

Chulalongkorn University

Chula Digital Collections

Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)

2018

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

กิมขิพัฒน์ มโนมัยกุล
คณะครุศาสตร์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd>



Part of the [Higher Education Commons](#)

Recommended Citation

มโนมัยกุล, กิมขิพัฒน์, "ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า" (2018). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 3654.
<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/3654>

This Thesis is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD) by an authorized administrator of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIVATE HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN THE NEXT TWO DECADES



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education
Department of Educational Policy, Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2018
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
	สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
โดย	นายภูมิพัฒน์ มโนมัยกุล
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรี ชมภูคำ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยปถัมภ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.มานิต บุญประเสริฐ)

กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล : ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE NEXT TWO DECADES) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย, อ.ที่ปรึกษาร่วม : รศ. ดร.วรารณ บวรศิริ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 2) วิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 3) นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนทั้งหมด 34 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหารของกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 136 คน 2) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 15 คน 3) ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ จำนวน 5 คน 4) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สาระ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน SWOT IFAS EFAS SFAS กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์ และ TOWS Matrix ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาตามรายด้าน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ตามลำดับ สำหรับสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาตามรายด้าน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านที่ให้ความสำคัญสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

2. แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ประกอบด้วย แนวโน้มด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนอัตรากำลังคน 12 ข้อ แนวโน้มด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 13 ข้อ แนวโน้มด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 14 ข้อ แนวโน้มด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 14 ข้อ แนวโน้มด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร 12 ข้อ และแนวโน้มด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 10 ข้อ

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น “H A P P I E” ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการวางแผนแบบองค์รวมและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (Holistic HR Planning) 2) ส่งเสริมการสรรหาเชิงรุกและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Aggressive Recruitment) 3) การบำรุงรักษาอย่างชาญฉลาดโดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น (Professional Retention) 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม (Productive Learning & Development) 5) การบูรณาการการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน (Integrating Participation and Engagement) และ 6) การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Effective Performance Evaluation) ประกอบด้วย 23 เป้าประสงค์ 26 กลยุทธ์ 68 ตัวชี้วัด 76 โครงการ/กิจกรรม

สาขาวิชา อุดมศึกษา
ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5884237427 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PRIVATE UNIVERSITY, STRATEGIES, HIGHER EDUCATION

Peempiphat Manomaikul : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE NEXT TWO DECADES. Advisor: Asst. Prof. Pansak Polsaram, Ph.D. Co-advisor: Assoc. Prof. Varaporn Bovornsiri, Ph.D.

The purposes of this research are to 1) analyze the current states and problems of human resource management of private higher education institutions and the future states of human resource management of private higher education institutions in the next two decades. 2) analyze trends in human resource management of private higher education institutions in the next two decades. 3) propose human resource management strategies of private higher education institutions in the next two decades. The samples include 1) 34 private higher education institutions by the contributors of 136 the rectors, vice-rectors for administration, human resource management committees including deans or vice-deans for administration of science and technology, health sciences, social sciences and humanities. 2) 15 the rectors or vice-rectors for administration or assistants to the rector for administration. 3) 5 human resource executives of business organizations 4) 8 experts for focus group. The research instruments include the content analysis form, interview form, survey form, questionnaire and form for validation of (draft) strategies. Meanwhile, the content analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, SWOT, IFAS, EFAS, SFAS, strategic factor radar chart and TOWS Matrix. The research results can be summarized as follows:

1. The current states of human resource management of private higher education institutions are found that overall current state is at the intermediate level. In term of individual aspect, private higher education institutions prioritize at the high level on training and human resource development. Private higher education institutions prioritize at the intermediate level on job participation and organizational engagement, human resource planning or manpower planning, performance evaluation, recruitment and selection, human resource retention or compensation management, respectively. For the future states of human resource management of private higher education institutions in the next two decades are found that overall future state is at the high level. In term of individual aspect, private higher education institutions prioritize at the high level on all of human resource management aspects. The most high aspect is job participation and organizational engagement.

2. Trends in human resource management for private higher education institutions in the next two decades comprise of 12 human resource planning or manpower planning trends, 13 recruitment and selection trends, 14 human resource retention or compensation management trends, 14 training and human resource development trends, 12 job participation and organizational engagement trends and 10 performance evaluation trends.

3. The proposed human resource management strategies of private higher education institutions in the next two decades consist of the vision, missions, 6 strategic themes "H A P P I E". The themes include 1) Holistic HR Planning 2) Aggressive Recruitment 3) Professional Retention 4) Productive Learning & Development 5) Integrating Participation and Engagement 6) Effective Performance Evaluation. There are 23 goals, 26 tactics, 68 indicators and 76 projects/activities.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Higher Education
Academic Year: 2018

Student's Signature
Advisor's Signature
Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสองไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรีรี ชมภูคำ อาจารย์ ดร.อัญญา ไชยูปถัมภ์ และอาจารย์ ดร.มานิต บุญประเสริฐ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อความสะดวกของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์ตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้เข้าดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเข้าร่วมสนทนากลุ่ม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โชคชัย สุเวชวัฒนากุล และ ดร.ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ ที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น 25/1 นิติสาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีในระหว่างการเรียนรู้ ตลอดจนการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่สนับสนุนทุนในการทำวิทยานิพนธ์ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช รุ่นที่ 41 ครั้งที่ 4/2561 ปีการศึกษา 2561

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว คุณแม่เอรวรรณ แซ่โง้ว และคุณพ่อวิฑูร มโนมัยกุล ผู้มีพระคุณสูงสุดในชีวิต เป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังและคอยให้กำลังใจ สนับสนุน สร้างแรงผลักดันให้แก่ผู้วิจัยในการก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ	ถ
สารบัญแผนภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามในการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	55
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	58
1.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	58
1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	58
1.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	59

1) ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	61
2) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	62
3) เทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์หรือคาดคะเนกำลังคน	62
4) ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	63
1.2.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	63
1) การสรรหาบุคลากร (Recruitment)	63
(1) ความหมายของการสรรหาบุคลากร	64
(2) กระบวนการในการสรรหา	64
(3) แหล่งของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	66
2) การคัดเลือกบุคลากร (Selection)	68
(1) ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร	68
(2) วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร	68
(3) ขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากร	68
1.2.3 การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	69
1) ความหมายของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์	69
2) องค์ประกอบของค่าตอบแทน	70
3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน	71
4) หลักการบริหารค่าตอบแทน	71
1.2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	72
1) ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	72
2) การพัฒนาในส่วนบุคคล	72
3) การพัฒนาในสายอาชีพ	74
(1) ความหมายของอาชีพ	74
(2) ความหมายของการพัฒนาอาชีพ	74

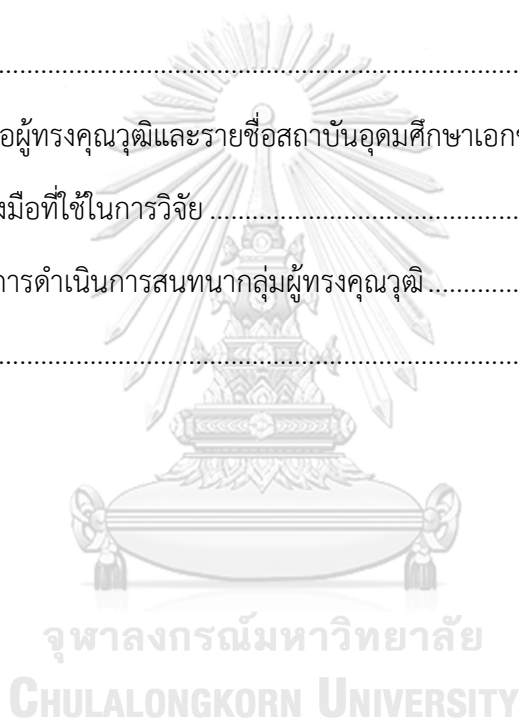
(3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ.....	75
(4) การจัดทำเส้นทางการพัฒนาในอาชีพ	75
1.2.5 การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	75
1) ความหมายของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร.....	75
2) องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร.....	76
1.2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	76
1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	77
2) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	77
3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	77
1.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	79
1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	79
ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่	80
2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management).....	80
2.2 แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Talent Management).....	82
1) ความหมายของบุคลากรที่มีความสามารถสูงและการบริหารจัดการคนเก่ง	82
2) แนวทางการแก้ปัญหารักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร	83
3) แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ	83
2.3 แนวคิดการสร้างผูกพันในองค์กร.....	86
2.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Human Resource Management for Organization of Choice).....	89
2.5 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based)	90
1) ความหมายของสมรรถนะ (Competency).....	90
2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ	90

2.6 แนวคิดการสร้างทีมที่มีพลังร่วม (Team Synergy).....	94
2.7 แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ (Sufficient Economy for Human Capital Management).....	95
2.8 แนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management – HCM)	96
2.9 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Theories of Work Motivation).....	98
1) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor.....	98
2) ทฤษฎีทางการบริหารของ Henry Fayol.....	98
3) ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber.....	99
4) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Elton Mayol	100
5) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Frederick Herzberg	100
6) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor	101
7) ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ของ Abraham Maslow	101
8) ทฤษฎีการจูงใจของ Porter & Lawler.....	103
9) ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Alderfer	103
10) ทฤษฎีของ Hugo Munsterberg	103
11) ทฤษฎีความต้องการของ McClelland.....	104
2.10 แนวคิดการบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล (HR Diversity Management).....	104
2.11 แนวคิดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร.....	106
2.12 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management).....	107
2.13 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง.....	110
2.14 แนวคิดจริยธรรมกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	111

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	111
ตอนที่ 4 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา.....	117
4.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550	117
4.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553	118
4.3 พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550	118
4.4 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579.....	119
4.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564	120
4.6 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559).....	121
4.7 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.....	122
4.8 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)	122
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	123
5.1 ที่มาของการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	123
5.2 โครงสร้างการบริหารองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	128
ตอนที่ 6 ทิศทางและแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต.....	129
ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย	131
7.1 ความหมายของการวิจัยในอนาคต	131
7.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยในอนาคต	131
7.3 ลักษณะของการวิจัยในอนาคต	131
7.4 การวิจัยในอนาคต.....	132
7.5 ประเภทการวิจัยในอนาคต.....	133
ตอนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์	136
8.1 ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์	136

8.2 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์.....	137
8.3 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์	137
8.4 ความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์	138
8.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์.....	138
8.6 ระดับของกลยุทธ์.....	143
ตอนที่ 9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	144
9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพ.....	144
9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศาสตร์.....	147
9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	149
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	152
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	152
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	158
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	161
การเก็บรวบรวมข้อมูล	166
การวิเคราะห์ข้อมูล	168
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	174
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	186
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	186
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน และสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	195
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	243

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในสองทศวรรษหน้า	315
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	397
สรุปผลการวิจัย.....	399
อภิปรายผลการศึกษา	435
ข้อเสนอแนะ	450
บรรณานุกรม.....	455
ภาคผนวก.....	468
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	469
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	478
ภาคผนวก ค ภาพการดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	567
ประวัติผู้เขียน	569



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	16
ตารางที่ 1.2 ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	20
ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน.....	26
ตารางที่ 1.4 แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการตามกระบวนการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน.....	34
ตารางที่ 1.5 การสังเคราะห์ พระราชบัญญัติ ยุทธศาสตร์และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา.....	42
ตารางที่ 1.6 การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์....	47
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในและภายนอก หน่วยงาน	67
ตารางที่ 2.2 ระดับความผูกพันในองค์กร.....	87
ตารางที่ 2.3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Mixed Mode	94
ตารางที่ 2.4 สถาบันอุดมศึกษาของเอกชนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา	125
ตารางที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์.....	141
ตารางที่ 2.6 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัดขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม	142
ตารางที่ 3.1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์	153
ตารางที่ 3.2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามขนาด	155
ตารางที่ 3.3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	157
ตารางที่ 3.4 องค์กรธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาโอกาสและภัยคุกคามของการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า.....	158

ตารางที่ 3.5 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา รายชื่อของแบบสอบถาม.....	162
ตารางที่ 3.6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา รายชื่อของแบบสัมภาษณ์	166
ตารางที่ 3.7 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของความต้องการ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสอง ทศวรรษหน้า.....	171
ตารางที่ 3.8 TOWS Matrix.....	173
ตารางที่ 3.9 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย.....	181
ตารางที่ 3.10 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย	184
ตารางที่ 4.1 ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	187
ตารางที่ 4.2 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ...	188
ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือก บุคลากร.....	189
ตารางที่ 4.4 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	190
ตารางที่ 4.5 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์.....	191
ตารางที่ 4.6 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้าง ความผูกพันในองค์กร.....	192
ตารางที่ 4.7 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน..	193
ตารางที่ 4.8 สรุปประเด็นสำคัญของแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แยกตามกระบวนการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน.....	194
ตารางที่ 4.9 ความถี่และร้อยละของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน	196

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การ วางแผนอัตรากำลังคน	200
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	201
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือ การบริหารค่าตอบแทน	206
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์.....	208
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้าง ความผูกพันในองค์กร.....	210
ตารางที่ 4.15 ความถี่และร้อยละของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	212
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	214
ตารางที่ 4.17 แสดงสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง งานและระยะเวลาปฏิบัติงาน.....	216
ตารางที่ 4.18 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	217
ตารางที่ 4.19 สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามระดับ	219

- ตารางที่ 4.20 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคต
ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษ
หน้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 220
- ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคต
ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษ
หน้า ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้
ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 223
- ตารางที่ 4.22 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคต
ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษ
หน้า ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 226
- ตารางที่ 4.23 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคต
ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษ
หน้า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 229
- ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคต
ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษ
หน้า ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 232

ตารางที่ 4.25 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคต ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษ หน้า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.).....	236
ตารางที่ 4.26 ภาพรวมสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน และภาพรวมสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ของ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพิจารณาแยกตาม กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	239
ตารางที่ 4.27 สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดย พิจารณาจากค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 6 ด้าน.....	240
ตารางที่ 4.28 สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ที่อาจจะเกิดขึ้นจริงใน ระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุดตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน.....	242
ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	244
ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสอง ทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	299
ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	322
ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ IFAS.....	329
ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ EFAS.....	333
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ SFAS.....	336
ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ SO.....	340

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ ST	343
ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WO	346
ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WT	349
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์.....	353
ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์.....	357
ตารางที่ 4.41 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1-6.....	365
ตารางที่ 4.42 ผลการตรวจสอบ(ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	377
ตารางที่ 4.43 ผลการให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	378
ตารางที่ 4.44 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1-6 ฉบับสมบูรณ์	382

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	61
ภาพที่ 2.2 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	66
ภาพที่ 2.3 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	69
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของค่าตอบแทน.....	70
ภาพที่ 2.5 แบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน.....	71
ภาพที่ 2.6 การประเมินระบบ 360 องศา.....	78
ภาพที่ 2.7 การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	91
ภาพที่ 2.8 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow.....	102
ภาพที่ 2.9 มิติของความหลากหลาย.....	105
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างองค์กรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	128
ภาพที่ 2.11 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กร.....	138
ภาพที่ 2.12 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากแนวคิดของ Wheelen and Hunger	139
ภาพที่ 2.13 สภาพแวดล้อมในการวางแผนกลยุทธ์จากแนวคิดของ Wheelen and Hunger	140
ภาพที่ 4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน...	198
ภาพที่ 4.2 เทคนิคการพยากรณ์ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	199
ภาพที่ 4.3 ลักษณะแนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	200
ภาพที่ 4.4 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันโดยพิจารณา คุณลักษณะ/บุคลิกภาพของตัวผู้ถูกประเมิน	213
ภาพที่ 4.5 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันโดยพิจารณาจาก ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	214

ภาพที่ 4.6 ภาพอนาคตด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	309
ภาพที่ 4.7 ภาพอนาคตด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	310
ภาพที่ 4.8 ภาพอนาคตด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	311
ภาพที่ 4.9 ภาพอนาคตด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	312
ภาพที่ 4.10 ภาพอนาคตด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	313
ภาพที่ 4.11 ภาพอนาคตด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	314
ภาพที่ 4.12 กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์.....	338
ภาพที่ 4.13 สรุป IFAS EFAS SFAS กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง.....	339
ภาพที่ 4.14 แผนผังยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	364
ภาพที่ 4.15 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	396
ภาพที่ 5.1 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	427
ภาพที่ 5.2 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และกลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน	428
ภาพที่ 5.3 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และกลยุทธ์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	429
ภาพที่ 5.4 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 และกลยุทธ์ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน.....	430
ภาพที่ 5.5 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	431

ภาพที่ 5.6 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 และกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความ ผูกพันในองค์กร.....	433
ภาพที่ 5.7 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 และกลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	434



สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ	
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า.....	11



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทยเกือบทุกแห่งต่างประสบวิกฤตปัญหาเรื่องการไม่มีย่านศึกษาเพียงพอเนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาไทยรับนักศึกษาสำหรับระดับปริญญาตรีได้ประมาณหนึ่งแสนสี่หมื่นคน แต่มีนักเรียนต้องการเข้ามาศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพียงแปดหมื่นคนทำให้เกิดอุปทานส่วนเกินถึงหกหมื่นคนต่อปี ในขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษาต่างๆมีรายได้ลดลงอย่างมาก ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องลดเกณฑ์ในการคัดเลือกนักศึกษาลง ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาตกต่ำลงไปด้วย จึงเป็นสิ่งที่ปัญหาสำหรับอุดมศึกษาในประเทศไทย (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2559)

สถาบันอุดมศึกษาไทยยังได้รับผลกระทบในด้านสังคมในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่เข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ เนื่องจากในปัจจุบันการเพิ่มของประชากรค่อนข้างคงที่หรือเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงเนื่องจากการแต่งงานช้าและการมีบุตรน้อยลง ทำให้จำนวนเด็กในวัยเรียนช่วงมัธยมศึกษาตอนปลายซึ่งเป็นประชากรที่จะเข้าสู่สถาบันอุดมศึกษามีแนวโน้มลดลงตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2556) ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว โดยหากมีการวิเคราะห์ตั้งแต่เมื่อกลางปี พ.ศ. 2548 ประเทศไทยมีประชากร 62.2 ล้านคน และในปี พ.ศ. 2549 เพิ่มขึ้นเป็น 62.5 ล้านคน คิดเป็นอัตราการเพิ่มประชากรร้อยละ 0.6 ต่อปี การเพิ่มของประชากรไทยยังคงเพิ่มขึ้นต่อไปในอนาคตแต่เป็นการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ช้าลง แต่ละปีอัตราการเพิ่มประชากรค่อยๆลดลงจนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2565 ซึ่งถือเป็นปีที่ประชากรไทยถึงจุดอิ่มตัว โดยมีอัตราการเพิ่มของประชากรใกล้เคียงกับศูนย์ หลังจากนั้นอัตราการเพิ่มประชากรจะติดลบหรือต่ำกว่าศูนย์ ทำให้จำนวนประชากรแต่ละปีลดลง การที่ประชากรไทยในอนาคตเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆจนถึงจุดอิ่มตัวแล้วลดลงนั้นเป็นผลมาจากภาวะเจริญพันธุ์ที่ลดต่ำลงและคนไทยมีชีวิตยืนยาวขึ้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้โครงสร้างอายุของประชากรเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยจำนวนประชากรเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ในช่วงปี พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2578 จะมีจำนวนลดลงจาก 14 ล้านคน เหลือเพียง 9 ล้านคน ทำให้จำนวนประชากรในวัยเรียนช่วงอายุ 6 – 21 ปี ลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 16 ล้านคนในปี พ.ศ. 2548 ลดลงเป็น 11 ล้านคนในปี พ.ศ. 2578 (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล 2549) และเมื่อจำนวนประชากรในวัยเรียนลดน้อยลง จึงส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาในอนาคต เพราะโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต้องอาศัยนักศึกษาในจำนวนที่มากพอในการดำเนินการ หากอัตราการเกิดน้อยลงสถาบันการศึกษาที่จะได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรกคือ โรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและต่อมาคือสถาบันอุดมศึกษา (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2550)

ตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาไทยได้ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ธนัสต์ เกษมไชยานันท์ 2555) และจากการยกระดับฐานะของสถาบันราชภัฏและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย การเปิดดำเนินการของวิทยาลัยชุมชน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย มีการขยายตัวเพื่อให้ประชาชนมีโอกาสเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษากันได้อย่างทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2552) สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษามีจำนวนทั้งหมด 184 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 84 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 25 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดรับ 2 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 73 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2559) อีกทั้งยังมีสถาบันอุดมศึกษาต่างชาติจำนวนหนึ่งเข้ามาเปิดกิจการในประเทศไทยเป็นอุดมศึกษาข้ามชาติ เช่น มหาวิทยาลัยนานาชาติสแตมฟอร์ดและมหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์ (ประเทศไทย) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้นของคนในประเทศ (ธนัสต์ เกษมไชยานันท์, 2555) นอกจากนั้นการศึกษาทางไกล (Learning) จากต่างประเทศเริ่มมีการแพร่หลายมากขึ้นและมีมหาวิทยาลัยต่างชาติของออสเตรเลียได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ให้บริการด้านการศึกษาทางไกลขึ้นในประเทศไทย อันส่งผลให้อุดมศึกษาไทยในอนาคตสามารถเรียนที่ไหนก็ได้ด้วยการเรียนการสอนแบบ E-Learning (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2546) ท่ามกลางการขยายตัวของอุดมศึกษาอย่างมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันส่งผลต่อการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทยมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในขณะที่จำนวนผู้เข้ารับการศึกษามีจำนวนเท่าเดิมและมีแนวโน้มลดลง การแย่งชิงผู้เรียนจึงเกิดขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาของไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีโครงสร้างการดำเนินงานในลักษณะที่แตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะสามารถอยู่รอดได้ต้องอาศัยการรับจำนวนนักศึกษาใหม่จำนวนมากในแต่ละปีเพื่อเป็นงบประมาณในการนำมาบริหารจัดการและดำเนินการในด้านต่างๆ ของสถาบัน หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่สามารถรับนักศึกษาใหม่ให้เข้ามาศึกษาในสถาบันได้ในจำนวนที่วางแผนและกำหนดไว้อาจก่อให้เกิดปัญหาในด้านงบประมาณของสถาบันอันจะส่งผลต่อความอยู่รอดของสถาบันได้ ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยส่วนใหญ่จากภาครัฐ

ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงทุกองค์กรต่างต้องการผลลัพธ์การบริหารที่มีคุณภาพซึ่งเป็นแรงกดดันให้องค์กรต้องขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Potocki and Brocato 1995) ในงานของ (วัฒนา วินิพัฒน์กุล 2541) ได้ศึกษาเรื่อง Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing in Thailand พบว่าประสิทธิภาพขององค์กรควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการ

ทำให้บุคลากรมีความสามารถและความสำเร็จในชีวิตของตนเอง นอกจากนั้นท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีภาวะความเสี่ยงซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้านั้น เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์กรให้ฝ่าวิกฤตความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวไปได้โดยลำพัง องค์กรจำเป็นต้องระดมกำลังทั้งหมดเพื่อรับมือและตอบสนองต่อความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมที่รุนแรงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน 2551) ในการเตรียมองค์กรให้พร้อมกับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้นและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่รอดและยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นความสำคัญในลำดับต้นๆที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย



ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ 2549) ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ 2546) และเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารว่า ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิดอันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งปัจจัยทั้งสี่อย่างนี้ คนมีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากคนมีความสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการของการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงานและการควบคุมงาน กล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหาร (อัจฉรา สังข์สุวรรณ 2540) นอกจากนั้นทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วและเป็นเป้าหมายในอีก 20 ปีข้างหน้าของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) โดยคนไทยในอนาคตต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีทักษะในศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรมนักคิดและผู้ประกอบการบนฐานของการรู้คุณค่าความเป็นไทย มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย ความรับผิดชอบต่อสังคมและมีสุขภาวะที่ดี ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยต้องมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตควบคู่กับการปฏิรูปที่สำคัญทั้งในส่วนของการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมเพื่อให้คนมีความดีอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตและมีจิตสำนึกร่วมในการสร้างสังคมที่น่าอยู่ และมีการปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2560)

ในอนาคตอันใกล้นี้ ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ 4.0 หรือโมเดล “ประเทศไทย 4.0” ที่มุ่งหวังปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้าและเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเพื่อให้องค์กรเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวด้วยการเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น มีดังนี้ (สมบัติ กุสุมาวลี 2559)

1) ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว องค์กรต่างๆจะสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุและส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย

2) คน Gen Y เป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2543 และเติบโตมาในยุคที่มีอินเทอร์เน็ตแพร่หลายแล้ว ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาในการจะปรับองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับกลุ่มคนเหล่านี้

3) รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไปเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค 4.0 รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้นและหาแนวทางสร้างคนให้เป็นนักคิดที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

4) โลกาวัดน์จะมีบทบาทมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้มีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง

5) การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต ดังนั้นองค์กรจะต้องขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล

6) การทำธุรกรรมหรือการทำงานทุกสิ่งทุกอย่างจะดำเนินการผ่าน Mobile Technology องค์กรจึงต้องมีการเตรียมการเพื่อที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเองทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการและการฝึกอบรมพนักงาน

7) วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะการติดต่อที่ทำได้ตลอดทุกที่ทุกเวลาและการเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปเป็น “Weisure Time” ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งอีกต่อไป พนักงานอาจใช้สัปดาห์ส่วนตัวในเวลาทำงาน ดังนั้นลักษณะการทำงานของพนักงานจะมีรูปแบบแตกต่างไปจากเดิม

8) ในอนาคตสังคมต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้น องค์กรจะมีวิธีอย่างไรที่ทำให้พนักงานพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร

โลกในทศวรรษหน้านั้นเป็นโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าจึงต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน (พยัต วุฒิรงค์ 2559) โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กรและยังมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกันเพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ (เสาวนีย์ สมันต์ศรีพร 2560)

จากการที่สถาบันอุดมศึกษาไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ในเรื่องการแข่งขันสูงของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องมีการแย่งชิงจำนวนนักศึกษาที่เข้ามาใหม่ให้ได้ตรงตามจำนวนที่ต้องการ จากการที่อุดมศึกษาไทยได้รับผลกระทบในด้านสังคมในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่เข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุทำให้มีจำนวนนักเรียนที่ต้องการเข้ามาเรียนในระดับอุดมศึกษาน้อยลง จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่างๆ จากการที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ 4.0 ที่มุ่งหวังปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทำให้ธุรกิจต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จากความมุ่งหวังของรัฐที่ต้องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นเป้าหมายในอีก 20 ปีข้างหน้า และจากความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรอื่นทั้งหมดขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิมได้อีกต่อไป ประกอบกับยังไม่มีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคต จึงควรที่จะมีการศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อที่จะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทของประเทศในอนาคตและเป็นการส่งผลให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นอันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพจนเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรและสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้นและจะสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรจนทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มีลักษณะเป็นอย่างไร
3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
2. วิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
3. นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ครอบคลุมเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ไม่รวมสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน) โดยผู้วิจัยเลือกมหาวิทยาลัยเอกชนมหาวิทยาลัยเอกชนที่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 34 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แห่งละ 1 คน และ 2) ระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหารของคณะต่างๆที่เปิดสอนภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งละ 3 คน โดยแต่ละ

คนมาจากกลุ่มสาขาที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ 3) กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์

2. การศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสองทศวรรษหน้า ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งไม่รวมถึงสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน ในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 34 แห่ง ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามเกณฑ์ภูมิภาคพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ อ้างอิงตามการแบ่งพื้นที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ประกอบด้วย 1) ภาคเหนือ 2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ภาคกลาง 4) ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร จากนั้นใช้จำนวนอาจารย์ประจำเป็นเกณฑ์ในการแบ่งขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก 2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง และ 3) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ โดยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนรวมทั้งหมด 15 แห่ง

3. การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ภาพในอนาคตที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด ซึ่งเป็นร่างยุทธศาสตร์สำหรับปี พ.ศ. 2559-2579 ซึ่งร่างยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นนั้นประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 6 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) กลยุทธ์ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง แนวทางในการพัฒนาในระดับองค์กรของระดับการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การจัดการในทุกๆด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรนั้นๆให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็เพิ่มพูนความรู้และความสามารถให้กับบุคลากรนั้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดทั้งต่อองค์กรและตัวบุคลากรนั้น

ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Human Resource of Private Higher Education Institution) หมายถึง อาจารย์ที่เป็นพนักงานประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Private Higher Education Institutions) หมายถึง สถานศึกษาของเอกชนที่ให้การศึกษาระดับปริญญาแก่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป โดยเป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย ไม่รวมถึงสถาบันและวิทยาลัย

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Administrators of Private Higher Education Institution) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานและดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มงานบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่

ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี

ระดับคณะ ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Process) หมายถึง 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การสรรหา (Recruitment) หมายถึง เป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร

การคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบภูมิหลังหรือกิจกรรมต่างๆที่องค์กรกำหนดเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรให้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการอย่างครบถ้วน

การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Retention) หมายถึง วิธีต่างๆในการรักษาพนักงานที่ดีและมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปลูกฝังและเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การมีส่วนร่วมในงาน (Job Participation) หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆกับผู้อื่น

ความผูกพันในองค์กร (Organizational Engagement) หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญหรือความรู้สึกว่าองค์กรสามารถเป็นที่พึ่งพิงได้ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จและความรู้สึกได้รับการตอบสนองความต้องการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง กระบวนการติดตามผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ของการประเมินและหลักเกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับลักษณะของงาน รวมทั้งมีความเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นการวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานและยังเป็นเกณฑ์การวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานอีกด้วย

การสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) หมายถึง กระบวนการมองอนาคตโดยการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้หรือมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น

สองทศวรรษหน้า (Next Two Decades) หมายถึง ปี พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579

ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (The Scenario of Human Resource Management of Private Higher Education Institutions in The Next Two Decades) หมายถึง ภาพรวมของทางเลือก แนวโน้ม และทิศทางต่างๆที่เป็นไปได้ในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการกำหนดเป็นภาพอนาคตที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุดในกรอบระยะเวลา 20 ปี ข้างหน้า โดยภาพอนาคตนี้สอดคล้องตามระยะเวลาของกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2565-2580 และยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579

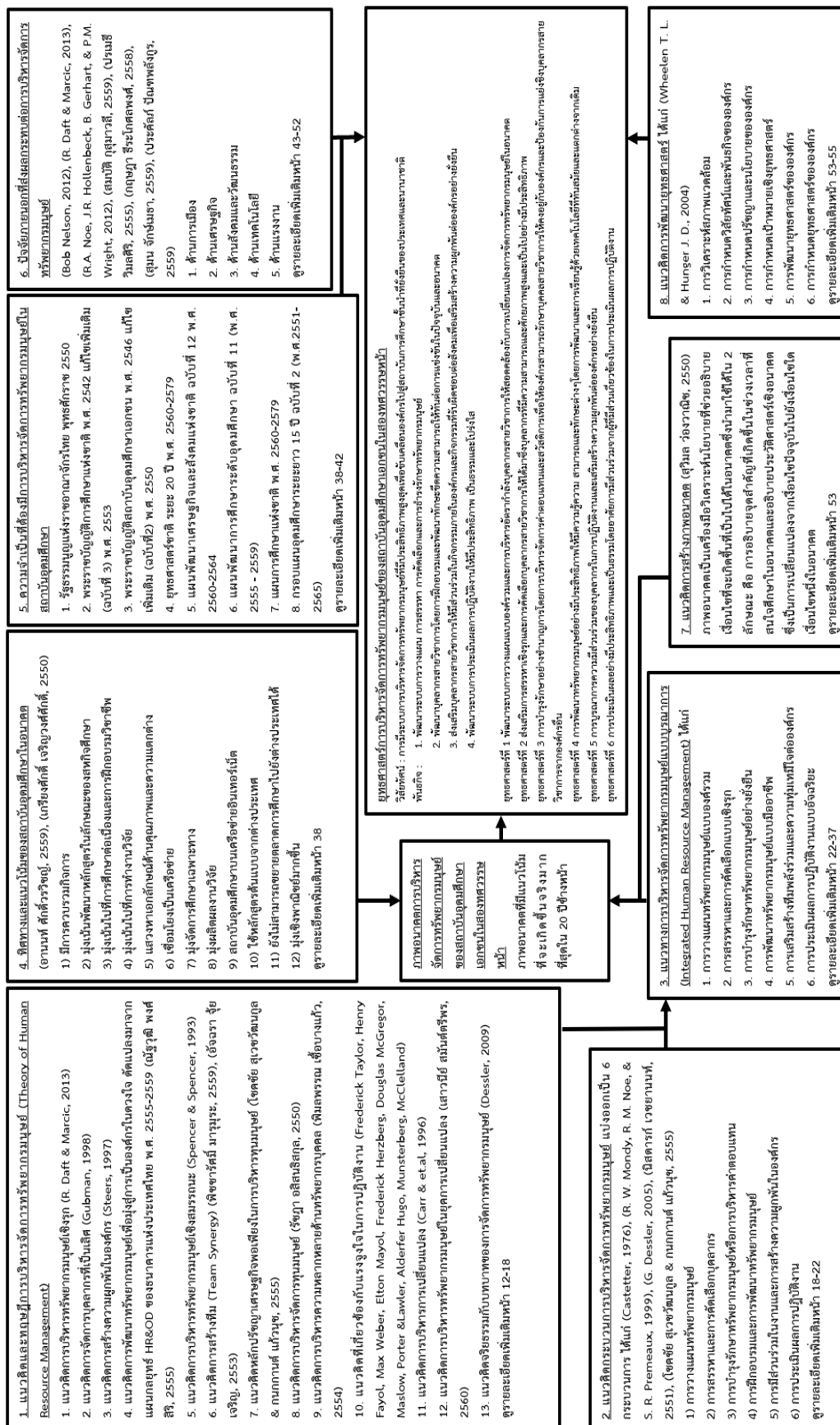
ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (Human Resource Management Strategies of Private Higher Education Institutions in The Next Two Decades) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ภาพในอนาคตที่วางไว้ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปี พ.ศ. 2559-2579 โดยแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) กลยุทธ์ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภูมิภาค (Region) หมายถึง การแบ่งพื้นที่จังหวัดของประเทศตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ อ้างอิงตามการแบ่งพื้นที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 5 ภูมิภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและปริมณฑล ภาคใต้ และ กรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแสดงในแผนภาพที่ 1.1 ดังต่อไปนี้





แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Theory of Human Resource Management)

1.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management)

จากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่เป็นความท้าทายและเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก คือ การเปลี่ยนรูปแบบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรมากขึ้นและมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ได้แก่ 1) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร 4) การสร้างความผูกพันของบุคลากร 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (R.A. Noe, J.R. Hollenbeck et al. 2012, Daft and Marcic 2013)

1.2 แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Talent Management)

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา กลั่นกรอง การคัดเลือก การนำมาใช้ การพัฒนาและการทำให้คงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด (A. Schweyer 2004) ซึ่ง (Gubman 1998) ได้เสนอแนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ สามารถสรุปได้เป็น 4 แนวทางสำคัญ ได้แก่ แนวทางที่ 1 เสนอแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ประกอบด้วย 1) การปรับให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงมีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 2) การทำให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงยึดมั่นต่อความพยายามเพื่อความสำเร็จ 3) การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความสามารถสูงและให้ผลสะท้อนกลับ แนวทางที่ 2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย 1) การค้นหาคนเก่งที่องค์กรต้องการพัฒนา 2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง 3) การประเมินผลบุคลากรที่มีความสามารถสูง 4) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง แนวทางที่ 3 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง ประกอบไปด้วย 1) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง 2) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง 3) การจูงใจและรักษาคนเก่ง 4) การจ่ายค่าตอบแทน แนวทางที่ 4 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง ประกอบไปด้วย 1) การระบุและการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญหรืองานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นระบบ 2) การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพใน

การปฏิบัติงานสูง 3) การทำให้แน่ใจว่ากลุ่มของผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร

1.3 แนวคิดการสร้าง ความผูกพันในองค์กร (Organizational Engagement)

ความผูกพันต่อองค์กรนับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์กรเนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิภาพและอยู่รอดต่อไป นอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้วการรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย เหตุผลว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กรเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ โดย Steers กล่าวว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น 2) ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์กร (Steers 1997)

1.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Human Resource Management for Organization of Choice)

แนวคิดการบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจมีหลักการดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนจากการจ้างงานตามความจำเป็นเพื่อเป็นการเตรียมแผนกำลังคนระยะยาว 2) การพัฒนาและกลยุทธ์การรักษาบุคลากร 3) การพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำ 4) การบริหารผลงาน การยกย่องและให้รางวัลผลงาน 5) การมีส่วนร่วมและผูกพันของพนักงาน (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ 2555)

1.5 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based)

แนวคิดของ Spencer and Spencer ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ มีดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 2) การสรรหาและการคัดเลือกเชิงสมรรถนะจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลตามต้องการ 3) การอบรมและพัฒนาโดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง 4) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การประเมินค่างานและการบริหารค่าตอบแทนโดยการจ่ายตามสมรรถนะและศักยภาพของคนแต่

ละคนที่มีศักยภาพมากและได้ใช้สมรรถนะนั้นๆในการทำงานต่างๆให้องค์กร (Spencer and Spencer 1993)

1.6 แนวคิดการสร้างทีม (Team Synergy)

การสร้างทีมที่มีพลังร่วมเป็นการรวมตัวของพลังงานในคนๆหนึ่งกับพลังงานที่คนอื่น ๆ มีเพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากกว่าที่ทำได้เพียงคนเดียว ทีมที่มีพลังร่วมจะมีการพัฒนาและมีความสัมพันธ์ในทีมสูงสามารถผลิตงานที่มีความสร้างสรรค์และมีคุณภาพ สมาชิกในทีมมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันและสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีความสุข (อัจฉรา จุ้ยเจริญ 2553) ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) หัวหน้างานต้องยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) การประสานและร่วมมือกัน 3) การสื่อสารที่ชัดเจน (พิชชาวิศร์ มารุมระ 2559)

1.7 แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ (Sufficient Economy for Human Capital Management)

แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ มีหลักการดังต่อไปนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากกว่าความพยายามในการรักษาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียวและควรมุ่งเน้นการวางแผนที่ยืดหยุ่นพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากกว่าความพยายามในการรักษาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียวและมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานต่างๆได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการมีระบบการสร้างเครือข่าย (Network) การเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งมากขึ้นและการมุ่งเน้นถึงความพอดี พอประมาณ ไม่มากหรือน้อยเกินไปในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการหาสมดุลระหว่างรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม งบประมาณที่คุ้มค่าและเป้าหมายที่ต้องการ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรโดยการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร องค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ในกลุ่มสมาชิกจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและการสร้างให้พนักงานรู้จักเพียงพอต่อสิ่งที่ตนมีและได้รับโดยองค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างหรือพัฒนาสิ่งจูงใจสมาชิกที่ไม่ใช่ตัวเงิน 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีเหตุผล ปราศจากความ

ลำเอียงหรืออคติ เพิ่มความชอบธรรมให้แก่สมาชิกในองค์กร มีการเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและมุ่งเน้นให้สมาชิกขององค์กรรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติและเข้าใจถึงสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของตนเอง จะทำให้พนักงานสามารถสร้างความเข้มแข็งและเห็นทิศทางการพัฒนาได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอให้องค์กรจัดสรรกิจกรรมการพัฒนาให้ (โชคชัย สุเวชวัฒนกุล and กนกกานต์ แก้วนุช 2555)

1.8 แนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management – HCM)

แนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกโดยมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ 2) การพัฒนาศักยภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย 3) การจัดสวัสดิการและผลตอบแทน ผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล 4) การจูงใจ การจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรมและผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ (รัชฎา อสีสนธิสกุล 2550)

1.9 แนวคิดการบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล (HR Diversity Management)

ผู้บริหารองค์กรต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบหรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือคุณสมบัติทางกายภาพ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่างๆ อาทิ การสรรหาว่าจ้าง ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การจูงใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การให้คำปรึกษาปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย การยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยไม่ให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กรแต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว 2554)

1.10 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Theories of Work Motivation)

แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิด	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
1) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick Taylor	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจนเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดในทุกงาน ● ระบบการจ่ายเงินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลผลิตที่สูง
2) ทฤษฎีทางการบริหารของ Henry Fayol	<ul style="list-style-type: none"> ● หลักค่าตอบแทน (Remuneration) โดยการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรม ● หลักการประสานงาน (Coordinating) ● หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยิ่งมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใดยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3) ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber	<ul style="list-style-type: none"> ● การแบ่งงาน (Division of Labor) โดยแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะขึ้นในองค์กร
4) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Elton Mayo	<ul style="list-style-type: none"> ● คนงานไม่ใช่เศรษฐกิจที่แท้จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factor) แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ขวัญนับเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
5) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Frederick Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> ● ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานอยากทำงานโดยตรง ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ แต่ควรจะมีปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) อันเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงานและความก้าวหน้า
6) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor	<ul style="list-style-type: none"> ● ทฤษฎี X โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด ● ทฤษฎี Y ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ
7) ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ของ Abraham Maslow	<ul style="list-style-type: none"> ● ความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็นลำดับขั้น ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐาน ความต้องการความมั่นคง ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต
8) ทฤษฎีการจูงใจของ Porter & Lawler	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) อันได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนั้นผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) อันได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จ
9) ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Alderfer	<ul style="list-style-type: none"> ● ความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็น ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) และความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G)

ตารางที่ 1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

แนวคิด	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
10) ทฤษฎีของ Hugo Munsterberg	<ul style="list-style-type: none"> การใช้วิธีการส่งเสริมสภาวะทางจิตวิทยาของคนในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อจูงใจให้คนงานทุกระดับมีความสามารถสร้างผลผลิตได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดและเป็นที่น่าพอใจ
11) ทฤษฎีความต้องการของ McClelland	<ul style="list-style-type: none"> ความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็น ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการความสำเร็จ

1.11 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การบริหารจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีหลักดังต่อไปนี้ 1) การประเมินพนักงานด้านความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารบ่อยๆอย่างเต็มที่และจริงจังกับฝ่ายบริหารและพนักงานเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและชี้แจงเหตุผลว่าทำไมจำเป็นต้องเปลี่ยน 3) การกำจัดปัญหาอุปสรรคที่ไม่จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขที่ไม่เกื้อกูลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) การตรวจสอบและทดสอบประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงและรายงานให้ผู้บริหารและพนักงานทราบทุกระดับ 5) การสาธิตให้เห็นพันธกิจต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำรวมถึงความคาดหวังจากพนักงานและผู้บริหารระดับต่างๆ 6) การพัฒนาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับและต้องการของพนักงาน 7) การรักษาความซื่อสัตย์สุจริตและความมีหลักการที่มั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลง 8) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อนำสู่การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง 9) การพัฒนานโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผน 10) การจัดให้มีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อประกันว่าพนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 11) การให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์และระงับสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (Carr and et.al 1996)

1.12 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง (HR in the Rapidly Changing World)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดดังต่อไปนี้ 1) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานโดยเฉพาะด้าน

การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลายให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง 4) การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากรซึ่งแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น 5) การสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อสร้างผลงานและความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวางแผนในระยะยาวและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร 2560)

1.13 แนวคิดจริยธรรมกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Ethics & The Role of HR Management)

หลักจริยธรรมตามแนวคิดของ (Dessler 2009) ในขอบเขตของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้ 1) การจัดสรรอัตรากำลังและการคัดเลือกโดยการมุ่งเน้นการว่าจ้างคนที่มิจริยธรรมเข้ามามากขึ้นและการสร้างเครื่องมือในการคัดสรรที่ประกอบไปด้วยข้อมูลอ้างอิงที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และหลักจริยธรรมที่ดี 2) การฝึกอบรมเป็นการแสดงให้เห็นพนักงานเห็นว่าจะแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้อย่างไร การใช้กรอบทางจริยธรรมอย่างไรในการแก้ปัญหาโดยการมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านจริยธรรม เน้นความสำคัญด้านรากฐานทางศีลธรรมและค่านิยมที่ยังรากลึกของบริษัทที่มีต่อความซื่อสัตย์และหลักจริยธรรม 3) ระบบการให้รางวัลตอบแทนและการดำเนินการทางวินัยโดยมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทนต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและลงโทษพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม การลงโทษทางวินัยอย่างเป็นธรรมและการไม่เพิกเฉยละเลยในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญเที่ยงตรงและความซื่อสัตย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงมาตรฐานสำหรับพนักงานควรจะมีชัดเจน

2. แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพได้นั้น คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่งกับองค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีทัศนะมุมมองของกระบวนการหรือขอบข่ายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน บางคนมองกระบวนการที่กว้างหรือรายละเอียดมากมาย ในขณะที่บาง

คนมองเฉพาะประเด็นหรือกระบวนการหลัก ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการทั้งหมด 5 ท่าน ประกอบด้วย 1) Castetter, William B. ซึ่งเป็นผู้แต่งหนังสือ The Personnel Function in Educational Administration ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1976 2) Mondy, R. W., Noe, R. M. & Premaux ซึ่งเป็นผู้แต่งหนังสือ Human Resource Management ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1999 3) Dessler, G. ซึ่งเป็นผู้แต่งหนังสือ Human Resource Management ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2005 ซึ่งทั้ง 3 ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) นิสตาร์ก เวชยานนท์ คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และเป็นผู้แต่งบทความวิชาการด้าน HR โดยได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับ Personal Management VS. Human Resource Management: Old Wine is New Bottle? เป็นบทความที่ผู้เขียนต้องการให้ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติเข้าใจความแตกต่างระหว่างแนวคิดการบริหารคนแบบเก่าที่มุ่งเน้นเทคนิคและกระบวนการ ในขณะที่แนวคิดการบริหารคนแบบใหม่เป็นการมองในเชิงกลยุทธ์ มองเป็นระบบ ซึ่งถ้าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเข้าใจแนวคิดเหล่านี้ก็สามารถเชื่อมโยงการบริหารคนเข้ากับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) โชคชัย สุเวชวัฒนกุล เคยดำรงตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางรายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (Human Behavior in Organization) สถานการณ์ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Current Issues in Human Resource Management) และนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ และเป็นผู้นำเสนอความเรียงทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ บทความวิชาการนำเสนอในการจัดประชุมวิชาการในวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ประจำปี พ.ศ. 2555 ร่วมกับกนกกานต์ แก้วนุช อาจารย์ประจำระดับดุขฎิบัณฑิตและระดับมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยนำแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 5 ท่าน มาวิเคราะห์ความสอดคล้องในเรื่องกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 1.2 ดังนี้

ตารางที่ 1.2 ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ คนที่	1	2	3	4	5	
กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	(Castetter 1976)	(R. W. Mondy, R. M. Noe et al. 1999)	(G. Dessler 2005)	(นิสดารัก เวชยานนท์ 2551)	(โชคชัย สุเวงวัฒนกุล และ กนกานต์ แก้วหนู 2555)	ความสอดคล้อง
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	•
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	•
3. การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและการปฐมนิเทศ	✓		✓			-
4. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	✓	✓	✓	✓		•
5. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	•
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ		✓	✓			-
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์		✓	✓			-
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓	•
9. การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร			✓	✓	✓	•
10. การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	✓					-
11. การให้ข้อมูลข่าวสาร	✓					-
12. สิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูล			✓			-
13. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	✓					-
14. การให้บริการต่อเนื่อง	✓					-
15. การพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่					✓	-
16. การใช้ประโยชน์จากบุคลากร				✓		-
17. การสร้างผู้นำ				✓		-
18. การมีกลยุทธ์และการเชื่อมโยงกลยุทธ์				✓		-
19. การติดต่อสื่อสาร			✓			-

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการข้างต้น 5 ท่าน โดยแต่ละท่านมีคำแนะนำอยู่ที่ 20 % ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องอยู่ที่ 60 % (ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) พบว่ามีความสอดคล้องของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 6 ด้าน โดยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกระบวนการมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

2. การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงานเพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน (M.D. Fottler, S.R. Hernandez et al. 1998) โดยบุคคลที่จะมาสมัครทำงานนั้นต่างก็มีเหตุผลในการเลือกเข้าทำงานในองค์กรแตกต่างกันจากนั้นจะดำเนินการคัดเลือก (Selection) ซึ่งเป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรให้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ

3. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่ย้ายงานหรือลาออก คือ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Retention) หรือการบริหารค่าตอบแทน (Compensation and Benefits Administration) ให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาพัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน เป็นต้น

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนพนักงานก็จะมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของตนตามสายอาชีพที่องค์กรได้วางไว้เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของพนักงานในส่วนเป้าหมายของพนักงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในส่วนเป้าหมายขององค์กร

5. การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

การมีส่วนร่วมในงานของบุคลากร (Job Participation) หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆกับผู้อื่นก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนขององค์กร โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาและที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรที่ดีที่สุด ถ้าบุคลากรมีการเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นจะทำให้บุคลากรผู้นั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กรจนกระทั่งเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและสิ่งต่างๆเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองเพิ่มสูงขึ้นและจะสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Evaluation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลที่มีไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการปฏิบัติมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือมีไว้กระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความขยันในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ (Integrated Human Resource Management)

แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อ

ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรจนเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งยังส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้นและจะสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการเกิดขึ้นจากการสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย 13 แนวคิด อันประกอบไปด้วย 1) แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management) 2) แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Talent Management) 3) แนวคิดการสร้าง ความผูกพันในองค์กร (Organizational Engagement) 4) แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Human Resource Management for Organization of Choice) 5) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based) 6) แนวคิดการสร้างทีม (Synergy Team) 7) แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ (Sufficient Economy for Human Capital Management) 8) แนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management – HCM) 9) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Theories of Work Motivation) 10) แนวคิดการบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล (HR Diversity Management) 11) แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 12) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง (HR in the Rapidly Changing World) และ 13) แนวคิดจริยธรรมกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Ethics & The Role of HR Management) ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดทั้ง 13 เรื่อง มาประยุกต์กับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปเป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม (Holistic Human Resource Planning) คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการคำนึงถึงทุกองค์ประกอบอย่างละเอียด ทั้งในเรื่องของการเตรียมกำลังคนในระยะยาวอย่างมีระบบและมีความเหมาะสมเพียงพอ การเตรียมบุคลากรขององค์กรในทุกระดับให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมนั้นเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

2. การสรรหาและการคัดเลือกแบบเชิงรุก (Proactive Recruitment and Selection) คือ การสรรหาและทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ มีศักยภาพสูง ทั้งนี้การสรรหาและการ

คัดเลือกแบบเชิงรุกมุ่งเน้นการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานต่างๆได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน (Sustainable Human Resource Retention) คือ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนโดยการผสมผสานผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนนั้นอาจเป็นการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูงรวมทั้งการลงทุนกับกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงขององค์กร นอกจากนั้นอาจมีการให้โอกาสในการเติบโตจากหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การให้คำชื่นชม การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเองระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ที่เรียกที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล การจัดค่าตอบแทนที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่าง การมีระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะและผลประโยชน์ของบุคลากรมีการออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์การจูงใจเฉพาะรายบุคคล รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพ (Professional Human Resource Development) คือ การดูแลให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาอาชีพเพื่อฝึกฝนให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพอาจทำการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์กรและมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง นอกจากนั้นยังมีการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งของกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูงเพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีระบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอก และการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นในการฝึกอบรมและการพัฒนาความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรโดยการดึงเอาจุดแข็งมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด

5. การเสริมสร้างทีมพลังร่วมและความทุ่มเทมีใจต่อองค์กร (Team Synergy and Organizational Engagement) คือ การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรโดยการปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในวัฒนธรรมการทำงานและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร การสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมพร้อมที่ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นด้วยการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้บุคลากร นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นการสร้างทีมพลังร่วมในลักษณะการทำงานแบบญี่ปุ่นที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยเน้นการระดมสมองและการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อนำสู่

การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอัจฉริยะ (Genius Performance Evaluation) คือระบบการค้นหาคูคลองที่มีความสามารถหรือคนเก่งด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่นๆ และมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีเหตุผลและรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติและเข้าใจถึงสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของตนเองโดยไม่ต้องรอให้องค์กรจัดสรรกิจกรรมการพัฒนาให้ นอกจากนั้นยังมีการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานในลักษณะที่เน้นทั้งผลงานและเน้นเรื่องสมรรถนะ

ซึ่งแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ มีรายละเอียดตามตารางที่ 1.3 และตารางที่ 1.4 ดังนี้



ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการหมุนเวียน	การมีส่วนร่วมในงานและการสร้าง ความผูกพันในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
1. แนวคิดการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management) (R. Daft & Marcic, 2013; R.A. Noe et al., 2012)	การวางแผนในระยะยาวโดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ และการเตรียมการสำหรับบุคลากรขององค์กรในทุกระดับให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานต่างในองค์กรปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้ (D. Ulrich & W. Brockbank, 2005)	การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูง มาร่วมงานเนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (จิระประภา อัครบวร, 2555)	พนักงานสามารถให้ข้อเสนอแนะได้ การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่ที่ท้าทายงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษา	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและสอดคล้องกับสมรรถนะ หรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงาน และความสามารถด้านการบริหาร จัดการ	การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะรักษาคนดีที่มีให้องค์กรเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรและสร้างความก้าวหน้าใน ชีวิตของบุคลากรตลอดไปกับองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดการบริหาร ทรัพยากรที่เป็นเลิศ (Talent Management) (Gubman, 1998)	การระบุและการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญ หรืองานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งมี ส่วนช่วยในการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (G.C. David & M. Kamel, 2009)	การสรรหาตัวเลือกคนเก่ง ซึ่งจะต้องระบุให้ได้ว่าใครจะเป็นพนักงานคนเก่ง โดยลักษณะและรูปแบบของการสรรหาพนักงานคนเก่งนั้นมี 2 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายนอกองค์กร และการสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายในองค์กร (อาภรณ์ ภูมิพิชญพันธุ์, 2550)	การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งรวมไปถึงการลงทุนกับกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงขององค์กรอย่างเหมาะสม และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร คือ การดำเนินงานที่ กระปรี้กระเปร่า สนับสนุน เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านั้นทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กร	การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปกับการพัฒนาแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ของกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูงเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเหล่านี้ สำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตพร้อมกับการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน	การนำแนวความคิดการสร้างความผูกพันมาประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรคนเก่งและคนดี เพื่อมุ่งในและรักษาพนักงานคนเก่งไว้กับองค์กร เคื่องมือและระบบที่นำมาใช้ในการจูงใจและรักษาคนเก่งประกอบไปด้วยเครื่องมือใน Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนดี	การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การมีส่วนร่วมในงานและการสร้าง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดการสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Engagement) (Steers, 1997)						
4. แนวคิดการบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Human Resource Management for Organization of Choice) (ณัฐดิ พงศ์ศิริ, 2555)						
การปรับเปลี่ยนจากการจ้างงานตามความจำเป็นเป็นการเตรียมแผนกำลังคนระยะยาวโดยให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรในอนาคต	การสรรหาคนเก่งโดยมีลักษณะเชิงรุกมากขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ด้าน Corporate Branding เพื่อสร้างความน่าสนใจในตัวองค์กรทำให้สามารถเอาชนะเสียงกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ	การเชื่อมโยงผลงานต่อองค์กรกับค่าตอบแทนตามผลงานและการจ่ายผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและในแง่เงินที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม	การพัฒนาศักยภาพพนักงานให้ทำงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการจัดการจัดระบบบริหารจัดการองค์ความรู้แบบองค์รวม พัฒนาพนักงานให้มีความรอบรู้ทั้งงานภายในและภายนอก	การปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในวัฒนธรรมการทำงานและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร สนับสนุนกิจกรรมชมเชยสายงานเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและ	การมีระบบการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน การมีระบบประเมินศักยภาพพนักงานเบื้องต้นที่	การมีระบบการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน การมีระบบประเมินศักยภาพพนักงานเบื้องต้นที่

ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based) (Spencer & Spencer, 1993)	กระบวนการวางแผนกำลังคนอย่างมีระบบเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะมีกำลังคนที่มีทักษะอย่างที่ต้องการ (R.W. Mondy, R.M. Noe, & S.R. Preneaux, 2002)	การสรรหาเชิงสมรรถนะเพื่อช่วยให้องค์กรสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการผู้สมัครได้อย่างชัดเจน และสร้างความเข้าใจให้กับผู้สมัครงานได้มากขึ้น (Robert Wood & Tim Payne, 1998)	การมีระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 เรื่อง ได้แก่ เงินเดือนพื้นฐาน การจ่ายเพิ่มสำหรับสมรรถนะของบุคคล และการจ่ายสำหรับผลสัมฤทธิ์	การพัฒนาเชิงสมรรถนะโดยการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ Competency Model ขององค์กร	การมีส่วนร่วมในงานและมีการสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์กร	การมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม คือเน้นทั้งผลงานและเน้นเรื่องสมรรถนะ ซึ่งจะเป็นการมองอนาคตสำหรับเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคคลและการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ (Spencer & Spencer, 1993)
6. แนวคิดการสร้างทีมที่มีพลังร่วม (Synergy Team)		การคัดเลือกเชิงสมรรถนะ ความเหมาะสมระหว่างความต้องการของตำแหน่งงานกับสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด			การรวมตัวของคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ เพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ทีมที่มีพลังร่วมสามารถผลิตงานที่มีความสร้างสรรค์และมีคุณภาพ (อัจฉรา ้วยเจริญ, 2553) การทำงานแบบเป็นทีมและเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการระดมสมอง ทำให้เกิดการประสานกันซึ่งกันและกัน (พิตาวัตร มี มรรฐะ, 2559)	

ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	การมีส่วนร่วมในแผนและการสร้าง ความเป็นเอกฉันท์ในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. แนวคิดหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Sufficient Economy for Human Capital Management) (จิตชัย สุวพัฒน์ & กนก กานต์ แก้วบุษ, 2555)	1. หลักความมีเหตุผล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเกิดจากการปฏิบัติ งานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มากกว่าความพยายามในการ รักษาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียว 2. หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี การมุ่งเน้นการวางแผนชีวิตส่วนบุคคล พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	1. หลักความมีเหตุผล การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรควรเกิดจากการปฏิบัติ งานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มากกว่าความพยายามในการ รักษาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียว 2. หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี การมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานต่างๆได้ในสภาพ การณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	1. หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี การมีระบบการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเพื่อช่วยเหลือเสริมสร้างให้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรมีภูมิคุ้มกันที่ แข็งแรงมากขึ้น 2. หลักพอประมาณ การมุ่งเน้นสิ่งความพอดี พอประ มານ ไม่มากหรือน้อยเกินไปใน การดำเนินกิจกรรมต่างๆในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการ หาสมดุลระหว่างรูปแบบการ ดำเนินการที่เหมาะสม ประเมินค่าคุณค่าและเป้าหมายที่ ต้องการ	1. หลักความมีเหตุผล การพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร ความมีส่วนร่วมของสมาชิกและการ ยอมรับฟังความคิดเห็นพนักงานจะ ช่วยให้มีความผูกพันกับองค์กร 2. หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี องค์กรที่สามารถสร้างความผูกพัน ให้เกิดขึ้นได้จะกลายเป็นเครื่องมือ สำคัญที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นของ สมาชิกในองค์กร และการทำให้ พนักงานเห็นโอกาสในการก้าวหน้า ในสายอาชีพและการจัดทำแผน พัฒนาผู้ใช้บทยอดตำแหน่ง เป้าหมาย สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับพนักงาน 3. หลักพอประมาณ การสร้างให้พนักงานรู้จักเพียง พอ ต่อสิ่งที่ตนมีและได้รับ โดยองค์กร มุ่งเน้นพัฒนาสิ่งที่ไม่ได้ดั่งเงิน เพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันระหว่าง องค์กรและพนักงานได้ในระยะยาว	1. หลักความมีเหตุผล การพิจารณาถึงแผนงานและการสร้าง ความเป็นเอกฉันท์ในองค์กร ความผูกพันในองค์กร	1. หลักความมีเหตุผล การมุ่งเน้นผลการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมี เหตุผล ปราศจากความลำเอียง หรืออคติ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการ กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมิน การประเมิน 2. หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี องค์กรมุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กร ทราบถึงแผนว่าองค์กรต้องการที่จะ เห็นสมาชิกมีการพัฒนาตนเอง และงานไม่ได้รับการปรับตัวได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางองค์กรอาจเสริม ตัวชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน 3. หลักพอประมาณ การมุ่งเน้นให้สมาชิกขององค์กรรู้ ถึงเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติ จะทำให้ พนักงานสามารถสร้างความเต็ม ใจและเห็นทิศทาง การพัฒนาได้ ด้วยตัวเอง

ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารต่อแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนา	การมีส่วนร่วมในแผนและการ สร้างความผูกพันองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. แนวคิดการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (รัฐสภา ออสเตรเลียค.ล. 2550)	การมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงหรือมีความ สามารถที่ จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่ องค์กรต้องการ คุณสมบัติของ พนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับ แหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความ หลากหลายทั้งในแง่ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในธุรกิจ จะได้รับความสนใจมากขึ้น	การมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงหรือมีความ สามารถที่ จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่ องค์กรต้องการ คุณสมบัติของ พนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับ แหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความ หลากหลายทั้งในแง่ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในธุรกิจ จะได้รับความสนใจมากขึ้น	ผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบ เพื่อให้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจ เฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและ คุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การ จัดสวัสดิการแบบเฉพาะที่ระบุที่กำหนด งบประมาณของแต่ละบุคคล และให้ พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความ สนใจมากขึ้น การบริหารผลตอบแทน จะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	การมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากร ที่มีความชำนาญและความสามารถ เฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อ สร้างทักษะหลากหลายวิธีการ พัฒนาจะได้เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้ใช้จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านหลักสูตรต่างๆที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรม ผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานจะมี บทบาทร่วมกันมากขึ้นในการ กำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม ที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน	การบริหารจัดการที่พนักงานมี อำนาจในการตัดสินใจด้วย ตนเองมากขึ้นและมีการ ปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ มีการร่วมกันมากขึ้นในการ แบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจน และการ บริหารจะให้ความสำคัญกับ บุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่ง ทำให้การจัดการด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อ ให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยน ได้ง่าย	
9. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Theories of Work Motivation)			1. แนวคิดของ Elton Mayo คนงาน เป็นสิ่งมีชีวิต สัตว์ชั้นต่ำ เป็นเรื่อง สำคัญในการทำงาน (Elton Mayo, 1933) 2. แนวคิดของ Frederick Herzberg ปัจจัยอนามัย ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จูงใจ ให้พนักงานอยากทำงาน แต่ควร คำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจ			

ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การมีส่วนร่วมในแผนและการสร้างความผูกพันในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
			<p>3. แนวคิดของ Douglas McGregor ทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ทฤษฎี Y ทฤษฎีการมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้ (Douglas McGregor, 1960)</p> <p>4. แนวคิดของ Porter & Lawler ผลจากการปฏิบัติงานก่อให้เกิดรางวัลภายนอก เงินรายได้และการเลื่อนตำแหน่ง และรางวัลภายใน เช่น การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จ (L. W. Porter & E. E. Lawler, 1967)</p>			
10. แนวคิดการบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล (HR Diversity Management) (ฟิลลิปพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554)	การวางแผนบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย	ความหลากหลายของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	เพื่อคัดสรรคนที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคลากรและประเภทของงานที่ต้องทำของบุคลากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า	การพัฒนาความหลากหลายของบุคลากรและการสร้างจุดแข็งของความหลากหลายของบุคลากรให้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด	การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและศักยภาพสูงสุดที่แต่ละคนได้นำติดตัวเข้ามาในองค์กร (ณัฐฉา พิทธิศิริ, 2553)	

ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การมีส่วนร่วมในแผนและการสร้างความผูกพันในองค์กร	การประเมินผลการทำงาน
11. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) (Carr & etal, 1996)	การพัฒนาโยบายทรัพยากรมนุษย์ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับและต้องการของพนักงาน	การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูง มาร่วมงาน เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	การมุ่งเน้นการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากรซึ่งแน่วทงในการดำรงรักษาบุคลากรของตนเอง หากเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินให้มากขึ้น เช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่ การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม การให้คำชื่นชม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา	การจัดให้มีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อประกันว่าพนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนในบทบาทที่สอดคล้องกันเพื่อให้การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง	การประเมินพนักงานด้านความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
12. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจ ในยุคการเปลี่ยนแปลง (HR in the Rapidly Changing World) (สราวณีย์ สมนัดศรีพร, 2560)				การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานโดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลายให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการโดยพิจารณาจากความสามารถหลักความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงานและความสามารถด้านการบริหารจัดการ	การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่าองค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงจังในการสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร	

ตารางที่ 1.3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

แนวคิด	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
13. แนวคิดจริยธรรมกับ บทบาทของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Ethics & The Role of HR Management) (Dessler, 2009)	การมุ่งเน้นการว่าจ้างคนที่มี จริยธรรมเข้ามาทำงานก็ขึ้นโดยการ สร้างเครื่องมือในการคัดสรรที่ ประกอบไปด้วยข้อมูลอ้างอิงที่ ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรให้ ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และ หลักจริยธรรมที่ดี	การมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทน ต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและ ลงโทษพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนอย่าง เป็นธรรมการลงโทษทางวินัย อย่างเป็นธรรมและการไม่เพิกเฉย ละเลยในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง งาน	การมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทน ต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและ ลงโทษพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนอย่าง เป็นธรรมการลงโทษทางวินัย อย่างเป็นธรรมและการไม่เพิกเฉย ละเลยในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง งาน	การมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้าน จริยธรรม เน้นความสัมพันธ์ที่ รากฐานทางศีลธรรมและค่านิยมที่ พึ่งรักเกื้อกูลของบริษัที่มีต่อความ ซื่อสัตย์และหลักจริยธรรม	การมีส่วนร่วมในงานและการ สร้างความผูกพันในองค์กร	การมีความเที่ยงตรงและความ ซื่อสัตย์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน รวมถึงมาตรฐาน สำหรับพนักงานควรจะมีควม ซื่อเจน



ตารางที่ 1.4 แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน

แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนา	การมีส่วนร่วมและการทำงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ (Integrated Human Resource Management)	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม (Holistic Human Resource Planning)	การสรรหาและการคัดเลือกเชิงรุก (Proactive Recruitment and Selection)	การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพ (Professional Human Resource Development)	การสร้างทีมที่แข็งแกร่ง (Team Synergy and Organizational Engagement)	การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอัจฉริยะ (Genius Evaluating Performance)
	<ol style="list-style-type: none"> การเตรียมแผนกำลังคนระยะยาว โดยสอดคล้องกับนโยบายองค์กร กรโนอนาคต การเปรียบเทียบสำหรับบุคลากรขององค์กรในทุกระดับ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การดูแลอัตรากำลังให้เหมาะสมเพียงพอ การมีกระบวนการวางแผนกำลังคนอย่างมีระบบเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะมีกำลังคนที่มีทักษะอย่างเพียงพอ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง 	<ol style="list-style-type: none"> การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายนอกองค์กรและการสรรหาพนักงานคนเก่งภายในองค์กร การสรรหาคนเก่งจะมีประสิทธิภาพด้วย Branding เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในองค์กรทำให้สามารถเจาะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 	<ol style="list-style-type: none"> การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยมีเป้าหมายให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูงเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงขององค์กรอย่างเหมาะสมและการดำเนินการส่งเสริมการสนับสุนเพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านั้นให้เพิ่มและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องรวมถึงเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการส่งเสริมการเรียนรู้แบบคนเก่งและคนดี เพื่อใจ และรักษานักงานคนเก่งไว้กับองค์กร ผ่านเครื่องมือที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน การออกแบบผังความก้าวหน้า การออกแบบผังความก้าวหน้าอาชีพ และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเหล่านี้ การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พนักงานที่มีความรู้สูงที่สุด 1 ใน 3 ของบุคลากรเหล่านี้ จะมีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรและมีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าขององค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อม ๆ กัน 	<ol style="list-style-type: none"> การสร้างทีมงานของบุคลากรโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาศักยภาพและ Competency Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น ๆ การสร้างทีมงานนำมาประยุกต์ใช้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี เพื่อใจ และรักษานักงานคนเก่งไว้กับองค์กร ผ่านเครื่องมือที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน การออกแบบผังความก้าวหน้า การออกแบบผังความก้าวหน้าอาชีพ และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเหล่านี้ พนักงานที่มีความรู้สูงที่สุด 1 ใน 3 ของบุคลากรเหล่านี้ จะมีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรและมีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าขององค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อม ๆ กัน 	<ol style="list-style-type: none"> การค้นหาคณะกรที่มีความสามารถด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตามศักยภาพของพนักงานตาม Competency Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น ๆ การมีระบบการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน การมีระบบประเมินศักยภาพพนักงานเบื้องต้นก่อนที่จะส่งเสริมให้ปฏิบัติงานพร้อมทักษะที่หลากหลายและมีศักยภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้จริงซึ่งต้องอาศัยการมีระบบที่แข็งแกร่งที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การสนับสนุนการย้ายตำแหน่งงาน

ตารางที่ 1.4 แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนา	การมีส่วนร่วมในแผนและการสร้างความผูกพันในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การวางแผนบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลายของบุคลากร	5. การมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานต่างๆได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3. การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเชื่อมโยงผลการขององค์กรกับค่าตอบแทน ผลงาน การจ่ายผลตอบแทน ตามอายุงาน การศึกษากระบวนการจัดระบบบริหารงานบุคคล ผลตอบแทนที่แข่งขันได้ทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค ผลผลิตและระดับภูมิภาค ผลผลิตและระดับภูมิภาค และไม่ได้เงินที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน	3. การไม่จำกัดการพัฒนาศักยภาพสำหรับพนักงานให้ทำงานได้ แต่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดระบบบริหารจัดการองค์ความรู้แบบองค์รวม พัฒนาศักยภาพให้มีความรอบรู้ทั้งงานภายในและภายนอก	3. การมีส่วนร่วมในแผนและการสร้างความผูกพันในองค์กร	มีการวางแผนการปฏิบัติงานเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน
	6. การมุ่งเน้นการสรรหาความหลากหลายของบุคลากรเพราะความหลากหลายของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	4. การรักษาคนเก่งเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กร	4. การฝึกอบรมบุคลากรที่มีคุณภาพ	4. การฝึกอบรมบุคลากรที่มีคุณภาพ	4. การระดมความคิดในการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์โดยให้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม คือเน้นทั้งผลงานและเน้นเรื่องสมรรถนะ ซึ่งจะเป็นการมองอนาคตสำหรับเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคคลและจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ
		5. การมีระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เงินเดือนพื้นฐาน การจ่ายส่วนเพิ่มสำหรับสมรรถนะของบุคคล และการจ่ายสำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคคล	5. การพัฒนาเชิงสมรรถนะโดยการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ Competency Model ขององค์กร	5. การสร้างทีมพลังร่วมโดยการรวมตัวของพลังงานในคนหาหนึ่งกับพลังงานที่คนอื่นมีเพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ	5. การมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีเหตุผล ปราศจากความลำเอียงหรืออคติ เพิ่มความชอบธรรมให้แก่มหาวิทยาลัยในองค์กร เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลโดยตรงต่อผลตอบแทนที่จะได้รับเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมิน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและข้อขัดแย้ง

ตารางที่ 1.4 แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การจ้างทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ ที่รีไซเคิลหลอดประมณดอแต่ ละบุคคลและพนักงานเลือก ประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง	8. การมุ่งเน้นสิ่งดึงดูดใจที่เป็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็ตัวกระตุ้นให้เกิดความ พื่อใจและเป็แรงจูงใจให้บุคคล ในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการ เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการซึ่ง เป็ปัจจัยอ้อมยี่ ซึ่งไม่ได้เป็ ปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานอยาก ทำงานโดยตรง	8. การเน้นสิ่งความพอติ พอประ มณในการดเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการทดสอบระหว่างรูป แบบ การดเนินการที่เหมาะสม จบ ประมาณที่คุ้มค่าและเป้าหมายที่ ต้องการ	9. การมุ่งเน้นการพัฒนาจาก บุคลากรที่มีความชำนาญและ ความสามารถเฉพาะด้านเป็นการ พัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะ อย่างเป็ระบบ	10. วิธีการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี ยี่มากขึ้นและฝึเรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆที่จัดทำ ใช้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมบริหาร ความรู้	8. การเน้นสิ่งความพอติ พอประ มณในการดเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการทดสอบระหว่างรูป แบบ การดเนินการที่เหมาะสม จบ ประมาณที่คุ้มค่าและเป้าหมายที่ ต้องการ
6. การเตรียมความพร้อมรับ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยองค์กรมุ่งเน้นให้สมาชิกใน องค์กรทราบถึงเจตนาว่าองค์กร ต้องการที่จะเห็นสมาชิกมีการ พัฒาตนเองและงานไม่มีการ ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยองค์กรอาจเสริมตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมการ บริหารงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TQM) เป็นต้น	7. การประเมินพนักงานในเรื่อง ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	6. การเตรียมความพร้อมรับ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยองค์กรมุ่งเน้นให้สมาชิกใน องค์กรทราบถึงเจตนาว่าองค์กร ต้องการที่จะเห็นสมาชิกมีการ พัฒาตนเองและงานไม่มีการ ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยองค์กรอาจเสริมตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมการ บริหารงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TQM) เป็นต้น	7. การประเมินพนักงานในเรื่อง ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	6. การเตรียมความพร้อมรับ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยองค์กรมุ่งเน้นให้สมาชิกใน องค์กรทราบถึงเจตนาว่าองค์กร ต้องการที่จะเห็นสมาชิกมีการ พัฒาตนเองและงานไม่มีการ ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยองค์กรอาจเสริมตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมการ บริหารงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TQM) เป็นต้น	7. การประเมินพนักงานในเรื่อง ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1.4 แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ขั้นตอน (ต่อ)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและการคัดเลือก	การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารค่าตอบแทน	การฝึกอบรมและการพัฒนา	การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	มีความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของความหลากหลาย 10. การให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์และระงับสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ สำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	11. ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานมีบทบาทอย่างมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนและพร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง	12. การพัฒนาความหลากหลายของบุคลากรโดยการตั้งเอาใจใส่ของบุคลากรหลายของบุคลากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด	13. การจัดให้มีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อประกันว่าพนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	11. การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและศักยภาพสูงสุดของแต่ละคนให้ออกมาในทางสร้างสรรค์

4. ทิศทางและแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

ทิศทางและแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต มีดังต่อไปนี้ 1) มหาวิทยาลัยเอกชนไทยอาจจะต้องมีการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) หรือยุบเลิกเนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพขาดทุนมาก 2) มหาวิทยาลัยไทยเน้นพัฒนาหลักสูตรในลักษณะของสหกิจศึกษา โดยให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร 3) มหาวิทยาลัยไทยมุ่งเน้นไปที่การศึกษาต่อเนื่องและการฝึกอบรมวิชาชีพ และ 4) มหาวิทยาลัยไทยมุ่งเน้นไปที่การทำงานวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศและสามารถนำนวัตกรรม งานวิจัยมาผลิตและสร้างรายได้ และ/หรือ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2559) แนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาไทยมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง 2) สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย 3) สถาบันอุดมศึกษามุ่งจัดการศึกษาเฉพาะทาง 4) สถาบันอุดมศึกษามุ่งผลิตผลงานวิจัยจากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศทางการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ 5) สถาบันอุดมศึกษาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการผลิตผู้เรียนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน 6) สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ 7) สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถขยายตลาดการศึกษาไปยังต่างประเทศได้ และ 8) สถาบันอุดมศึกษามุ่งชิงพาณิชย์มากขึ้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2550)

5. ความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

5.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามมาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม โดยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามมาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับ และประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคม และวิชาชีพ มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและพนักงานของรัฐในสถาบันการศึกษา

5.3 พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามมาตรา 23 กิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน มาตรา 34 สถาบันมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อำนาจหน้าที่เช่นนี้ให้รวมถึงการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น วินัย หลักเกณฑ์ การจ้างและการเลิกจ้างของผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ การพัฒนาความสามารถของคณาจารย์ บุคลากรและคุณภาพของบัณฑิตเพื่อการผลิตบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และการส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรม คณาจารย์และบุคลากร

5.4 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนโดยมุ่งเน้น (1) พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (2) การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง

(3) ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ (4) การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี (5) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

5.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อปรับเปลี่ยนให้คนในสังคมไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม 2) เพื่อเตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 3) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดีตลอดช่วงชีวิต 4) เพื่อเสริมสร้างสถาบันทางสังคมให้มีความเข้มแข็งเอื้อต่อการพัฒนาคนและประเทศ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาดังนี้ 1) คนไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมเพิ่มขึ้น 2) คนในสังคมไทยทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น 3) คนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากลและสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) คนไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น 5) สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันทางศาสนา ชุมชน สื่อมวลชนและภาคเอกชน โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสำนึกและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 2) พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า 3) ยกย่องคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ 5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลัง ด้านสุขภาพ 6) พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย 7) ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง

5.6 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ โดยประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ อาจารย์มีจำนวนเพียงพอตรงความต้องการในการผลิตบัณฑิต มีความสามารถในการทำงานวิจัย งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีทักษะประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำรงตนอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้รับการยกย่องจากสังคมและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ รวมทั้งพัฒนาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ ให้เข้าสู่การเป็นอาจารย์ ซึ่งมีตัวบ่งชี้และเป้าหมายผลการดำเนินงาน ได้แก่ 1) ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของนักศึกษาต่อการปฏิบัติ หน้าที่ของอาจารย์ 2) ร้อยละของหลักสูตรที่

มีสัดส่วนของอาจารย์ประจำและอาจารย์สมทบต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละหลักสูตร 3) ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการรับรองศักยภาพความเป็นอาจารย์มืออาชีพตามที่ สกอ.กำหนด เมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ทั้งหมด 4) คะแนนเฉลี่ยจากงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์/เผยแพร่ต่อจำนวนอาจารย์

5.7 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 มีดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม 3) ยุทธศาสตร์การปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

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

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) มีดังนี้ การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยโดยต้องคำนึงถึงการพัฒนาหลายมิติ เช่น 1) ด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจัดการ การขัดเกลาทางสังคม 2) ช่วงวัยต่างๆของการทำงานและพัฒนาตั้งแต่การบ่มเพาะในช่วงต้นการทำงาน ช่วงการทำงานจริง ช่วงเป็นผู้สูงความรู้และประสบการณ์และการเป็นคลังสมองหลังเกษียณ นอกจากนั้นการสร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนร่วมลงทุนพัฒนาอาจารย์ด้วยมาตรการด้านการเงิน เช่น ทุนจากรัฐบาล อีกทั้งกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนจริงจังกับการเรียนในสาขาวิชาและในสถานศึกษาที่มีคุณภาพและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์

จากการสังเคราะห์แผนต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา สามารถสรุปเป็นความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) การส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร 3) การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี 4) การเตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 5) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 6) การพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและความสามารถด้านการวิจัย ซึ่งพระราชบัญญัติ ยุทธศาสตร์และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีรายละเอียดสอดคล้องกันตามตารางที่ 1.5 ดังนี้

ตารางที่ 1.5 การสังเคราะห์ พระราชบัญญัติ ยุทธศาสตร์และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2550	พระราชบัญญัติสถาบันพระราชบัญญัติและแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2560-2564	ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579	แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)
มาตรา 80 (3) จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	มาตรา 9 (4) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาและ การพัฒนาครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	มาตรา 34 (19) การปฏิบัติงานบุคคล ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนเกี่ยวกับการกำหนด ตำแหน่งอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิ การ ประโยชน์แก่อุบลอื่น วิทยุ หลักเกณฑ์การจ้างและ การเลิกจ้างของผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่	ยุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพ คนโดยมุ่งเน้น (1) พัฒนาศักยภาพคน ตลอดช่วงชีวิต (2) การยกระดับการ ศึกษาและการเรียนรู้ให้มี คุณภาพเท่าเทียมและทั่ว ถึง (3) ปฏิรูประเบียบวิธีห วิทยาลัยระบบ การผลิต การพัฒนา กระบวนการผลิต การพัฒนา ครูคณาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานสมกับการเป็น วิชาชีพชั้นสูง	ยุทธศาสตร์การสร้างสร้าง อาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนามืออาชีพ อาชีพให้ป็นอาจารย์	ยุทธศาสตร์การพัฒนา การพัฒนาบุคลากรใน อุดมศึกษา การพัฒนา การสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษาได้รับการ พัฒนาสมรรถนะตาม มาตรฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบ บริหารจัดการการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคล ของครู อาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา ี ความเป็นธรรม	การพัฒนาบุคลากรใน อุดมศึกษา การพัฒนา การสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษาได้รับการ พัฒนาสมรรถนะตาม มาตรฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบ บริหารจัดการการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคล ของครู อาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา ี ความเป็นธรรม
มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่า ด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แก่ผู้ปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการ ครู	มาตรา 56 การพัฒนามาตร ฐานและจรรยาบรรณของ วิชาชีพ	มาตรา 34 (20) การพัฒนา ความ สามารถของคณาจารย์ บุคลากรและคุณภาพของ บัณฑิตเพื่อการผลิตบุคลากร ที่สอดคล้องกับความต้องการ ของประเทศ (21) การส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรม คณาจารย์และบุคลากร	ยุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพ คนโดยมุ่งเน้น (1) พัฒนาศักยภาพคน ตลอดช่วงชีวิต (2) การยกระดับการ ศึกษาและการเรียนรู้ให้มี คุณภาพเท่าเทียมและทั่ว ถึง (3) ปฏิรูประเบียบวิธีห วิทยาลัยระบบ การผลิต การพัฒนา กระบวนการผลิต การพัฒนา ครูคณาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานสมกับการเป็น วิชาชีพชั้นสูง	ยุทธศาสตร์การพัฒนา อาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนามืออาชีพ อาชีพให้ป็นอาจารย์	ยุทธศาสตร์การพัฒนา การพัฒนาบุคลากรใน อุดมศึกษา การพัฒนา การสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษาได้รับการ พัฒนาสมรรถนะตาม มาตรฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบ บริหารจัดการการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคล ของครู อาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา ี ความเป็นธรรม	การพัฒนาบุคลากรใน อุดมศึกษา การพัฒนา การสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษาได้รับการ พัฒนาสมรรถนะตาม มาตรฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบ บริหารจัดการการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคล ของครู อาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา ี ความเป็นธรรม

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอันได้แก่ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้และอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เนื่องมาจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกมีพลวัตสูง ดังนั้นเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นกุญแจสำคัญเนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันภารกิจต่างๆขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ตามที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 5 ปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านการเมือง ได้แก่ นโยบายการเปิดประเทศโดยนโยบายอาจส่งผลกระทบต่อแรงงานหรือทักษะบางประเภท นอกจากนั้นเป้าหมายของประเทศที่ต้องการเป็นศูนย์กลาง (Hub) ในด้านต่างๆ อาจส่งผลให้บางทักษะบางอย่างให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น เช่น ทักษะในด้านภาษาและทักษะในการนำเสนอ เป็นต้น

2) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจโลก ความรุนแรงในการแข่งขันทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเข้าสู่ยุค 4.0 โดยรูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่

3.1) การเชื่อมโยงของวัฒนธรรมโดยวัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของมนุษย์ในอนาคตมีแนวโน้มติดต่อกันได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา

3.2) การเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่ “Weisure Time” รวมถึงพฤติกรรมของคนในสังคมที่มุ่งเน้นสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น

3.3) ทักษะของคนใน Generation Y มีทัศนคติแปลกใหม่ โดยมีความคาดหวังและเส้นทางการทำงานแตกต่างไปจากกลุ่มคนใน Generation X

3.4) แนวความคิดเรื่องความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) ได้รับความนิยมนมากขึ้น

4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่

4.1) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้ปัจจุบันทุกคนสามารถที่จะติดต่อกันและเชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ทุกเวลา ทำให้เกิดแนวคิด Flexible Work คือ ความยืดหยุ่นของเวลาโดยสามารถเลือกเวลาทำงานได้โดยทำงานในเวลาที่ยืดหยุ่นและสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ ทำให้คนมีแนวโน้มที่จะหางานที่มีอิสระมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการมีเทคโนโลยีคลาวด์ และ 4G ช่วยให้การเข้าถึง

ข้อมูลต่างๆทำได้ง่ายขึ้น ไม่ติดข้อจำกัดด้านสถานที่อีกต่อไป นอกจากนั้นปัจจุบันนิยมใช้การสื่อสารทางไกล เช่น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายเสมือนจริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่าย และระบบ Tele-Education ได้รับการใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่งและดำเนินการได้ตลอดเวลา

4.2) การเกิดงานและอาชีพใหม่ๆมากขึ้นด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เช่น เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดธุรกิจแบบ E-Business หรือ E-Commerce ขึ้น

4.3) การเรียนรู้ผ่าน E-Learning/ Webinar/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อื่นๆ ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆมากยิ่งขึ้น

4.4) การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace โดย Internet of Things จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก นอกจากนั้นปัจจุบันกำลังเข้าสู่ยุค The 's' decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social Networking Social Media หรือ Social Learning ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต ทำให้คนมีแนวโน้มเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น

4.5) การใช้เทคโนโลยีสำหรับการสรรหาพนักงานใหม่มากยิ่งขึ้นโดยผ่าน Social Network ต่างๆการลงหนังสือพิมพ์เพื่อรับสมัครพนักงานใหม่เป็นเพียงการประชาสัมพันธ์องค์กรเท่านั้น

4.6) วิธีการเรียนรู้ของพนักงานมีแนวโน้มเปลี่ยนไป เด็กใน Generation ใหม่ส่วนใหญ่ไม่นิยมอ่านหนังสือที่มีแต่ตัวหนังสือ การใช้ภาพหรือคลิปวิดีโอจึงเป็นสื่อที่มีแนวโน้มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมพนักงานโดยใช้คลิปวิดีโอเป็นสื่อช่วยจึงมีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากขึ้น

4.7) องค์กรหลายๆแห่งใช้การสื่อสารในองค์กรผ่านการพิมพ์ประกาศต่างๆแล้วติดไว้ที่บอร์ด แต่ องค์กรหลายแห่งหันมาประยุกต์ ใช้ Social Network ต่างๆ เพื่อใช้พูดคุยสื่อสารในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น

4.8) องค์กรต่างๆมีแนวโน้มที่จะมีระบบฐานข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการบริหารคนต้องอาศัยข้อมูลพนักงานจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

4.9) องค์กรมีการฝึกอบรมผ่าน E-learning ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้พนักงานเข้าไปเรียนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานมากขึ้น

4.10) ระบบต่างๆ ในการบริหารคนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขอลา ขออนุมัติต่างๆ การบริหารสวัสดิการ ค่าจ้างเงินเดือน ข้อมูลประวัติพนักงาน การประเมินผลงาน การประเมินผลฝึกอบรม ฯลฯ มีแนวโน้มที่จะบริหารจัดการผ่านระบบได้ทั้งหมดโดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้คนหรือใช้เอกสารอีกต่อไป

5) ปัจจัยทางด้านแรงงาน ได้แก่

5.1) การมีคนในช่วง Generation Y (Millennials) ออกสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ซึ่ง Generation ใหม่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆในการทำงานจากเดิมให้เป็นแบบใหม่มากยิ่งขึ้น และคนในช่วง Generation Y จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร

5.2) แรงงานมีแนวคิดที่เปลี่ยนไปจากเดิม แรงงานสมัยใหม่ไม่ต้องการที่จะเป็นลูกจ้างขององค์กร อยากทำงานด้วยตนเองโดยไม่ต้องเข้าไปอยู่ในระบบบริษัท องค์กรต่างๆจึงมีการจ้างงานในลักษณะแบบ Freelance กันมากขึ้น

5.3) การเข้ามาของแรงงานต่างชาติ การรวมตัวกันของกลุ่มภูมิภาคต่างๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งทำให้แรงงานในแต่ละประเทศสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆ ได้อย่างอิสระ องค์กรจึงมีการปรับตัวทางด้านการบริหารวัฒนธรรมให้เป็นสากลมากขึ้น

5.4) การมีแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิด รูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่การทำงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการของพนักงาน

5.5) การสูญเสียบุคลากรใน Generation BB ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว ทำให้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆในการสูญเสียบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากร Generation BB ที่ใกล้จะเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคต่างๆที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นตามไปด้วย

5.6) การเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้นเนื่องจากการเปิดกว้างทางพรมแดนทำให้การเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของแรงงานฝีมือเป็นไปได้ง่ายขึ้น

ปัจจัยทั้งหมด 5 ด้านข้างต้นเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวน (Volatility) มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความสลับซับซ้อน (Complexity) มีความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งตรงตามลักษณะสภาพแวดล้อมแบบ VUCA โดยปัจจัยทางการเมืองนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะความไม่แน่นอน ซึ่งนโยบายทางการเมืองของประเทศ ขึ้นอยู่กับพรรคการเมืองที่มีอำนาจในขณะนั้น และมีการเปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของพรรคการเมืองในแต่ละวาระ หรือในแต่ละยุคสมัย ในขณะที่ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน โดยในอนาคตอันใกล้รูปแบบของเศรษฐกิจจะมีการเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้นและหาแนวทางสร้างคนให้เป็นนักคิดที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆให้เกิดขึ้น (เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร

2560) ปัจจัยทางด้านสังคมและปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ต่างก็เป็นสภาพแวดล้อมแบบที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งสังคมของมนุษย์ในปัจจุบันนี้เป็นสังคมที่มีความซับซ้อน ยากต่อการคาดเดา ในขณะที่ ดนัย เทียนพุดม กล่าวว่าปัจจุบันโลกธุรกิจมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว คนทำงานจะทำงานยากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนั้นปัจจัยทางด้านแรงงานมีลักษณะเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความคลุมเครือ เนื่องจากการบริหารคนในอนาคตเป็นความกำกวม พฤติกรรมคนทำงานก็แตกต่างไปจากเดิมขณะเดียวกันในองค์กรก็ยังทำงานกับคนหลายช่วง Generation (ดนัย เทียนพุดม 2557) ซึ่งปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดตามตารางที่ 1.6 ดังนี้



ตารางที่ 1.6 การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์				
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ	แนวโน้มนำที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ	ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 (R. Daft & Marcic, 2013; R.A. Noe et al., 2012)	ทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ประเภทของ HR กับองค์กรสู่ AEC (ประเมณี วิมลศิริ, 2555)	ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 (ประคัลณ์ บัณฑุวงศ์, 2559; สุมน จักจันษา, 2559)
ด้านการเมือง				
ด้านเศรษฐกิจ	นโยบายการเปิดประเทศอาจส่งผลกระทบต่อแรงงานบางทักษะหรือเป้าหมายของประเทศที่ต้องการเป็นศูนย์กลาง (Hub) ในด้านต่างๆ อาจส่งผลให้บางทักษะเป็นที่ต้องการมากยิ่งขึ้น เช่น ทักษะในการสื่อสารภาษาและการนำเสนอ เป็นต้น			
	<ol style="list-style-type: none"> ประเทศไทยเข้าสู่ยุค 4.0 รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การเชื่อมโยงของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้มีความเข้มข้นทำให้องค์กรมีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น 			

ตารางที่ 1.6 การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	แนวโน้มนโยบายหรือมาตรการ	ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	ทิศทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	บริบทของ HR กับกระแส AEC	ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21	HR Digital
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	เพราะทำให้มองว่าอยู่ไหนก็ได้ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถทำงานได้ คนจึงมีแนวโน้มที่จะหางานที่มีอิสระมากขึ้น	การติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการจัดการธุรกิจแบบ E-Business หรือ E-Commerce เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท เพราะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การเรียนรู้ผ่าน E-Learning/ Webinar/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นถูกใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้	ทิศทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	ได้ และในเรื่องโลกาภิวัตน์ (Globalization) การทำงานที่ชัดเจนทำให้เกิดการไหลเวียนของแรงงานมากขึ้น	การติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการเรียนรู้ของพนักงานเปลี่ยนไป คนในช่วง Generation ใหม่ไม่มีนิยมนอ่านหนังสือแต่ต้องการวิธีการเรียนรู้ที่ง่ายกว่าเดิม ดังนั้น การฝึกอบรมมัก งานโดยได้ลิขสิทธิ์เป็นสื่อจึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	เพราะทำให้มองว่าอยู่ไหนก็ได้ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถทำงานได้ คนจึงมีแนวโน้มที่จะหางานที่มีอิสระมากขึ้น	การติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการจัดการธุรกิจแบบ E-Business หรือ E-Commerce เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท เพราะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การเรียนรู้ผ่าน E-Learning/ Webinar/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นถูกใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้	ทิศทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	ได้ และในเรื่องโลกาภิวัตน์ (Globalization) การทำงานที่ชัดเจนทำให้เกิดการไหลเวียนของแรงงานมากขึ้น	การติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการเรียนรู้ของพนักงานเปลี่ยนไป คนในช่วง Generation ใหม่ไม่มีนิยมนอ่านหนังสือแต่ต้องการวิธีการเรียนรู้ที่ง่ายกว่าเดิม ดังนั้น การฝึกอบรมมัก งานโดยได้ลิขสิทธิ์เป็นสื่อจึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	เพราะทำให้มองว่าอยู่ไหนก็ได้ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถทำงานได้ คนจึงมีแนวโน้มที่จะหางานที่มีอิสระมากขึ้น	การติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการจัดการธุรกิจแบบ E-Business หรือ E-Commerce เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท เพราะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การเรียนรู้ผ่าน E-Learning/ Webinar/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นถูกใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้	ทิศทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	ได้ และในเรื่องโลกาภิวัตน์ (Globalization) การทำงานที่ชัดเจนทำให้เกิดการไหลเวียนของแรงงานมากขึ้น	การติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการเรียนรู้ของพนักงานเปลี่ยนไป คนในช่วง Generation ใหม่ไม่มีนิยมนอ่านหนังสือแต่ต้องการวิธีการเรียนรู้ที่ง่ายกว่าเดิม ดังนั้น การฝึกอบรมมัก งานโดยได้ลิขสิทธิ์เป็นสื่อจึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 1.6 การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน	แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบัน	ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0	ทิศทางของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0	บริบทของ HR กับภาคเข้าสู่ AEC	ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21	HR Digital
<hr/>						
<p>แบบทุกที่ทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้ เมื่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้น การใช้การสื่อสารทางไกล เช่น การได้พบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบการดัดแปลงเครือข่าย และระบบ Tele-Education ที่มีการพัฒนาและใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินธุรกิจขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกแห่ง และดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง</p> <p>5. การบริหารคนต้องอาศัยข้อมูลพนักงานจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารคนขององค์กร องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญสำหรับระบบฐานข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>6. การสรรหาคัดเลือกพนักงานจำเป็นต้องมีช่องทางใหม่ๆ ในการหาคนและคัดเลือกคนมากขึ้นเรื่อยๆ Social Network ต่างๆสามารถช่วยให้เราสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น</p> <p>7. องค์กรสามารถที่จะพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมผ่าน E-learning ผ่านเว็บไซต์ ผ่านการจัดหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก</p>						

ตารางที่ 1.6 การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการ	ความท้าทายในการบริหารทรัพยากร	ความท้าทายของการจัดการ	HR Digital
ต่อการบริหารจัดการ	ทรัพยากรบุคคลในยุค	มนุษย์ในยุคของเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง	ทรัพยากรบุคคลในยุค	ทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21
การทรัพยากรมนุษย์	ปัจจุบัน			
<hr/>				
เพื่อให้พนักงานเป็นต่อการ				
ทำงาน ทดแทนการส่งพนักงาน				
ไปอบรมนอกสถานที่				
8. ระบบต่างๆ ในการบริหารคน				
ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตลาด จอ				
อุมัติต่างๆ การบริหาร				
สวัสดิการ ค่าจ้างเงินเดือน				
ข้อมูลประวัติพนักงาน การ				
ประเมินผลงาน การประเมินผล				
ฝึกอบรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้สามารถ				
ที่จะบริหารจัดการผ่านระบบได้				
ทั้งหมดโดยที่ไม่จำเป็นต้องได้คน				
หรือใช้เอกสารอีกต่อไป				
9. การเชื่อมระบบการทำงาน				
เพื่อทำงานที่อื่นได้ โดยที่				
พนักงานสามารถเข้าถึงระบบ				
เพื่อทำงานได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน				
ของโลก				
(ประคัลภ์ นิตยพัสกร, 2559)				
<hr/>				
ด้านแรงงาน	1. คนใน Generation ใหม่ต่อสู้	1. ความหลากหลายของบุคลากรใน	1. ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคม	1. แรงงานในปัจจุบันมีอายุสูงขึ้น
<hr/>				

ตารางที่ 1.6 การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการ	ความท้าทายในการบริหารทรัพยากร	ทิศทางบริหารจัดการทรัพยากร	บริบทของ HR	กับการเข้าสู่ AEC	ความท้าทายของการจัดการ
ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	ทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบัน	มนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง	มนุษย์ในยุค Thailand 4.0	ทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21	ทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21	HR Digital
<hr/>						
ตลาดแรงงานมากขึ้น คนรุ่นใหม่						
มีอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สามาร						
ทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีการ						
ติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลา						
ต้องการความยืดหยุ่นในการ						
ทำงาน ต้องการสร้างสมดุล						
ระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิต						
ครอบครัวมากขึ้น ต้องการการ						
เติบโตทั้งในด้านเงินเดือนและ						
ตำแหน่งงานที่รวดเร็ว องค์กร						
จำเป็นต้องจะมีการปรับเปลี่ยน						
กฎเกณฑ์และวิธีการทำงานใหม่ให้						
สอดคล้องกับความต้องการของคน						
รุ่นใหม่มากขึ้น						
2. แรงงานสมัยใหม่ไม่ต้องการที่จะ						
เป็นลูกจ้างขององค์กร อยากร						
ทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้า						
ไปอยู่ในระบบบริษัท ทำให้องค์กร						
ต่างๆ จ้างพนักงานลักษณะ						
Freelance มากขึ้น						
<hr/>						
ผู้สูงอายุอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ส่งผล						
กระทบต่อองค์กรต่างๆ ในการส						
เสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรใน						
Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และ						
ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์						
ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เด็ด						
ดีต่างๆ ที่สั่งสมไว้ได้บุคลากรเหล่า						
นี้ไปด้วย						
2. คนใน Gen Y หรือ Millennials						
จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ใน						
องค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับ						
ตัวให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่						
<hr/>						
แต่สัดส่วนประชากรของคนวัย						
ทำงานที่จะเติบโตที่จะมาล						
ตำแหน่งงานมีสัดส่วนน้อยกว่า						
2. การมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไป						
เป็นสังคมการทำงานที่ประกอบ						
ไปด้วยหลากหลายอาชีพ						
หลากหลาย วัฒนธรรม ซึ่ง						
วัฒนธรรมของแต่ละประเทศจะมี						
ความแตกต่างกัน						
3. การเปิดกว้างทางพรมแดน						
ทำให้การเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของ						
แรงงานมีแนวโน้มไปได้อย่าง						
เสรี						
<hr/>						

7. แนวคิดการสร้างภาพอนาคต

การสร้างภาพอนาคต คือ การมองอนาคตมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาพอนาคต ซึ่งหมายความว่าในกระบวนการมองอนาคตจะต้องมีการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ หรือมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นด้วย ภาพอนาคตเป็นเครื่องมือวิเคราะห์นโยบายที่ช่วยอธิบายเงื่อนไขที่จะเกิดขึ้นที่เป็นไปได้ในอนาคตซึ่งนำมาใช้ได้ 2 ลักษณะ คือ การอธิบายจุดสำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่สนใจศึกษาในอนาคตและอธิบายประวัติศาสตร์เชิงอนาคตซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากเงื่อนไขปัจจุบันไปยังเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งในอนาคต (สุวิมล ว่องวานิช 2550) ซึ่งการสร้างภาพอนาคตมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การสร้างภาพอนาคตเชื่อว่าอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอน สามารถผันแปรได้ตลอดเวลาและมีหลายมิติหลายลักษณะ ดังนั้นการสร้างภาพอนาคตไม่ได้มุ่งที่จะทำนายว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรแต่เป็นการพยายามคาดการณ์ว่าอนาคตลักษณะใดน่าจะเกิดขึ้นได้บ้างเพื่อจะได้เตรียมการรับมือกับเหตุการณ์เหล่านั้นพร้อมกันช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียกำหนดกลยุทธ์และบังคับทิศทางของอนาคตให้เป็นไปในทางเลือกที่เหมาะสม 2) การสร้างภาพอนาคตเป็นการคาดการณ์อนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วจึงย้อนกลับมาวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่จะเกิดขึ้น 3) การสร้างภาพอนาคตเน้นการมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์การใช้ความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมมากกว่าความคิดของปัจเจกบุคคลและเน้นการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่จำกัดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น 4) จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการสร้างภาพอนาคต มากกว่าการอ่านหรือการวิเคราะห์เหตุผล 5) กระบวนการสร้างภาพอนาคตมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและการสร้างทางเลือกสำหรับการจัดการอนาคตให้พึงประสงค์

8. แนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์

ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์ มีดังนี้ (Wheelen T. L. and Hunger J. D. 2004)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์องค์กรเพื่อประเมินโอกาสและภัยคุกคามขององค์กร แบ่งออกเป็น 1) สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง ด้านกฎหมายและด้านสังคมวัฒนธรรม เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industrial Environment) ซึ่งหมายถึงกลุ่มขององค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่คล้ายกัน ผ่านเครื่องมือในการวิเคราะห์ในเรื่องการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ ขณะที่สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การวิเคราะห์องค์กรเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงความสามารถในการเสริมสร้างสมรรถภาพขององค์กรในอนาคต การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์จากฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource Based Approach) โดยทรัพยากรหมายถึงสินทรัพย์ สมรรถนะ กระบวนการ ทักษะและ

ความรู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ทั้งนี้ทรัพยากรต่างๆที่ถือเป็นจุดแข็งและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร เราเรียกว่า สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ที่จะเป็นประโยชน์ในการใช้เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) หมายถึง ความคาดหวังที่องค์กรต้องการไปให้ถึงในระยะเวลาที่กำหนด 2) พันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ 3) ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง สิ่งที่ยอมรับหรือเชื่อถือร่วมกัน มักเกิดจากการพยายามสร้างขึ้นขององค์กรให้เกิดขึ้นภายในจิตใจจนถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมของพนักงานและส่วนมากจะเป็นในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ 4) รูปแบบการบริหาร (Management Style) หมายถึง ลักษณะหรือวิธีการในการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น มีการบริหารแบบเน้นชั่วโมงการทำงาน และเน้นผลผลิต หรือมีการบริหารแบบเน้นมนุษย์สัมพันธ์หรือการบริหารที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น 5) โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนผังหรือเส้นทางการสื่อสารและการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีส่วนทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือล่าช้าและซ้ำซ้อน 6) ขนาดขององค์กร (Size) หมายถึง จำนวนของทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดที่สังกัดกับองค์กร โดยทั่วไป 7) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง ช่องทางและลักษณะการสื่อสารในองค์กร 8) กฎระเบียบ (Rule) หมายถึง สิ่งที่พนักงานในองค์กรทุกคนต้องปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติ ถือว่ามีความผิดและอาจต้องมีการตักเตือนหรือบทลงโทษ 9) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง สิ่งถูกบ่มเพาะมาจากทัศนคติที่คล้ายกันหรือคล้ายตามกันจนกลายเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลและขยายบริเวณเป็นเกือบทั้งองค์กรซึ่งอาจมีทั้งด้านบวกและด้านลบ 10) ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Potential) หมายถึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีระดับและความเชี่ยวชาญแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 11) สภาพทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ (Status) หมายถึง รายรับ รายจ่าย ผลกำไรหรือขาดทุนต่อเดือน ต่อปีขององค์กร และหมายรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ (Equipment) วัตถุดิบหรือวัสดุ (Material) ซึ่งรวมทั้งแบบสิ้นเปลืองและแบบคงทน 12) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Stakeholder) หมายถึง ทุกคนภายในองค์กรที่จะได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ จนถึงระดับแรงงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร ภารกิจจะเป็นสิ่งกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร ปรัชญาขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกและนำไปสู่พฤติกรรมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร ในการกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) (สมยศ นาวิการ 2537) จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT จะได้แนวทางเพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งมีด้วยกัน 4 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส) สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน - อุปสรรค) สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน - โอกาส) สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง - อุปสรรค) (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2539)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้ อาจนำไปใช้ประโยชน์ในหลายระดับ ได้แก่

1. ระดับสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับบริบทของประเทศในอนาคต
2. ระดับคณะ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถปรับตัวและเตรียมพร้อมต่อบริบทของประเทศในอนาคตได้
3. ระดับบุคคล บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพจนเกิดความผูกพันทุ่มเทและจงรักภักดีต่อองค์กรและสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นและจะสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน
สองทศวรรษหน้า มีแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 9 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 วิวัฒนาการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.5 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.6 คุณลักษณะของผู้ที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.7 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

- 2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
- 2.2 แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ
- 2.3 แนวคิดการสร้างความผูกพันในองค์กร
- 2.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ
- 2.5 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 2.6 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ
- 2.7 แนวคิดการสร้างทีมที่มีพลังร่วม
- 2.8 แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์
- 2.9 แนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์
- 2.10 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.11 แนวคิดการบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล
- 2.12 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.13 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง
- 2.14 แนวคิดจริยธรรมกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 4 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5.1 ที่มาของการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5.2 โครงสร้างการบริหารองค์กรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 6 ทิศทางและแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

7.1 ความหมายของการวิจัยในอนาคต

7.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยในอนาคต

7.3 ลักษณะของการวิจัยในอนาคต

7.4 วิธีการวิจัยในอนาคต

7.5 ประเภทการวิจัยในอนาคต

ตอนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

8.1 ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

8.2 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

8.3 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

8.4 ความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์

8.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

8.6 ระดับของกลยุทธ์

ตอนที่ 9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพ

9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์

9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำที่มักจะใช้กันโดยทั่วไป ซึ่งถือว่ามีความหมายเหมือนกันและเป็นที่เข้าใจกัน คือ Staffing, Personnel Administration, Personnel Management, Human Resource Management ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แต่เดิมใช้คำว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ทั้งสองคำมีข้อแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มองพนักงานเป็นเพียงค่าใช้จ่ายเท่านั้นแต่มองว่าพนักงานเป็นทรัพย์สินขององค์กร ปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างกว้างขวางเพราะนอกจากจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์กรแล้วยังให้ความสำคัญต่อสังคมด้วย (John M. Ivancevich 2001) Mondy ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (Mondy and Noe 2005) Dessler ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน (Dessler 2009)

1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Castetter ได้กำหนดขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาบุคลากร 3) การคัดเลือกบุคลากร 4) การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) สิ่งตอบแทน 7) การพัฒนา 8) การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง 9) การให้ข้อมูลข่าวสาร 10) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และ 11) การให้บริการต่อเนื่อง (Castetter 1976) ขณะที่ R. W. Mondy et al. กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) การฝึกอบรมและการพัฒนา 4) ผลตอบแทน 5) ความปลอดภัยและสุขภาพ 6) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (R. W. Mondy, R. M. Noe et al. 1999) ทางด้าน Dessler ได้อธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงานในเรื่องของการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรม และความยุติธรรมให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์งาน การวางแผนความต้องการกำลังคนและการสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทนและเงินเดือน การเตรียมการเรื่องของสิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนา และการทำให้พนักงานมีความผูกพันทุ่มเทกับงาน (G. Dessler 2005) นิสตารักษ์

เวชยานนท์ ได้อธิบายถึง การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่ามีกระบวนการต่างๆ ดังนี้ 1) การมีกลยุทธ์ 2) การเชื่อมโยงกลยุทธ์ 3) การวางแผน 4) การแสวงหาผู้มีวุฒิสามารถ 5) การสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีความสามารถ 6) การพัฒนาผู้มีวุฒิสามารถ 7) การใช้ประโยชน์จากผู้มีวุฒิสามารถ 8) การสร้างผู้นำ และ 9) การรักษาผู้มีวุฒิสามารถ (นิสตากร์ เวชยานนท์ 2551) นอกจากนั้น โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช กล่าวว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ว่าประกอบไปด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ กิจกรรมการสร้างความผูกพันของทุนมนุษย์ กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ และกิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ (โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช 2555)

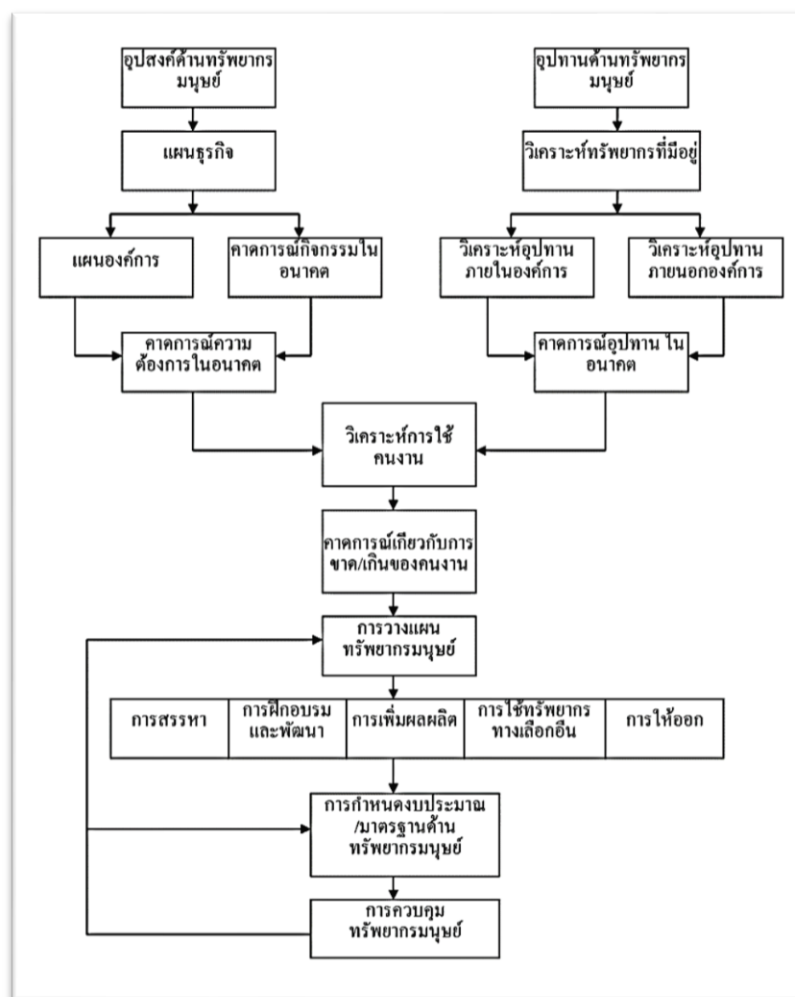
จากการแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น 5 ท่าน พบว่ามีความสอดคล้องของกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 6 กระบวนการ โดยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกระบวนการมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งคุณภาพและปริมาณที่พอเพียงเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการบุคลากรในอนาคตโดยมีการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรที่จะสรรหาเข้ามาใหม่หรือที่จะต้องออกไปจากกลุ่มของบุคลากรทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถจัดทำแผนสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการพัฒนาและฝึกอบรมตลอดจนแผนงานอื่นๆ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทและความจำเป็นเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งใน

เชิงคุณภาพและปริมาณย่อมได้เปรียบกว่าองค์กรที่ขาดการวางแผนเพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพจะสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิตติมา อัครดิพิงศ์ 2556)

ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กรและจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดคนงาน จำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของคนงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่นๆ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีคนงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดคนงานในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้วจะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้และมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการรวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : (Clark, 1992)

1) ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Planning (HRP) ซึ่งแต่เดิมใช้คำว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) หรือ การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) ในปัจจุบันใช้คำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กันอย่างกว้างขวางโดยมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ต่างกักันดังนี้ Castetter กล่าวว่า การวางแผน กำลังคนขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2) การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต 3) แผนกำลังคน (Castetter 1976) Mondy & Noe ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยจะพิจารณาถึงทักษะความสามารถในการจัดหากำลังคนเหล่านั้น ได้ เมื่อองค์กรมีความต้องการเกิดขึ้น (Mondy and Noe 2005) Byars & Rue กล่าวว่า การวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่พอเหมาะ กับตำแหน่งงานและประเภทของงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรในเวลาที่เหมาะสม (Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue 2000)

2) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินอุปทานกำลังคนภายในองค์กร วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อต้องการ ประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของคนในองค์กรเกี่ยวกับทักษะ ความสามารถและศักยภาพต่างๆ

ขั้นที่ 2 การประเมินอุปทานกำลังคนภายนอกองค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องกำหนดความต้องการของบุคลากรจากภายนอกองค์กรไว้ให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องทำ การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน สรรวจทัศนคติชุมชนและศึกษาแนวโน้มด้านประชากรศาสตร์ด้วยเพื่อทำ ให้การประเมินอุปทานกำลังคนภายนอกองค์กรถูกต้องและสมบูรณ์

ขั้นที่ 3 การพยากรณ์ทรัพยากรกำลังคนเป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับพนักงานที่ต้องการใน อนาคตขององค์กรเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ได้แก่ ปริมาณที่ต้องการ ทักษะที่จำเป็นรวมทั้งการคาดการณ์ เกี่ยวกับอุปทานภายในและภายนอกองค์กร

ขั้นที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ได้แก่ แผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้ 1) การสรรหาและการคัดเลือก 2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร 3) การบรรจุแต่งตั้ง 4) การโยกย้าย 5) การเลื่อนตำแหน่ง 6) การบริหารค่าตอบแทน

ขั้นที่ 5 การควบคุมและการประเมินผลจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ ระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยจะตรวจสอบได้จากระดับของความสามารถในการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่ามากน้อยเพียงใด

3) เทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์หรือคาดคะเนกำลังคน

เทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์หรือคาดคะเนกำลังคน มีหลายวิธี ได้แก่

(1) วิธีการคาดคะเนโดยผู้เชี่ยวชาญ (The Expert Estimate) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลจาก ผู้เชี่ยวชาญทางด้านแรงงาน โดยขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะ ขึ้นอยู่กับพื้นฐานด้านประสบการณ์ของตนเองเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณและการเอา เทคนิคในการประมาณการโดยผู้เชี่ยวชาญจะมีประสิทธิผลมากขึ้นโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

(2) วิธีการคาดคะเนโดยอาศัยมาตรฐานของงาน (Work Standard) วิธีนี้อาศัยหลักการ ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์โดยกำหนดมาตรฐานเวลาในการทำงานว่างานแต่ละงานใช้เวลาทำงานนาน

เพียงใด หน่วยที่ใช้วัดคือชั่วโมงคนทำงานของแต่ละงานจนงานนั้นเสร็จเรียบร้อยลงแต่ละงานจะมีมาตรฐานของชั่วโมงคนทำงาน องค์กรจะต้องรวบรวมกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กรว่ามีจำนวนของชั่วโมงคนที่ทำงานอยู่เท่าไร หากจะทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนดจะต้องใช้ชั่วโมงคนทำงานเท่าไร จำนวนที่ยังขาดอยู่ คือบุคคลที่ต้องการใช้ในการทำงาน

(3) วิธีการคาดคะเนโดยงบประมาณ (Budgetary Planning) องค์กรทุกองค์กรต้องมีการจัดทำงบประมาณการรับจ่ายเงินประจำปี ซึ่งรายละเอียดของงบประมาณจะเป็นตัวกำหนดจำนวนเงินค่าใช้จ่ายของแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรไว้อย่างแน่นอนรวมทั้งวางแผนกำลังคนที่จะถูกกำหนดไว้ในงบประมาณประจำปีขององค์กรทำให้ทราบว่าสามารถรับคนเข้าทำงานได้เท่าไร อยู่ในสายงานใด ตำแหน่งใดและอัตราเงินเดือนเท่าใด

(4) วิธีการคาดคะเนทางสถิติ (Statistical Projection) วิธีสถิติที่นิยมใช้กันมากคือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์กับสมการถดถอย (Correlation and Regression Analysis) คือการเปลี่ยนผลของการคาดคะเน เป็นความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้น้ำหนักของข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเพื่อคาดคะเนความต้องการปริมาณแรงงานในอนาคต

4) ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) องค์ประกอบภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มี 4 ประการ ได้แก่ 1.1) สภาพเศรษฐกิจ 1.2) ปัจจัยด้านสังคม การเมืองและกฎหมาย 1.3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 1.4) ปัจจัยด้านคู่แข่ง 2) องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร องค์ประกอบด้านองค์กรที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคนมี 5 ประการ ได้แก่ 2.1) แผนกลยุทธ์ 2.2) งบประมาณ 2.3) การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการ 2.4) การลงทุนในธุรกิจใหม่ 2.5) การออกแบบองค์กรและการออกแบบงาน 3) ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ 3.1) การเกษียณอายุ 3.2) การลาออก 3.3) การตาย 3.4) การสิ้นสุดสัญญาจ้าง เป็นต้น (จิตติมา อัครธิพิงศ์ 2556)

1.2.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

1) การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน (Myron D. Fottler and Charles L. Joiner 1998)

(1) ความหมายของการสรรหาบุคลากร

Flippo ได้ให้นิยามของการสรรหาบุคคลว่าเป็นกระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานและเร่งรัดเขาให้สมัครทำงานในองค์กร (Edwin B. Flippo 1976) Castetter ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่าเป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงาน โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก 2) การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน 3) การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน (Castetter 1976) Fottler & Joiner กล่าวถึง การสรรหาว่าเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ (Myron D. Fottler and Charles L. Joiner 1998)

(2) กระบวนการในการสรรหา

จิตติมา อัครธิพิงศ์ ได้เสนอกระบวนการสรรหาว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (จิตติมา อัครธิพิงศ์ 2556)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัครและลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การจัดทำคำขอพนักงานนั้น หน่วยงานที่ขอจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงานซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ คำพรรณนา ลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบและคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงานจะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบัน ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

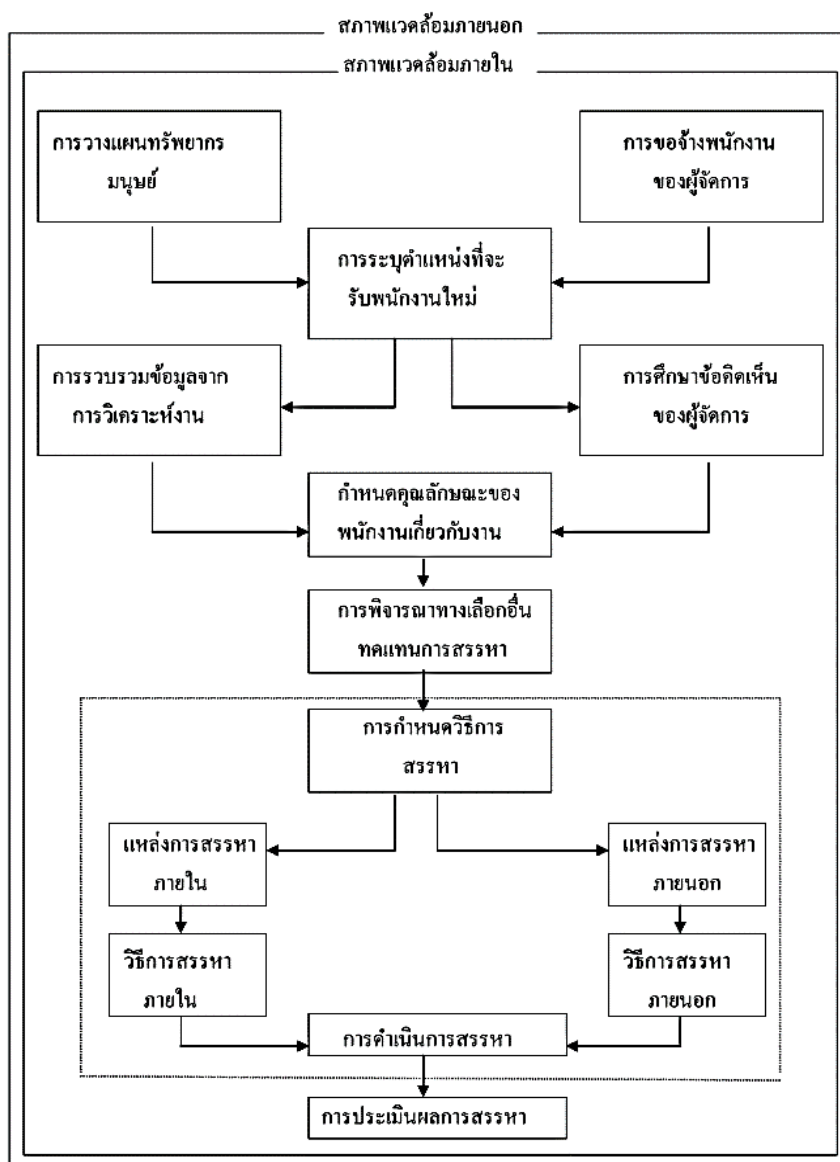
ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งานและการศึกษา ข้อคิดเห็นของผู้จัดการซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรต้องการ

ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา ในบางครั้งถึงแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้นแต่องค์กรอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหาทางเลือกที่ใช้กันบ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหาที่สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กรและวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการสรรหา ผู้สรรหาดำเนินการสรรหาตามวิธีการที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครงานให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล เป็นการตรวจสอบดูว่าจำนวนของผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการที่ใช้ในการสรรหาหรืออาจต้องขยายเวลารับสมัครต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น กิจกรรมหลักต่างๆของกระบวนการสรรหาสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา : (สุนันทา เลาพันธ์, 2542)

(3) แหล่งของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปหน่วยงานสามารถแสวงหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งต่างๆได้จากแหล่งแรงงานที่สำคัญ 2 แหล่ง ได้แก่ 1) การสรรหาจากแหล่งภายใน เมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นภายในองค์กรองค์กรควรจะสรรหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยพิจารณาจากพนักงานที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก โดยไม่พิจารณาจากบุคคลภายนอกองค์กร 2) การสรรหาจากแหล่งภายนอก เป็นการแสวงหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กรเข้ามาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ การ

สรรหาจากแหล่งภายนอกอาจได้จากแหล่งต่อไปนี้ 2.1) สถาบันการศึกษาต่าง ๆ 2.2) องค์กรจัดงาน 2.3) สหภาพแรงงาน 2.4) ใบสมัครที่ส่งมาทางไปรษณีย์ 2.5) ผู้ที่มาสมัครด้วยตนเอง 2.6) แหล่งอื่นๆ ได้แก่ การโฆษณา เป็นต้น (Dessler 2009)

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในและภายนอกหน่วยงาน

การสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแรงจูงใจให้คนงานเดิมปฏิบัติงานดีขึ้น - เปิดโอกาสให้คนงานเดิมมีโอกาสก้าวหน้า - มีโอกาสประเมินความสามารถของคนงาน - เพิ่มขวัญกำลังใจและความจงรักภักดี - คนงานสามารถเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ในระยะอันเวลาสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การคิดเรื่องใหม่ ๆ จะอยู่ในวงแคบและมีการลอกเลียนแบบความคิด - เกิดการเมืองและแรงกดดันในองค์กร - จำเป็นต้องมีการจัดการโปรแกรมการพัฒนาอย่างมากเพื่อเตรียมคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
การสรรหาคนงานจากแหล่งภายนอก	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> - ได้ความคิดและมุมมองใหม่ ๆ - สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะต้องทำให้กลุ่มต่างๆ พอใจ - ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นการบริหารภายในองค์กรจากเดิมมากนัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องใช้เวลามากในการให้คนงานใหม่ปรับตัว - เป็นการทำลายกลไกการให้รางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งให้กับคนงานเดิม - ไม่มีข้อมูลความสามารถของคนงานใหม่ว่าจะมีความสามารถเหมาะสมกับส่วนอื่นๆ ขององค์กรหรือไม่

ที่มา : (Myron D. Fottler & Charles L. Joiner, 1998)

2) การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้คนตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ หรือเรียกว่า “Put the right man on the right job.”

(1) ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

Yodar ได้กล่าวว่าการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์และการประมาณการว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การคัดเลือกอย่างมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีแบบแผนย่อมมีส่วนที่จะลดความล้มเหลวในการคัดเลือกให้น้อยลงได้ (Yoder 1958) Werther อธิบายว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดทำงาน กระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน (Werther 1996)

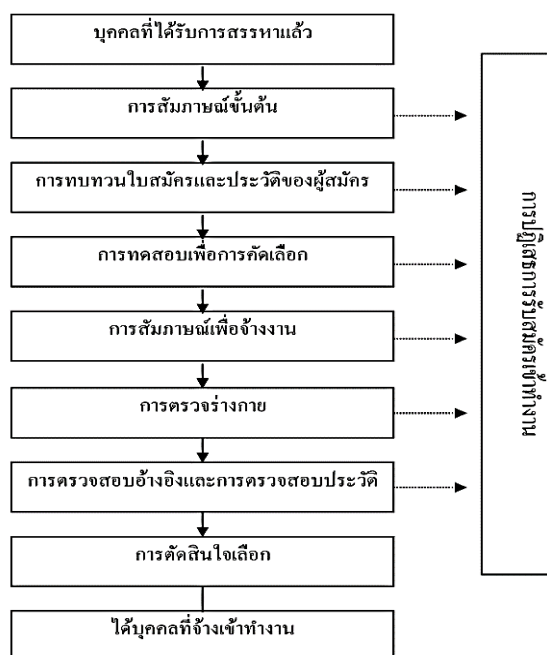
(2) วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีเป้าหมายหลักคือให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆได้อย่างเหมาะสม โดยวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้

- 1) เพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป
- 2) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ
- 3) เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรได้นาน
- 4) เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงานและการฝึกอบรม
- 5) เพื่อเป็นการให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครทราบเรื่องงานและองค์กร (สุนันทา เลาहनันท์ 2542)

(3) ขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากร

กิ่งพร ทองใบ กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์ขั้นต้น 2) การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน 3) การทดสอบเพื่อการคัดเลือก 4) การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน 5) การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ 6) การตรวจสอบสุขภาพ 7) การตัดสินใจคัดเลือก (กิ่งพร ทองใบ 2543)



ภาพที่ 2.3 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : (กิ่งพร ทองใบ, 2543)

1.2.3 การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่ย้ายงานหรือลาออก คือ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนให้แก่คนงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือนและโบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาพัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน เป็นต้น

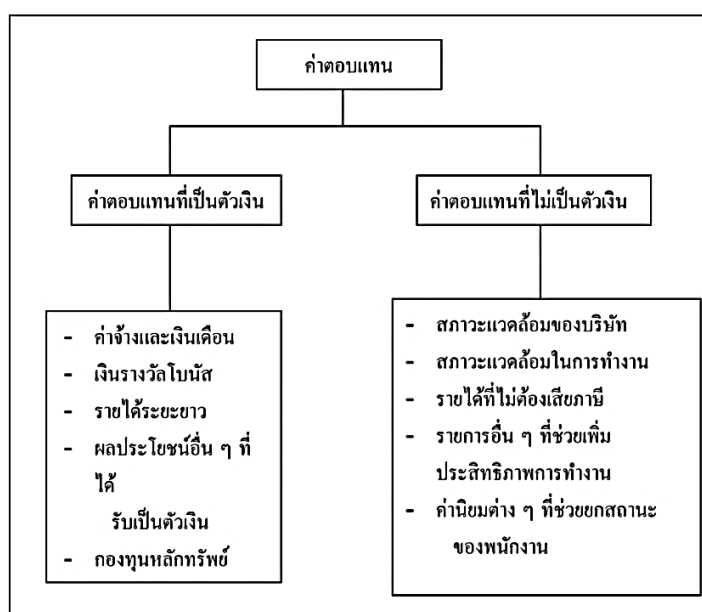
1) ความหมายของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์

คำว่าการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) ในอดีตใช้คำว่าการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เนื่องจากมีแนวคิดที่ว่าค่าจ้างและเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่สำคัญของบุคคล แต่ปัจจุบันนักวิชาการทรัพยากรมนุษย์หันมาใช้คำว่าการบริหารค่าตอบแทนเพราะเป็นคำที่ให้ความหมายกว้างและครอบคลุมมากกว่าเนื่องจากปัจจุบันมีแนวคิดที่ว่าค่าตอบแทนที่สำคัญและจำเป็นสำหรับบุคคลนั้นไม่ได้มีเฉพาะค่าจ้างและเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังมีส่วนอื่นๆอีกซึ่งผู้บริหารสามารถจัดให้แก่พนักงานเพื่อประโยชน์ของการบริหารองค์กรในภาพรวม (จิตติมา อัครธิติพงศ์ 2556)

Milkovich & Newman กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การตอบแทนทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้จากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (George T. Milkovich and Jerry M. Newman 1990) Dessler ให้ความหมายค่าตอบแทนว่าหมายถึงสิ่งที่มีมูลค่า เป็นตัวเงิน รวมทั้งรางวัลที่มีใช้ตัวเงินที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกายและการใช้กำลังสมองของพนักงานที่ได้มอบให้แก่องค์กร (G.Dessler 2000)

2) องค์ประกอบของค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ อธิบายว่า องค์ประกอบของค่าตอบแทนแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น (กึ่งพร ทองใบ 2543) กรรณิการ์ นิยมศิลป์ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ได้แก่ 1.1 ค่าจ้างและเงินเดือน 1.2 เงินรางวัลโบนัส 1.3 รายได้ระยะยาว 1.4 ผลประโยชน์อื่นๆที่ได้รับเป็นตัวเงิน 1.5 กองทุนหลักทรัพย์ 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบ ด้วยสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการ เป็นรายได้ที่ไม่เป็นตัวเงินหรือไม่ได้เป็นต้นทุนของบริษัท ซึ่งได้แก่ 2.1 สภาพแวดล้อมของบริษัท 2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2.3 รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี 2.4 รายการอื่นๆที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 2.5 ค่านิยมต่างๆที่ช่วยยกสถานะของพนักงาน (กรรณิการ์ นิยมศิลป์ 2536)



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของค่าตอบแทน

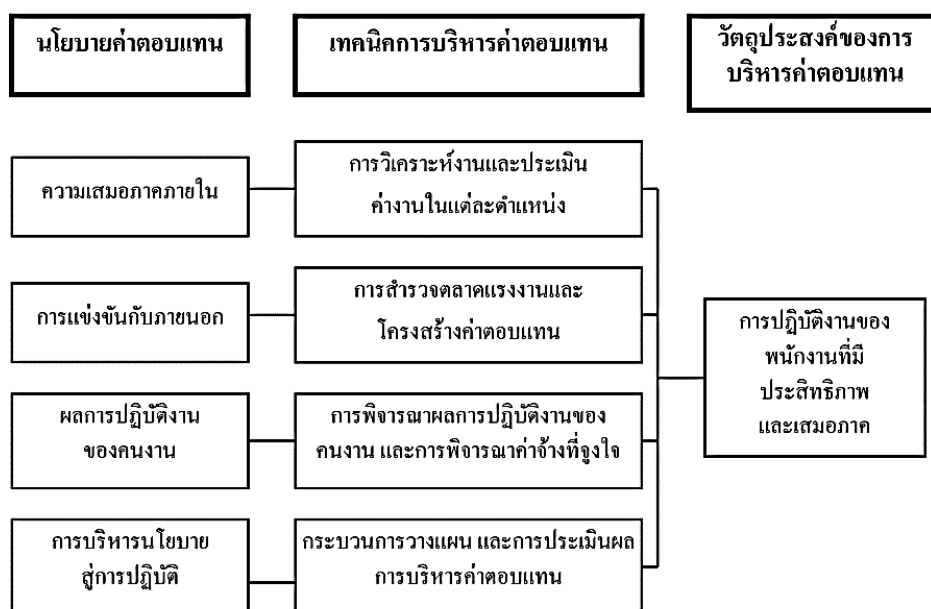
ที่มา : (กึ่งพร ทองใบ, 2543)

3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนมี 6 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อสนองต่อข้อ บังคับทางกฎหมาย 2) เพื่อสนองความต้องการของบุคคลอย่างเพียงพอ 3) เพื่อสร้างแรงจูงใจ 4) เพื่อสร้างความเสมอภาค 5) เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่พนักงาน 6) เพื่อให้การบริหารต้นทุนและกำไรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Cherrington 1995)

4) หลักการบริหารค่าตอบแทน

กิ่งพร ทองใบ ได้อธิบายถึงหลักการบริหารค่าตอบแทนว่าควรคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้ 1) นโยบายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเสมอภาคภายในองค์กร การแข่งขันกับภายนอก ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติ 2) เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน โดยต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานต่างๆ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกระบวนการวางแผนและประเมินผลการบริหารค่าตอบแทน 3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเสมอภาค (กิ่งพร ทองใบ 2543)



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน

ที่มา : (กิ่งพร ทองใบ, 2543)

(2) การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้และทักษะในงาน หมายถึง การกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้จะต้องมีความรู้หรือทักษะในงานอะไรบ้าง และผู้ดำรงตำแหน่งต้องได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อหรือหลักสูตรอะไรบ้าง จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดในใบกำกับหน้าที่งาน

(3) การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนางาน หมายถึง การกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้ นอกจากจะต้องมีความรู้หรือทักษะในการทำงานอะไรบ้างแล้ว เขาควรจะได้รับ การฝึกอบรมในหัวข้อหรือหลักสูตรอะไรบ้าง จึงจะช่วยให้เขาทำงานดีขึ้นหรือนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้นอกจากจะต้องมีความรู้หรือทักษะในการทำงาน และความสามารถทั่วไปดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ถ้าเขาจะต้องเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานภายในองค์กร เขาจะเติบโตไปในทางไหนได้บ้าง และเขาควรจะได้รับ การฝึกอบรมเพื่อรองรับการเติบโตในเรื่องอะไรบ้าง และควรจะอบรมในแต่ละเรื่องในช่วงเวลาใดของการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

โดยการแบ่งประเภทการฝึกอบรม ได้ดังนี้

(1) การแบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย 2) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติ งานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเองหรือเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

(2) การแบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมโดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง 2) การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันทีหรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการหรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น 3) การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงานและการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานประกอบกัน

(3) การแบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะรายตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็นอบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรือการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น 2) การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกันที่ละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Classroom Training

(4) การแบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กรแล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่งและระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้านและแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม

(5) การแบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรตามแนวนอนในโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้ความรู้ทั่วไปในลักษณะที่ต้องการสร้างกรอบความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เป็นต้น 2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กรเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถเฉพาะสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหรือสายงานโดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นโดยเฉพาะและมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด

3) การพัฒนาในสายอาชีพ

(1) ความหมายของอาชีพ

De Cenzo & Robbins กล่าวว่า อาชีพเป็นลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลดำรงอยู่ในแต่ละช่วงชีวิตของเขา อาชีพ จึงเป็นงานต่างๆที่บุคคลได้ทำในช่วงชีวิตการทำงานและเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเคลื่อนไหวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาชีพถือได้ว่าเป็นกิจกรรมพัฒนาการของชีวิตมนุษย์ (De Cenzo and Robbins 1996)

(2) ความหมายของการพัฒนาอาชีพ

Gutteridge & Hutcheson ให้ความหมายการพัฒนาอาชีพว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการประสานงานกันระหว่างกระบวนการวางแผนอาชีพบุคคลและกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กรซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเข้าใจตนเองยิ่งขึ้นรวมถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในองค์กร (T. G.

Gutteridge and P. G. Hutcheson 1990) Dessler กล่าวถึง การพัฒนาอาชีพว่าเป็นความก้าวหน้าหรือความเติบโตของพนักงานตามการเลื่อนไหวของความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านมาไป (W.G. Bennis 1989, G.Dessler 2000)

(3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ มีดังนี้ 1) การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากประสบการณ์ของ (W.G. Bennis 1989) ที่กล่าวในหนังสือ “On Becoming A Leader” ว่า ประสบการณ์ที่หลากหลายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร เนื่องจาก ประสบการณ์ของบุคคลจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและความเข้าใจในธรรมชาติของงานและ สภาพแวดล้อมโดยประสบการณ์ในอดีตจะทำให้ทั้งบุคคลและองค์กรสามารถรองรับต่อปัญหาหรือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากใน สถานการณ์ที่การพลวัตรของธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 2) การพัฒนาอาชีพเป็นการสนับสนุนบุคลากร ที่มีความสามารถ ศักยภาพและความตั้งใจ ระบบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการตอบสนอง ความดีความชอบซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์กร 3) การพัฒนาอาชีพเป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานซึ่งการพัฒนา อาชีพถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการรักษาบุคลากรขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากร ในองค์กรได้ วิธีหนึ่งที่ยอมรับสำหรับการแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรคือ การจัดให้มีเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจและให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร (J. Schwarzwald, M. Koslowsky et al. 1992)

(4) การจัดทำเส้นทางพัฒนาในอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงาน เห็นว่าตนเองสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพได้อย่างไรบ้าง เป็นลักษณะของการแสดง ให้พนักงานเห็นถึงเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร ทั้งรูปแบบของเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางเดินในสายอาชีพเฉพาะ (Fast Track) ที่องค์กรจัดการพิเศษให้สอดคล้องกับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น นอกจากนั้นยังช่วย จูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเห็นอนาคตในการทำงาน เห็นโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน

1.2.5 การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

1) ความหมายของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

Kahn ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กรพร้อมทั้งปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับและพนักงานผู้นั้นจะแสดงความรู้สึกออกมาในรูปแบบของการรับรู้ (Cognitive) อารมณ์ (Emotional) และพฤติกรรม (Behavior) ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน (W.A. Kahn 1990) Rothbard กล่าวว่าความผูกพันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในใจของพนักงานและจะส่งผลไปถึงส่วนที่เกี่ยวข้อง 2 เรื่อง คือ ความตั้งใจที่จะทำและความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (N. P. Rothbard 2001) Hewitt Associates อธิบายว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะมีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรและเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความสามารถในการแข่งขันและช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ (Hewitt Associates 2004) ในทำนองเดียวกันกับ Robinson, Perryman & Hayday ได้กล่าวถึง ความผูกพันของพนักงานมีลักษณะเป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร (D. Robinson, S. Perryman et al. 2004)

2) องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยแบ่งพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 พฤติกรรม ได้แก่ 1) การพูด คือ การที่พนักงานพูดถึงองค์กรในทางบวกแก่เพื่อนร่วมงานและลูกค้าขององค์กร 2) การดำรงอยู่ คือ การที่พนักงานมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร และ 3) การที่พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Hewitt Associates 2004) Macey & Schneider ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น พนักงานรู้จักและสำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) องค์ประกอบด้านสภาวะทางอารมณ์ เช่น พนักงานมีความรู้สึกพอใจ มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกถึงการมีพันธะสัญญาต่อองค์กร และ 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่ตนเองได้รับมอบหมาย (W. H. Macey and B. Schneider 2008)

1.2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลมีไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อนำผลการปฏิบัติมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากร

ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือมีไว้กระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความขยันในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน

1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานตรงกับคำในภาษาอังกฤษอยู่หลายคำ เช่น Performance Appraisal, Performance Assessment, Performance Evaluation, Personnel Rating, Personnel Evaluation, Merit Rating, Employee Appraisal, Employee Evaluation และ Performance Review เป็นต้น ซึ่งแต่ละคำมีความหมายคล้ายกันทั้งสิ้น Castetter ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล 3) กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล 4) กำหนดวิธีการประเมินผลงาน 5) การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ (Castetter 1976)

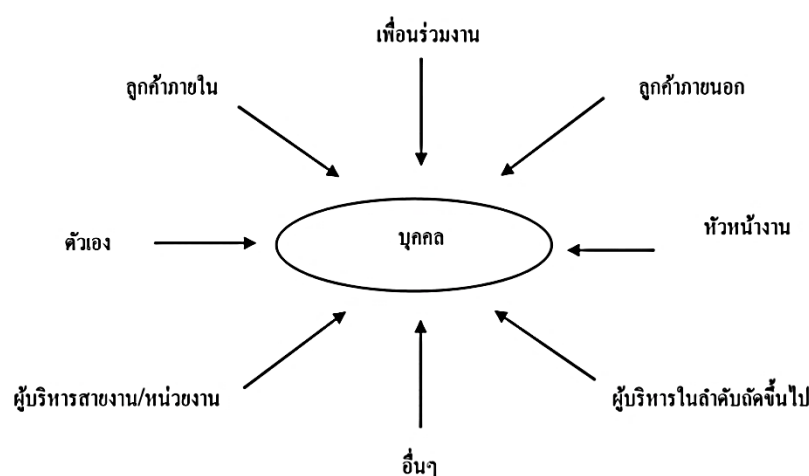
2) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ 1) เพื่อที่จะหามาตรฐานหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานที่แน่นอนและมีระบบสำหรับการบริหารบุคคล เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การโอนโยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน การขึ้นเงินเดือน 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้ฝึกอบรมคำแนะนำและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน 3) เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น 4) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง 5) เพื่อการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน 6) เพื่อปรับปรุงวิธีเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน 7) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานมากขึ้น 8) เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิภาพโดยรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร

3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้เป็นสำคัญซึ่งมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ 1) วิธียึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก 2) วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก 3) วิธียึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก 4) วิธีผสมผสาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นตัวอย่างหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความ

ถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จซึ่งได้แก่ วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน วิธีประเมินตนเอง รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้แก่ ลูกค้าภายใน ลูกค้าภายนอก ผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นต้น (อลงกรณ์ มีสุทธา and สมิต สัชฌกร 2546)



ภาพที่ 2.6 การประเมินระบบ 360 องศา

ที่มา : (ชนชัย ยมจินดา, 2544)

จากภาพสรุปได้ดังนี้

การประเมินผลงาน 1 องศา เป็นลักษณะของการประเมินตนเองหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งข้อมูลอาจนำมาเปรียบเทียบกันได้และเป็นผลข้อมูลที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และมีความใกล้เคียงความจริงมาก

การประเมินผลงาน 90 องศา เป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานเข้ามาพิจารณาด้วยและได้รับการยอมรับสูงสำหรับเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง

การประเมินผลงาน 180 องศา เป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นในส่วนของผู้บังคับบัญชาในสายงานหรือของหน่วยงานในระดับที่สูงกว่าหัวหน้างานมาพิจารณาประกอบด้วยซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลในส่วนของความสามารถของผู้ถูกประเมินว่าจะสอดคล้องกับความสามารถหลักซึ่งองค์กรกำลังพัฒนาดำเนินไปสูงหรือไม่

การประเมินผลงาน 360 องศา จะเป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งสารสนเทศต่างๆ ที่สามารถระบุถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมินซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอกผู้ได้บังคับบัญชาและหรือสมาชิกของทีมงาน เป็นต้น

1.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญอย่างมากเพราะองค์กรต่างๆจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรใดต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ควรให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมเนื่องจากสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม 2) งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพื่อให้บุคลากรและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท 2545)

1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อให้ได้คนที่ดีและมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการในองค์กรต้องการบุคลากรที่ดีและมีคุณธรรม ความรู้และความสามารถ ความรับผิดชอบ ทักษะในการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า “บุคลากรที่เป็นเลิศ” ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผน สรรหา คัดเลือกและตัดสินใจให้ดีที่สุดเพื่อที่จะได้บุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะปฏิบัติงาน 2) เพื่อใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ การได้บุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรต้องการแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นต้องรู้ว่าบุคลากรนั้นๆมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรและมีความสามารถพิเศษในเรื่องใดบ้างเพื่อที่จะได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศดีให้เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน 4) เพื่อพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีไว้ในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา การส่งเสริมและการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 5) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (พรชัย เจดามานและคณะ 2560)

ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management)

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีดังนี้ (R. Daft & Marcic, 2013; R.A. Noe et al., 2012)

1) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเกิดจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถซึ่งองค์กรอื่นไม่มีและในตลาดแรงงานก็มีจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่มาก (จิรประภา อัครบวร 2555) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานจึงเป็นเรื่องที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงมักเป็นที่ต้องการขององค์กรและยากยิ่งนักที่องค์กรใดจะยอมปล่อยให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงของตนลาออกไปอยู่กับองค์กรอื่นได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย รวมทั้งสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน ดังนี้ (1) ให้ทุนการศึกษาและการทำงาน (2) การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัยบริษัท โดยการสร้างหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเน้นการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอย่างมีระบบคือ การจัดให้มีการเรียนในสถานศึกษาร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือ เป็นระบบการศึกษาที่ผสมผสานการเรียนกับการปฏิบัติงาน (Work Integrated Learning: WIL) เพื่อการสร้างและฝึกฝนบุคลากรให้มีทักษะความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานจริง และลดปัญหาในการสรรหาระยะยาว รวมทั้งตอบสนองการฝึกอบรมทักษะบางอย่างเป็นการเฉพาะทาง (3) การจัดให้เป็นแหล่งฝึกงานก่อนจบเนื่องจากการมีนักเรียนนักศึกษาเข้ามาฝึกงานเป็นช่องทางในการเลือกคนเข้ามาทำงานในอนาคตและตอบสนองความต้องการทำงานในปัจจุบันในบางตำแหน่งงานขององค์กรได้ (4) การเข้าถึงแหล่งคนที่มีศักยภาพสูง ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเน้นการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาในกลุ่มเป้าหมาย โดยอาจใช้วิธีติดต่อผ่านทางคณาจารย์ของสถาบัน การให้โอกาสเข้ามาฝึกงานตั้งแต่กำลังเรียนและอาจพิจารณาจ้างงานเมื่อเรียนจบ การเชิญผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับโอกาสฝึกงานทั้งในและต่างประเทศ และบางองค์กรมีการสรรหาไปไกลถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเพื่อทาบทามและสนับสนุนค่าเล่าเรียน ค่าใช้จ่ายพิเศษต่างๆ ให้นักศึกษา นอกจากนี้ควรปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลและเหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว และความรวดเร็วในการสื่อสาร รวมถึงเพิ่ม

ความสะดวกในการสรรหาอีกด้วย (5) การสร้างแบรนด์นายจ้าง เป็นวิธีการสำคัญในการดึงดูดกลุ่มพนักงานให้เข้ามาทำงานในองค์กรและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนานๆ ด้วยการสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ และมองเห็นคุณสมบัติต่างๆขององค์กร การสร้างแบรนด์นายจ้างจะช่วยให้องค์กรเข้าถึงผู้สมัครงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูงได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนั้น หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงานและความสามารถในการบริหารจัดการ หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการวางแผนการฝึกอบรมและกำหนดโครงการต่างๆเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น บุคลากรที่เข้ามาทำงานกับองค์กรจะต้องมีการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง

3) การดูแลและรักษาบุคลากร เนื่องจากมีการแข่งขันกันในการว่าจ้างบุคลากรมากขึ้น องค์กรต่างๆ ต่างต้องการคนเก่งที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานด้วยและไม่ต้องการที่จะเสียคนเก่งเหล่านี้ไป แนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรเชิงรุกนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น เช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม และการให้คำชื่นชม และเพื่อให้สิ่งเหล่านี้ประสบผลสำเร็จ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติ งานและผลตอบแทน รวมทั้งผลการประเมินต้องสะท้อนถึงการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรและกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

4) การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เป็นเครื่องมือการบริหารที่มุ่งเน้นความผูกพันในงานของบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะรักษาคนดีที่มีฝีมือให้มีความจงรักภักดีไว้กับองค์กรเพื่อสร้างผลงาน และความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร (Raymond A Noe and Others 2011) ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้างเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรว่าองค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงใจในการสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร บุคลากรต้องได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติ

ดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์กร จนส่งเสริมให้มีความรู้สึภาคภูมิใจในการที่เป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ดี การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ และร่วมมือร่วมใจกันทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังในการทำงานให้องค์กรฝ่าฟันภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ต่าง ๆ

5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง จะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ทักษะ ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นักทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆขององค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นนักออกแบบองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (D.Ulrich 1997)

2.2 แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Talent Management)

1) ความหมายของบุคลากรที่มีความสามารถสูงและการบริหารจัดการคนเก่ง

ความเก่ง (Talent) เป็นความถนัดพิเศษความสามารถพิเศษ ความถูกต้องแม่นยำซึ่งอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้นคนเก่งจึงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนมุ่งความสำเร็จความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจภายในตัวบุคคล ความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่ไม่สามารถที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจน (Thorne Kaye and Pellant Andy 2007) บุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและมีความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ใช้ความพยายามใด ๆ (Lunn 1992) และเป็นผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยจะมีความคิดสร้างสรรค์และต้องการเติบโตไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นกระบวนการจากความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้มีความสามารถสูง (Alan Robertson and Graham Abbey 2003) ขณะที่การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบซึ่งจะมีส่วนช่วยหลายๆด้านในการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงและการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทำให้แน่ใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความ

สอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา กลั่นกรอง การคัดเลือก การนำมาใช้ การพัฒนา และการทำให้คงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด (A.Schweyer 2004)

บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ 1) บุคคลที่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆและมักจะเสนอความคิดเห็นและแนวทางการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ 2) เปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ พนักงานที่มีศักยภาพมักจะเป็นคนที่ชอบการเปลี่ยนแปลง พยายามที่จะมองหาแนวทางในการทำงานใหม่ๆและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองไปตามสิ่งใหม่ๆที่ดีกว่าเสมอ 3) เมื่อองค์กรมีปัญหา มักจะเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา พนักงานที่มีศักยภาพมักจะเป็นคนที่ชอบเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆในเวลาที่ยังคงเกิดปัญหาต่างๆขึ้น พนักงานจะเสนอแนวทางแนวคิดต่างๆในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งบางครั้งก็ยอมที่จะเสียสละเวลาหรือทรัพยากรบางอย่างที่เป็นของส่วนตัวเพื่อมาทำให้องค์กรดีขึ้น 4) พุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ 5) ชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ พนักงานที่มีศักยภาพจะต้องเป็นคนที่จริงจังที่รักการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ 6) มีความสามารถที่จะรับงานที่ยากขึ้นได้อีก

2) แนวทางการแก้ปัญหาการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

แนวทางการแก้ปัญหาการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร มีดังนี้ 1) องค์กรต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ 2) ดึงดูดคนให้มาสมัครงานและดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร 3) การจัดการกับการคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนเก่งในองค์กร 4) ผลตอบแทนและรางวัล (G. T. Walter, A. S. Stephen et al. 2010)

3) แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ

แนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ สรุปได้เป็น 4 แนวทางสำคัญดังนี้

แนวทางที่ 1 Gubman เสนอแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การปรับให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงมีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยการแจ้งให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงทราบว่าองค์กรกำลังจะดำเนินไปในทิศทางใดและพวกเขาสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) การทำให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงยึดมั่นต่อความพยายามเพื่อความสำเร็จโดยการแจ้งให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านั้นทราบว่าพวกเขาจะต้องทำอะไรบ้างพร้อมทั้งให้เหตุผลว่าทำไมพวกเขาจึงควรทำเช่นนั้น 3) การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความสามารถสูงและให้ผลสะท้อนกลับ การวัดผลจะช่วยให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าใจระดับผลการปฏิบัติงานของตนเองและช่วยให้ทราบว่าจะสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร (Gubman 1998)

นอกจากนี้ Gubman อธิบายเพิ่มเติมว่า หน้าที่ทางการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงนั้นเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่ 1) การจัดคนเข้าทำงาน คือ การจัดพนักงานลงในแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การจัดการความหลากหลาย การลดจำนวนพนักงาน การปลดพนักงานและการเลิกจ้าง 2) การจัดองค์กรโดยการระบุภาระงานแต่ละงาน การออกแบบงาน การจัดทีมงานจัดรูป แบบหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร 3) การเรียนรู้ คือ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน 4) การปฏิบัติงาน คือ การจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน การสอนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ผลสะท้อนกลับ การมอบหมายหน้าที่พิเศษและการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน 5) การให้รางวัล คือ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ฐานิตา อ่วมฉิม และมณฑา จำปาเหลือง 2557)

แนวทางที่ 2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง มีแนวทางดังนี้ 1) การค้นหาคนเก่งที่องค์กรต้องการพัฒนา หมายถึงขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตาม Competency Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น ๆ 2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง เป็นขั้นตอนที่มุ่งไปที่การพัฒนา Competency และการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูงเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเหล่านี้สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตร่วมกับการจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรไปพร้อมๆกัน 3) การประเมินผลบุคลากรที่มีความสามารถสูง เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและ Competency ของบุคลากรที่มีความสามารถสูง แต่ละบุคคลตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เพื่อคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวทุกด้านเพื่อไปเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป 4) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2554)

แนวทางที่ 3 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสรรหาคัดเลือกคนเก่งซึ่งจะต้องระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานคนเก่งบ้าง โดยลักษณะและรูปแบบการสรรหาพนักงานคนเก่งนั้นมี 2 ลักษณะที่สำคัญได้แก่ การสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายนอกองค์กรและการสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะเลือกใช้รูปแบบ

การสรรหาคัดเลือกพนักงานคนเก่งแบบได้นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการสรรหาคัดเลือกของแต่ละองค์กรที่ต่างกันไป ซึ่งเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกจะพิจารณาจากการประเมินผลงานย้อนหลังบนพื้นฐานของการประเมินผลงานแบบผสมผสาน โดยวัดผลงานจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) รวมถึงการนำขีดความสามารถมาใช้วัดผลงานที่เกิดขึ้นในเชิงของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกว่ามีความถึมากน้อยในระดับใดบ้าง นอกจากนี้ยังมีการประเมินศักยภาพในการทำงานและขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กรประกอบด้วย รวมถึงการพิจารณาระดับการศึกษาประสบการณ์การทำงานเพื่อระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานคนเก่งขององค์กรบ้าง 2) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ขั้นตอนการฝึกอบรมและการพัฒนาพัฒนาพนักงานคนเก่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่องค์กรระบุได้ว่าใครคือพนักงานที่สมควรจะได้เป็นพนักงานคนเก่งมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาคือการเสริมสร้างจุดแข็งของพนักงานคนเก่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงของพนักงานคนเก่งแต่ละบุคคล การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระยะสั้น หากต้องการให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ทักษะและแรงจูงใจในการนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไปนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาโดยหาวิธีการที่จะพัฒนาเพื่อฝึกฝนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้มันิสัยและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง เป็นนิสัยถาวรที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ การพัฒนาที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาอย่างเหมาะสม เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า และมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น 3) การจูงใจและรักษาคคนเก่ง พนักงานที่เป็นพนักงานคนเก่งในองค์กรนั้นสามารถเรียนรู้งานได้เร็วกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ประมาณ 2-6 เท่าและเมื่อเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายในองค์กรหมดแล้ว ประเด็นที่องค์กรต่างๆ กังวลหรือปัญหาการลาออกของพนักงานคนเก่ง เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจูงใจรักษาคคนเก่งที่มีคุณค่าเหล่านี้ไว้ได้ พนักงานคนเก่งเริ่มรู้สึกเบื่อกับงานที่รับผิดชอบอยู่และจะไม่อยู่นิ่ง จะแสวงหาองค์กรใหม่เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้มากขึ้นและหากหัวหน้างานต้องการจูงใจรักษาคพนักงานคนเก่งไว้ให้ได้ แนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานจึงถูกนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี เพื่อจูงใจและรักษาคพนักงานคนเก่งไว้กับองค์กร เครื่องมือและระบบที่นำมาใช้ในการจูงใจและรักษาคคนเก่งประกอบไปด้วยเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ และการยอมรับและยกย่อง 4) การจ่ายค่าตอบแทน เป็นเครื่องมือในการทำให้พนักงานคนเก่งตัดสินใจที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กร ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกหรือคู่แข่งชั้นได้ ซึ่งค่าตอบแทนจะหมายรวมถึง เงินเดือน สวัสดิการและรางวัลที่ให้กับพนักงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน การจ่าย

คำตอบแทนจึงเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้พนักงานคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กรและเป็นปัจจัยที่จูงใจและรักษาให้พนักงานคนเก่งอยู่กับองค์กรต่อไป องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสำรวจ วิเคราะห์ ออกแบบ และสรุบบรูปแบบแนวทางในการบริหารคำตอบแทนโดยจ่ายคำตอบแทนที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานคนเก่งสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ คำตอบแทนจ่ายเพื่อให้พนักงานทุ่มเท ตั้งใจ สร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร จะต้องพิจารณาถึงการเรียนรู้ การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้การจ่ายคำตอบแทนนั้น สามารถเชื่อมโยงตอบสนองต่อเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรได้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2550)

แนวทางที่ 4 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก

1) การระบุและการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญหรืองานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะมีส่วนช่วยหลาย ๆ ด้านในการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 2) การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงรวมการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ 3) การทำให้แน่ใจว่ากลุ่มของผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร

2.3 แนวคิดการสร้างความผูกพันในองค์กร

Gubman ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ การทุ่มเทพลัถกาย พลังใจอย่างเต็มที่และมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งพลัถกายพลัถใจจะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร เป็นต้น ความผูกพันในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์กร องค์กรใดที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ย่อมนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (อนันต์ชัย คงจันทร์ 2529) การมีความผูกพันต่อองค์กร เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร โดยพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำและมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กร จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง (R.M. Steers and L.W. Porter 1983) ซึ่งผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่างๆ เป็นไปตามตารางที่ 2.2 ดังนี้ (W.J. Newstorm and Davis K 1983)

ตารางที่ 2.2 ระดับความผูกพันในองค์กร

ระดับความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> ● การลาออกลดน้อยลง ● ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง ● คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● การลาออก การขาดงานเพิ่มขึ้น ● ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิก ● ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ ● ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร
ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้น ● ยับยั้งความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร ● มีความพอใจในงานเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง ● บุคคลจะประเมิณระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน ● ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง
ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความรู้สึกว่างานมีความปลอดภัยและมั่นใจในงาน ● บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มผลผลิต ● มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานเพิ่มขึ้น ● วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> ● องค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากร ● บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการคิดสร้างสรรค์ ● บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ● บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบ และมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์กร

ที่มา : (W.J. Newstorm and Davis K 1983)

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) นับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป นอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้วการรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย เหตุผลว่า

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากการงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร “ความพึงพอใจในงาน” เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้นและความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่องานความพึงพอใจในงานของพนักงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร 2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง 3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ 4) บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น 5) ความผูกพันต่อองค์กรช่วยจัดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมาก 6) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (B. Buchanan 1974)

Steers กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากการงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ 1) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยรวมในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น 2) ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงานถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆแต่ก็อยู่อย่างมั่นคง 3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนั้น Steers ยังได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลลัพธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัยคือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ เช่น อายุ การศึกษา อายุงาน ความต้องการความสำเร็จ ความชอบความเป็นอิสระ 2) ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ

ความเป็นอิสระในงาน ความหลากหลายทักษะในงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ผลสะท้อนกลับของงานและโอกาสได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในการทำงานนั้น 3) ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์กรอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ 1) ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร 2) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร 3) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร 4) ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึงได้ (Steers 1997)

2.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Human Resource Management for Organization of Choice)

แนวคิดการบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจมีหลักการดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนจากการจ้างงานตามความจำเป็นเป็นการเตรียมแผนกำลังคนระยะยาว สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรใน 3-5 ปี ข้างหน้า การสรรหาคนเก่งจะมีลักษณะเชิงรุกมากขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ด้าน Corporate Branding เพื่อสร้างความน่าสนใจในตัวองค์กรทำให้สามารถเจาะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ 2) การพัฒนาและกลยุทธ์การรักษาบุคลากร เป้าหมายไม่จำกัดแค่การพัฒนาศักยภาพสำหรับพนักงานให้ทำงานได้แต่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการจัดระบบบริหารจัดการองค์ความรู้แบบองค์กรรวม พัฒนาพนักงานให้มีความรอบรู้ทั้งงานภายในและภายนอกองค์กร มีระบบประเมินศักยภาพพนักงานเบื้องต้นก่อนที่จะส่งเสริมให้มีประสบการณ์ พร้อมทักษะที่หลากหลายและมีศักยภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้จริงซึ่งต้องอาศัยการมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สนับสนุนการย้ายข้ามสายงาน รวมทั้งไปทำงานสำนักงานตัวแทนหรือองค์กรพันธมิตรในต่างประเทศ มีการวางระบบการบริหารเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน มีการจัดเตรียมความพร้อมพนักงานสำหรับทดแทนในตำแหน่งบริหารที่สำคัญซึ่งเป็นการสร้างโอกาสก้าวหน้าและเป็นวิธีหนึ่งที่จะรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนานๆ 3) การพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำโดยการมีแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบให้มีความรู้หลากหลาย ไม่ได้เป็นแค่ผู้จัดการที่ดี แต่ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ถึงพร้อมด้านภาวะผู้นำ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี กล้าผลักดันการเปลี่ยนแปลงและมีโลกทัศน์กว้าง สามารถนำพาองค์กรไปสู่ระดับสากลได้ 4) การบริหารผลงาน การยกย่องและให้รางวัลผลงานโดยมีการใช้ Balanced Scorecard เพื่อเชื่อมโยงผลงานขององค์กรกับคำตอบแทนตามผลงานแทนการจ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน มีระบบการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน ศึกษากระบวนการที่กำหนดผลตอบแทนที่แข่งขันได้ทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค ผสมผสานผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ 5) การมีส่วนร่วมและผูกพันของพนักงาน โดยมีการปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกพึง

พอใจในวัฒนธรรมการทำงานและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร สนับสนุนกิจกรรมข้ามสายงาน เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและผูกพัน พร้อมที่จะเป็น Brand Ambassador ให้กับองค์กร ซึ่งภายในองค์กรเองต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีกฎระเบียบที่โปร่งใส ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบและบรรยากาศของที่ทำงานการที่กลยุทธ์ทั้งหมดจะบรรลุได้ต้องมีการปรับกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น มีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความจำเป็นของงานแต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามภารกิจและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ 2555)

2.5 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based)

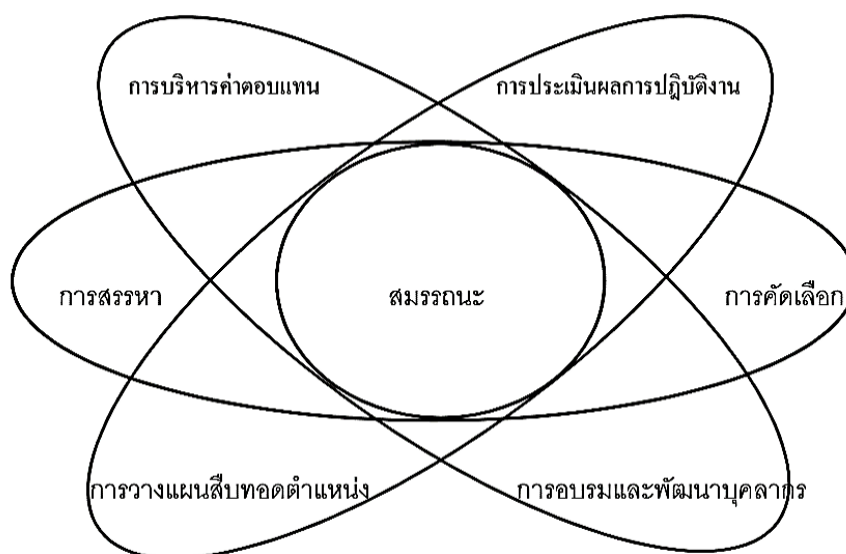
1) ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

David C. McClelland อธิบายว่า สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ 2554) สมรรถนะเป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลนั้นมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (R.E. Boyatzis 1982) สมรรถนะเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่ต้องมีเพื่อทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะนำมาสู่ผลงานและผลสุดท้ายคือผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ (Shermon 2005)

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะทางเทคนิค 3) การจัดเทียบกับหน่วยงานและตำแหน่งงาน 4) การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ 5) การประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค 2546)

Spencer & Spencer กล่าวว่า สมรรถนะถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการสรรหา การคัดเลือก การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การอบรมและพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะเน้นที่ศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรที่องค์กรต้องการสร้างและพัฒนา ซึ่งจะสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กร (Spencer and Spencer 1993)



ภาพที่ 2.7 การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : ดัดแปลงมาจาก (Spencer & Spencer, 1993)

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับ Model การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Spencer and Spencer ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การใช้แนวคิดสมรรถนะจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีคนที่เหมาะสมหรือไม่ มีสมรรถนะในระดับใดบ้างและทราบว่าต้องเตรียมคนที่มีสมรรถนะอย่างไรบ้างให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร 2) การสรรหาและการคัดเลือก เนื่องจากแนวคิดเชิงสมรรถนะจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลตามต้องการ (นิสตรรก์ เวชยานนท์ 2549) โดยการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างมาตรฐานของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการกับบุคคลที่มีขีดความสามารถที่แสดงให้เห็นเพื่อทำการคัดเลือกพนักงานที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องสามารถวัดผลได้ 3) การอบรมและพัฒนา โดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงานและทำการประเมินสมรรถนะของพนักงานเพื่อนำไปออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้ตรงกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการได้ตรงจุด ซึ่งหากองค์กรมีการประเมินและพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะมีบุคลากรที่มีความสามารถพร้อมในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ 4) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง องค์กรต้องกำหนดว่าในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนจะเดินต่อไปในแต่ละขั้นตอนนี้จะต้องมี

สมรรถนะอะไรบ้างและจะต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างและทำการประเมินสมรรถนะของพนักงานเพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาสมรรถนะด้านใดเพื่อเติมและกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั้ง 3 ส่วนสามารถนำข้อมูลจากการกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องการในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งและทำการประเมินว่าพนักงานมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ 6) การประเมินค่างานและการบริหารค่าตอบแทน การจ่ายตามสมรรถนะเป็นการจ่ายตามสมรรถนะและศักยภาพของคนแต่ละคนที่มีศักยภาพมากและได้ใช้สมรรถนะนั้นๆในการทำงานต่างๆให้องค์กร โดยเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง โดยนำ Competency มาใช้เป็นแนวทางและทำการประเมินค่าของงานจาก Competency ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละงาน (R. Boam and P. Sparrow 1992)

รายละเอียดการประยุกต์ใช้สมรรถนะในกิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน โดยอ้างอิงแนวคิดของ Spencer & Spencer และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนของ Mondy และแนวคิดเรื่องการสรรหาเชิงสมรรถนะของ Wood & Payne ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Human Resource Planning & Competency-Based Recruitment & Selection)

การสรรหาเชิงสมรรถนะ Wood & Payne กล่าวว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรพบ คือไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มีศักยภาพและมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานกับทางองค์กรได้ เนื่องจากประกาศรับสมัครงาน ไม่สามารถสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการให้กับผู้สมัครได้ชัดเจน ดังนั้น วิธีการสรรหาเชิงสมรรถนะ ถือเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการให้กับผู้สมัครได้ชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้กับผู้สมัครงานได้มากขึ้น เช่น การกำหนดสมรรถนะ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่องค์กรต้องการลงในประกาศรับสมัครงาน (Robert Wood and Tim Payne 1998)

การคัดเลือกเชิงสมรรถนะ Spencer & Spencer กล่าวว่า การคัดเลือกเชิงสมรรถนะตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า ความเหมาะสมระหว่างความต้องการของตำแหน่งงานกับสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้ปฏิบัติงาน Spencer & Spencer ได้อธิบายขั้นตอนของการคัดเลือกเชิงสมรรถนะ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) จัดทำ Competency Model เพื่อกำหนดเป็น Competency Profile สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญเพื่อจะทำให้องค์กรทราบว่า ต้องคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะแบบใดบ้าง 2) เลือกรวบรวมเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกผู้สมัครซึ่งมีวิธีการต่างๆ 3) ทำการฝึกอบรมผู้ดำเนินการ

ทดสอบในวิธีทดสอบ 4) ทดสอบสมรรถนะของผู้สมัครงานในแต่ละตำแหน่ง 5) ทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเพื่อการทำงาน (Spencer and Spencer 1993)

ด้านที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development)

Spencer & Spencer, เกริกเกียร์ตี ศรีเสริมโภค และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ได้ให้นิยามของการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกัน คือ การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ Competency Model ขององค์กรโดยการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะที่แท้จริงของบุคลากร เทียบเคียงกับความรู้ ความสามารถและทักษะมาตรฐานที่องค์กรกำหนดว่าเกิดช่องว่างในทางบวกหรือลบ ถ้าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องมีกระบวนการเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาให้ขึ้นไปตามมาตรฐาน (Spencer and Spencer 1993) ; (เกริกเกียร์ตี ศรีเสริมโภค 2546) ; (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2554)

Spencer & Spencer ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ และขั้นตอนการพัฒนาเชิงสมรรถนะว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) พัฒนา Competency Model เพื่อกำหนดสมรรถนะ ที่ต้องการสำหรับผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในปัจจุบันและในอนาคต 2) พิจารณาว่าองค์กรควรพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะตัวใด และสมรรถนะใดที่พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ยาก ไม่คุ้มค่าที่จะทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ 3) เลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด 4) พัฒนารูปแบบการประเมินและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมซึ่งมาจากศูนย์การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรมและตลอดจนทรัพยากรในการพัฒนาดตนเองตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น 5) การอบรมวิทยากร ผู้ที่จะเป็นวิทยากรต้องได้รับการฝึกอบรมเนื้อหาของ Competency ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งทักษะต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะจนสามารถถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่นๆ เข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้หลักสูตรฝึกอบรมวิทยากรจะต้องอยู่ภายใต้แนวคิดการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเช่นกัน 6) ฝึกอบรมผู้เรียน 7) การวัดผลการฝึกอบรม การวัดผลโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะโดยการวัดพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปและผลงานที่ดีขึ้น (Spencer and Spencer 1993)

ด้านที่ 3 การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management)

แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ เริ่มจากยุคแรกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นเรื่องผลงานแต่ในปัจจุบันหลายองค์กรมีความสนใจแนวคิดการประเมินผลงานโดยใช้สมรรถนะ ซึ่งแนวคิดนี้จะนำไปสู่การพัฒนาบุคคลในอนาคต กล่าวคือ จะใช้สมรรถนะเป็นฐานว่างานนั้นต้องใช้สมรรถนะอะไรบ้างจึงจะสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

ดังนั้นหลายองค์กรจึงใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม คือ เน้นทั้งผลงานเพื่อใช้ในระยะสั้นเป็นเกณฑ์สำหรับจ่ายค่าตอบแทนและเน้นเรื่องสมรรถนะซึ่งจะเป็นการมองอนาคตเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคคลและจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน (Spencer and Spencer 1993) ได้ยกตัวอย่างการผสมกันระหว่างระบบ Performance-based และ Competency-based ตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Mixed Mode

ผลงานและสมรรถนะ	
50-90 %	10-50 %
จ่ายตามผลงาน (pay for result)	สมรรถนะ (pay for skill)
What อะไรคือผลงาน	How อย่างไร คือผลงาน
วัดเชิงปริมาณ (quantitative) จากเป้าหมาย	วัดเชิงคุณภาพ (qualitative)
ระยะเวลาสั้น หนึ่งปี ผลงานที่ผ่านมา	ระยะเวลานาน ปัจจุบันถึงอนาคต
ใช้ระบบการให้รางวัล (reward-oriented)	ใช้การพัฒนา เปลี่ยนพฤติกรรม (behavior change-oriented)

ที่มา : (Spencer and Spencer 1993)

ด้านที่ 4 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Compensation)

ระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะนั้นเป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคุณลักษณะ ทักษะหรือสมรรถนะที่มากกว่าที่สมควรจะได้รับจากการจ่ายตามงานหรือบทบาทตามภารกิจขององค์กรโดยประเด็นที่อาจแสดงถึงความจำเป็นของระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เช่น การที่สามารถเห็นได้ว่าบุคคลที่มีสมรรถนะหนึ่งที่ชัดเจนสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้มากกว่าคนที่ไม่มีสมรรถนะนั้นในงานใดงานหนึ่ง (Spencer and Spencer 1993)

2.6 แนวคิดการสร้างทีมที่มีพลังร่วม (Team Synergy)

การสร้างทีมที่มีพลังร่วม หมายถึง การรวมตัวของพลังงานในคนๆหนึ่งกับพลังงานที่คนอื่นๆมีเพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากกว่าที่ทำเพียงคนเดียว ทีมที่มีพลังร่วมจะมีการพัฒนาและมีความสัมพันธ์ในทีมสูง สามารถผลิตงานที่มีความสร้างสรรค์และมีคุณภาพสมาชิกในทีมมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันและสามารถปฏิบัติงานได้มีความสุข (อัจฉรา จุ้ยเจริญ 2553) คนที่ประสบความสำเร็จส่วนมากไม่ได้มีแค่ความสามารถในการทำงานเท่านั้นแต่ยังมีความสามารถในการบริหารคน เพราะไม่มีใครที่จะประสบความสำเร็จจากการทำงานคนเดียวได้ คนที่

ประสบความสำเร็จจะเก่งในด้านการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งเพราะสามารถดึงเอาศักยภาพของทุกคนออกมาใช้เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นทีมแบบญี่ปุ่นที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยเน้นการระดมสมอง การทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อคนสองคนหรือมากกว่านั้นที่มีประวัติการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมาทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดการประสานกำลังที่จะนำไปสู่การได้ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เหนือกว่าการทำงานแบบอื่นๆ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) หัวหน้างานต้องยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพก็คือการที่ทุกคนในทีมจะต้องออกความคิดเห็นใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีมาก่อนหรือต่อยอดจากสิ่งที่เคยทำกันมาจึงจะเกิดผลแบบทวีคูณ 2) การประสานและร่วมมือกัน คนที่เป็นผู้นำจะต้องมองเห็นจุดเด่นหรือความสามารถเฉพาะของทุกคนในทีมและสามารถดึงเอาความพิเศษนั้นๆ มาประสานเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น 3) การสื่อสารที่ชัดเจน การสื่อสารมีความสำคัญกับการสร้างทีมงาน หัวหน้าที่จะคุยกับคนอื่นรู้เรื่องต้องใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายเพื่อที่จะได้ช่วยกันสรรหาวิธีการไปสู่เป้าหมายแบบใหม่ๆ ได้ (พิชชาธรรม์ มารูมระ 2559)

2.7 แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ (Sufficient Economy for Human Capital Management)

แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ มีหลักดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (1) หลักความมีเหตุผล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากกว่าความพยายามในการรักษาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียว (2) หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี การมุ่งเน้นการวางแผนที่ยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (2) การสรรหาและการคัดเลือก (1) หลักความมีเหตุผล การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากกว่าความพยายามในการรักษาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียว (2) หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี การมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (1) หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี โดยการมีระบบการสร้างเครือข่าย (Network) การเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆ ภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งมากขึ้น (2) หลักพอประมาณ การมุ่งเน้นถึงความพอดี พอประมาณ ไม่มากหรือน้อยเกินไปในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการหาสมดุลระหว่างรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม งบประมาณที่คุ้มค่าและเป้าหมายที่ต้องการ 4) การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร (1) หลักความมีเหตุผล การ

สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร ความมีส่วนร่วมของสมาชิกและการยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (2) หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี องค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ในกลุ่มสมาชิกจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจในการฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรผ่านวิกฤตไปได้ในที่สุด นอกจากนั้น การทำให้พนักงานเห็นโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพและการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้เกิดกับความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงานด้วย (3) หลักพอประมาณ การสร้างให้พนักงานรู้จักเพียงพอต่อสิ่งที่ตนมีและได้รับ โดยองค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างหรือพัฒนาสิ่งจูงใจสมาชิกที่ไม่ใช่ตัวเงิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายให้องค์กรสามารถอยู่ได้ นอกจากนั้นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินยังสร้างให้เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงานได้ในระยะยาว เช่น การสร้างความยอมรับ สร้างความรู้สึกมีคุณค่าให้กับพนักงานผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การเปิดเวทีให้พนักงานมีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์ในด้านต่างๆของการทำงาน เป็นต้น 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (1) หลักความมีเหตุผลการมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีเหตุผล ปราศจากความลำเอียงหรืออคติ เพิ่มความชอบธรรมให้แก่สมาชิกในองค์กร เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลโดยตรงต่อผลตอบแทนที่จะได้รับเพิ่มขึ้นหรือลดลง ความมีเหตุผลนั้น ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมิน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งในภายหลัง (2) หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี การเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยองค์กรมุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงเจตนาว่าองค์กรต้องการที่จะเห็นสมาชิกมีการพัฒนาตนเองและงานไปสู่การปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยองค์กรอาจเสริมตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมการบริหารงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TQM) เป็นต้น (3) หลักพอประมาณ การมุ่งเน้นให้สมาชิกขององค์กรรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติและเข้าใจถึงสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของตนเอง จะทำให้พนักงานสามารถสร้างความเข้มแข็งและเห็นทิศทางการพัฒนาได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอให้องค์กรจัดสรรกิจกรรมการพัฒนาให้ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพึ่งพาตนเองของหลักการพอประมาณตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง (โชคชัย สุเวชวัฒนกุล and กนกกานต์ แก้วนุช 2555)

2.8 แนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management – HCM)

ทุนมนุษย์ คือ ลักษณะต่างๆรวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้นหรือใช้เวลาและเงินในการเสริมสร้างสะสมคงไว้

ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ (นิสตรัก เวชยานนท์ 2551) การบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นการมองบุคลากรในเชิงของการเป็นทุนเพื่อสร้างรายได้และความเติบโตขององค์กรโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคลโดยการบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเองเพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร นอกจากนี้การมองบุคลากรในเชิงของการเป็นทุนเพื่อสร้างรายได้และความเติบโตขององค์กรแล้ว แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคลแทนการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ซึ่งมีการปฏิบัติและการกำหนดผลตอบแทนในลักษณะเหมือนกันที่มีความสะดวกต่อผู้ดำเนินการ แต่ไม่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ โดยเฉพาะอาจไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรไว้ได้เพราะองค์กรไม่สามารถกำหนดผลตอบแทนในระดับที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความพอใจ หากยังคงแนวคิดที่จะให้ในลักษณะเท่ากันเพื่อความยุติธรรมอีกต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารแบบปัจเจกบุคคลนี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหลายประการ ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในธุรกิจจะได้รับความสนใจมากขึ้น 2) การพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความ สามารถเฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและคุณ ลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้นและผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมบริหารความรู้ ผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานจะมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะพร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การจัดสวัสดิการและผลตอบแทน

แทน ผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ที่เรย์ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น 4) การจูงใจ การจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรมและผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคอนรูนใหม่ซึ่งมีความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (รัชฎา อสีสนธิสกุล 2550)

2.9 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Theories of Work Motivation)

1) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor

นักทฤษฎีที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย 1) กำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดในทุกงาน 2) กำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานของงานแต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้แต่ละงานประสบผลสำเร็จ 3) ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่สูง มีระบบการจ่ายเงินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการลงโทษในกรณีที่ทำงานผิดพลาดด้วย และ 4) ต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงานให้สำเร็จ พนักงานต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนภายใต้การนิเทศอย่างใกล้ชิด (Frederick W. Taylor 2002)

2) ทฤษฎีทางการบริหารของ Henry Fayol

Henry Fayol เป็นนักธุรกิจและวิศวกรชาวฝรั่งเศส ได้พัฒนาทฤษฎีทางการบริหารนี้ขึ้นในปี ค.ศ.1884 – 1925 ฟาโยลเชื่อว่า การกิจทางการบริหาร มี 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organization) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ ฟาโยลได้พัฒนาหลักการบริหารเพื่อช่วยเหลือให้ผู้จัดการประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งทั้งหมดมี 14 ข้อ ได้แก่ 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยังมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใดยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) การมีอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร 3) การมีระเบียบวินัยสมาชิกในองค์กรต้องเคารพในกฎเกณฑ์และข้อตกลงขององค์กร 4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของ

แต่ละคน 5) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกันและใช้เพียงแผนงานแผนเดียว 6) คำนิยามถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์กร (Subordination of Individual Interest to the Common Good) ในการปฏิบัติงานใดๆก็ตามความสนใจของพนักงานไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์กรในภาพรวม 7) ค่าตอบแทน (Remuneration) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ความยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน 8) การรวมอำนาจ (Centralization) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจถือว่าเป็นการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงานก็คือ การกระจายอำนาจ 9) การจัดสายบังคับบัญชา (Hierarchy) สายการบังคับบัญชาในองค์กรหนึ่ง จัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดในองค์กร 10) การจัดอันดับ (Order) วัสดุและบุคลากรจัดไว้ในสถานที่เหมาะสมและถูกต้องตามเวลาควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม 11) ความยุติธรรม (Equity) ผู้บริหารควรเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน 12) ความมั่นคงในทีมงาน (Stability of Staff) การลาออกจากงานของพนักงานในอัตราสูงเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 13) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในการคิดและกำหนดแผนงานเองแม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่ใช่ไร 14) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Espirit de Corps) การส่งเสริมน้ำใจของทีมจะช่วยให้ทีมงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (J.A.F. Stoner and R.E. Freeman 1989)

3) ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber

Max Weber เป็นนักสังคมศาสตร์ชาวเยอรมัน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กรที่เหมาะสมและได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ Max Weber ได้ตีพิมพ์ผลงานเผยแพร่ในหนังสือ The Theory of Social and Economic Organization ทฤษฎีของ Max Weber ถือว่าเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญและเป็นรากฐานของทฤษฎีองค์กรอื่น ๆ ต่อมาทั้งหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชนได้นำเอาแนวคิดของ Max Weber ไปใช้อย่างแพร่หลาย Max Weber ได้ให้หลักสำคัญในการจัดองค์กรตามทฤษฎีระบบราชการ มีสาระสรุปได้ดังนี้ 1) มีการแบ่งงาน (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ลักษณะของงานทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) ขึ้นในองค์กร 2) มีการรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้นมักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียว คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 3) มีกฎระเบียบต่าง ๆ (Rules and Regulations) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ 4) มีการเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผลโดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่าให้ได้คนที่มีความรู้และความสามารถสอดคล้องกับ

งานอย่างแท้จริงโดยไม่คำนึงถึงสิ่งที่เคยปฏิบัติมาก่อน 5) มีการจัดบันทึกหลักฐานเพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนางาน (Max Weber 1948)

4) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Elton Mayo

ในปี ค.ศ. 1880 – 1949 Elton Mayo ได้ทำการศึกษาปัญหาคนงาน สภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานและผลงานของคนงาน และได้ตีพิมพ์ผลการศึกษาในหนังสือ The Human Problems of an Industrial Civilization พิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1933 Mayo ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ค้นพบทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ในขณะที่เป็นศาสตราจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเขาสนใจจากคนงานหยุดงานเนื่องจากความเหนื่อยล้า อุบัติเหตุและการให้ออกจากงาน Mayo ได้ทดลองทำการศึกษามีชื่อว่า Hawthorne Studies และผลสรุปการทดลอง Hawthorne Effect มีรายละเอียดดังนี้ 1) สิ่งล่อใจทางเศรษฐกิจไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญแต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นด้วย 2) บุคลากรในองค์กรสนองตอบต่อการบริหารในฐานะสมาชิกของกลุ่มมิใช่เป็นลักษณะของตนเอง 3) ระดับผลผลิตขึ้นอยู่กับปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มมากกว่าความสามารถของบุคคล 4) บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ มิได้หมายความว่าทำงานรวมกันเป็นทีมได้เสมอไป 5) บุคลากรใช้องค์กรแบบไม่เป็นทางการเพื่อป้องกันตนเองในการตัดสินใจแบบเผด็จการ 6) องค์กรแบบไม่เป็นทางการในสังคมจะมีผลกระทบต่อการบริหาร และ 7) การลดช่วงการบังคับบัญชาให้น้อยลง ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้การควบคุมและนิเทศมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเสมอไป (W. K. Hoy and C. G. Miskel 1991)

5) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Frederick Herzberg

Herzberg เชื่อว่าความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจที่เหมือนผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย (ยังยุทธ เกษสาคร 2547) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้นแต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย 1) นโยบายการบริหารขององค์กร 2) การปกครองบังคับบัญชา 3) ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา เพื่อน

ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 4) สภาพการทำงาน 5) เงินเดือน 6) ความมั่นคงในงาน 7) ตำแหน่งงาน (Herzberg, Mausner et al. 1959)

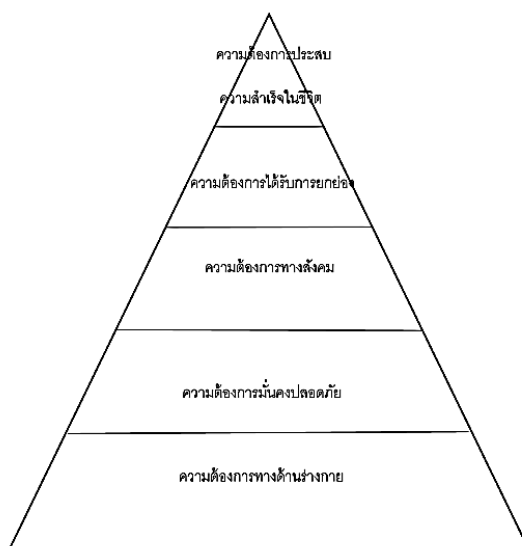
6) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเชื่อว่า ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้ 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด 2) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับให้ทำงานด้วยการลงโทษเพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ในขณะที่เชื่อว่าทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้ 1) การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานไม่ใช่เป็นสิ่งที่ยุ่งยากลำบากอะไรเลย แต่ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน 2) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ 3) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน 4) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย 5) ความสามารถในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์ จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำ (McGregor Douglas 1960)

7) ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ของ Abraham Maslow

Maslow เป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการกล่าวถึงมากก็คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ซึ่งเป็นทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจพฤติกรรมมนุษย์โดยสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้ 1) มนุษย์มีความต้องการและมีความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการอันอื่นเข้ามาแทนที่ 2) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมอีกต่อไป 3) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความจำเป็นหรือความสำคัญ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที ทศนะความคิดของ Maslow เห็นว่า มนุษย์มีความต้องการหลายระดับโดยเรียงจากระดับต่ำไปหาระดับสูง เมื่อใดความต้องการระดับ

ถ้าได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นไป Maslow ได้จัดลำดับความต้องการความต้องการของมนุษย์โดยลำดับตั้งแต่ขั้นสูงสุดไว้ 5 ลำดับ ดังภาพ (Maslow A.H 1970)



ภาพที่ 2.8 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
ที่มา (Maslow A.H, 1970)

จากภาพ สามารถอธิบายได้ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Needs) ในการดำรงชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจัยสี่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ฯลฯ 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ ความมั่นคงชีวิตและทรัพย์สินรวมถึงความมั่นคงการงาน 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการขั้นที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคมที่จะให้คนอื่นยอมรับตนเข้าเป็นหมู่เป็นพวก เป็นสมาชิกในกลุ่ม ได้รับการยอมรับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน 4) ความต้องการได้รับการยกย่องหรือมีฐานะสูงเด่นในสังคม (Esteem Needs) คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ ความต้องการนี้ประกอบด้วยความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถและให้บุคคลอื่นยอมรับและต้องการให้ตนเองดูเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการมีเกียรติศักดิ์ศรีความมีหน้ามีตาในสังคม ต้องการรับการยกย่องสรรเสริญจากสังคม ต้องการมีสถานภาพที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง 5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) ความ

ต้องการขั้นที่ 5 นี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ต้องการประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนาสูงสุด

8) ทฤษฎีการจูงใจของ Porter & Lawler

Porter & Lawler เห็นว่า ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัล ซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรม บุคคลนั้นก็จะมีความพึงพอใจในงาน (L. W. Porter and E. E. Lawler 1967)

9) ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Alderfer

Alderfer ได้เสนอแนะทฤษฎี ERG ที่ได้ย่อลำดับความต้องการ 5 อย่างของ Maslow เหลือเพียง 3 อย่าง คือ 1) ความต้องการการดำรงอยู่ ซึ่งรวมความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัยไว้ด้วยกัน 2) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งรวมถึงความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและ 3) ความต้องการที่จะมีความเจริญงอกงามซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองของ Maslow นั้นเอง Alderfer ได้ขยายทฤษฎีของ Maslow ออกไปโดยการพิจารณาว่าบุคคลจะมีปฏิกริยาหลักการความพอใจ-ความก้าวหน้าขึ้นมาอธิบายถึงวิถีทางที่บุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นต่ำกว่าแล้วในทางกลับกัน หลักการความคับอกคับใจ-การถดถอย ก็สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลยังคับอกคับใจกับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไปอยู่ พวกเขาจะหยุดการตอบสนองความต้องการระดับสูงนี้และถดถอยกลับมาตอบสนองความต้องการระดับต่ำแทน ข้อดีของผลงานของ Alderfer คือ การที่เขามองว่ากลุ่มความต้องการทั้งสามมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดแต่มีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง นอกจากนี้ Alderfer ยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นจากต่ำไปสูงตามลำดับเหมือนกับของ Maslow แต่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กันหลายๆอย่างก็ได้ (ภรณ์ีย์ แผนสมบุญ 2548)

10) ทฤษฎีของ Hugo Munsterberg

แนวคิดของ Munsterberg คือ แนวคิดเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นถึงความสำคัญของการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์และการจูงใจเพื่อความสำเร็จ Munsterberg เป็นผู้ริเริ่มวิธีการเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมหรือโรงงานหรือการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับบุคคลเพื่อปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตให้มากที่สุดการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับโน้มน้าวจิตใจ

หรือดึงดูดใจคนทำงาน ผลงานของที่สร้างชื่อ นั่นคือ Psychology and Industrial Efficiency ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ 1) ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพด้านจิตใจและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะทำงานนั้น 2) ใช้วิธีการส่งเสริมสภาวะทางจิตวิทยาของคนในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อจูงใจให้คนงานทุกระดับมีความสามารถสร้างผลผลิตได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดและเป็นที่น่าพอใจโดยมีการฝึกอบรมคนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ทดแทนอย่างเหมาะสม 3) การให้ข้อเสนอแนะในการฝึกอบรมคนงาน การบรรจุแต่งตั้งหรือการทำให้เกิดอิทธิพลต่อคนงานหรือจูงใจเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ คำนึงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน

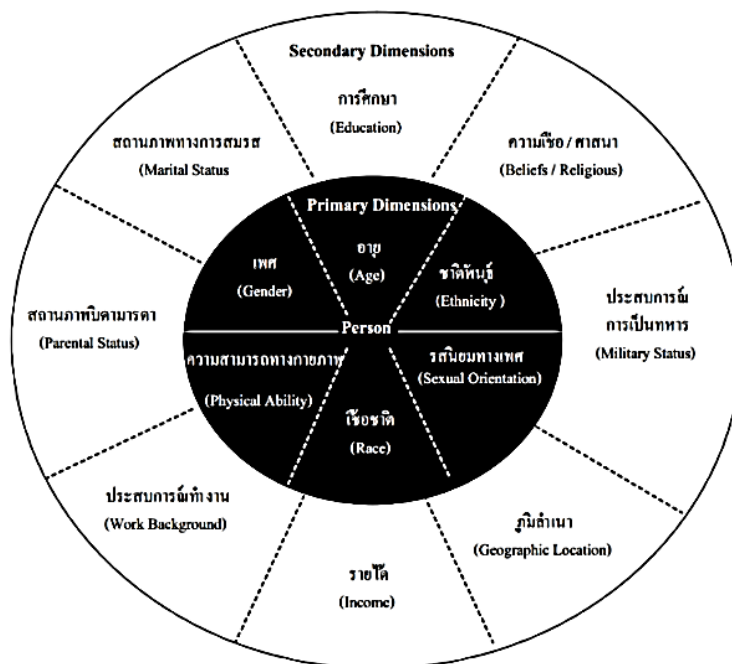
11) ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

McClelland เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล เป็นแรงขับเพื่อจะทำงานที่กระทำประสบผลสำเร็จดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน 2) ความต้องการความรักและความผูกพัน เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น 3) ความต้องการมีอำนาจ เป็นความต้องการที่จะทำให้อื่นมีความประพฤติหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการหรือต้องการที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ 2548)

2.10 แนวคิดการบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล (HR Diversity Management)

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลายและเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Cox, Taylor et al. 1994) โดยความหลากหลายของบุคคลแบ่งออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ 1) มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) ซึ่งมิติระดับปฐมภูมิประกอบด้วย อายุ เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ รสนิยมทางเพศ ความสามารถทางกายภาพ 2) มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) ประกอบด้วย ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม การศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ วิธีการเรียนรู้ มิติความหลากหลายเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานแรงจูงใจ การมุ่งต่อผลสำเร็จ และปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว 2554) การแบ่งมิติของความหลากหลายดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (Daft

2008) ที่กล่าวว่า มิติความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรมี 2 มิติ คือมิติของความหลากหลายที่มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของบุคลากร (Primary Dimensions) และมิติของความหลากหลายที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต (Secondary Dimensions) ซึ่งมีรายละเอียดตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.9 มิติของความหลากหลาย

ที่มา: (R. L. Daft, 2008)

ผู้บริหารองค์กรต้องเรียนรู้และเข้าใจความหลากหลายของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบหรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือคุณสมบัติทางกายภาพ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่างๆ สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยไม่ให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กร แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน (พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว 2554) นอกจากนี้ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ 2553) ได้กล่าวถึงการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ต้องใช้นักพลั้งประสานความหลากหลาย โดยผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าในประสบการณ์ ค่านิยมและทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรและพยายามมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี เพื่อที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรได้ปลดปล่อยศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ออกมาในการตัดสินใจและการใช้ความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร การผนึกพลังประสานความหลากหลายจะทำให้การตัดสินใจดีขึ้น ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาต่างๆดีขึ้น แง่มุมความคิดที่

หลากหลายจะก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆร่วมกันมากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น อีกทั้งความสามารถพิเศษและประสบการณ์ที่หลากหลายของแต่ละบุคคลทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวที่สูงขึ้นต่อความผันผวนของตลาดและความต้องการของผู้บริโภค

2.11 แนวคิดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการอย่างเหมาะสมมีอยู่หลายด้านด้วยกัน ได้แก่ ด้านเชื้อชาติ ซึ่งเป็นลักษณะทางกายภาพที่เห็นได้ชัด เช่น สีผิวน สีผิว สีตา ลักษณะเส้นผม เป็นต้น หรือชาติพันธุ์ อันเป็นความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และวัฒนธรรมโดยการสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ในปัจจุบันหลายองค์กรมีการจ้างงานคนเอเชียอย่างเขมร พม่า ลาว เวียดนาม ซึ่งมีความแตกต่างกับคนไทยเรื่องภาษาและค่านิยมที่มีผลต่อการสื่อสารและการทำงาน หรือความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ ปัจจุบันทุกองค์กรมีบุคลากรที่เป็นชาย หญิง เกย์ เลสเบียน ฯลฯ (จิรประภา อัครบวร 2553) นอกจากนี้ ยังมีความหลากหลายด้านรูปแบบการจ้างงานที่ต่างกันแต่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรเดียวกัน เช่น การเป็นพนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง หรือพนักงานของบริษัทผู้รับเหมาภายนอก (Outsourcing) ซึ่งได้รับสิทธิประโยชน์ที่ต่างกันและเกิดการเปรียบเทียบถึงความแตกต่างกันอันส่งผลต่อความรับผิดชอบ ความจงรักภักดี และความกระตือรือร้นหรือความทุ่มเทในการทำงานในลักษณะที่ต่างกัน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว 2554) ปัจจุบันองค์กรเกือบทุกแห่งมีความหลากหลายที่เด่นชัดในเรื่องบุคลากรในองค์กรทางด้านอายุ หรือช่วงอายุซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รุ่น ได้แก่ Baby Boomers (คนที่เกิดระหว่างค.ศ. 1946-1964) Generation X (คนที่เกิดระหว่างค.ศ. 1965-1980) Generation Y (คนที่เกิดหลังค.ศ. 1980) คนแต่ละช่วงอายุย่อมมีคุณลักษณะ ทักษะ ค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงาน ตลอดจนความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจและบริหารจัดการคนแต่ละรุ่นในลักษณะที่ต่างกันจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผนึกพลังการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับรู้ก่อนว่าองค์กรต้องการจะเป็นอะไรหรือมีเป้าหมายอะไร 2) ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่ต่างกัน องค์กรจะต้องศักยภาพด้านใดของบุคลากรแต่ละคนให้ปลดปล่อยออกมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยการวิเคราะห์ว่าความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ได้อย่างไร 3) ผู้บริหารควรประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรก่อนที่จะบริหารความหลากหลายของบุคลากรโดยการทำความเข้าใจ

ก่อนว่า คนที่องค์กรมีอยู่เป็นใคร พวกเขามีความเชื่อ ค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิตอย่างไรและวิธีการใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะสื่อสารและจูงใจให้เขาทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 4) องค์กรต้องให้หลักประกันความเท่าเทียมกันในเบื้องต้นก่อนเพื่อความหลากหลายจะได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร หมายถึง การบริหารบุคลากรขององค์กรด้วยความเป็นธรรม ยุติธรรม ถูกกฎหมายและไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและสบายใจในการที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในการบริหารความหลากหลาย 5) องค์กรต้องมีการยืดหยุ่นและปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีบทบาทการทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เช่น การวางแผนกำลังคนโดยเน้นกลยุทธ์เรื่องการสรรหาและพัฒนาความหลากหลายของบุคลากร ศึกษาความแตกต่างของบุคลากรประเภทต่างๆ เพื่อจัดค่าตอบแทนที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภทมากขึ้น มีระบบการบริหารคนเก่ง เพื่อพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการทำงานในเชิงการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เป็นต้น

2.12 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การดำเนินงานขององค์กรย่อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อภายในและภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการบริหารจัดการจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเกิดขึ้นตลอดเวลา และต้องเรียนรู้วิธีการหรือเทคนิคต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

Prochaska & Velicer ได้เสนอขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ (Prochaska and Velicer 1997)

1) หลักขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Stage of Change) แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นที่ยังไม่เห็นการเอาจริงในการเปลี่ยนแปลง (2) ขั้นสนใจแต่ยังรังเกียจเปลี่ยนแปลง (3) ขั้นตัดสินใจเปลี่ยนแปลง (4) ขั้นลงมือเปลี่ยนแปลง (5) ขั้นเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นแต่มีความเสี่ยงจะกลับไปใช้นิสัยเดิมอยู่ (6) ขั้นเปลี่ยนแปลงสำเร็จ คือ เปลี่ยนพฤติกรรมได้และไม่กลับไปทำแบบเก่า

2) หลักกระบวนการช่วยเปลี่ยนแปลง (Process of Change) มี 10 วิธี ได้แก่ (1) การปลุกจิตสำนึกเพื่อเป็นการใช้วิธีต่างๆบอกให้รู้ผลเสียของการไม่เปลี่ยนและผลดีของการเปลี่ยนพฤติกรรม (2) การเล่นละครเพื่อกระตุ้นหรือผลักดันจิตใจอารมณ์ให้เกิดความอยากเปลี่ยนแปลง (3) การใคร่ครวญผลต่อตนเองโดยการจินตนาการว่าภาพของตนเองต่อไปจะเป็นอย่างไรในอนาคต (4) การใคร่ครวญผลต่อสังคมรอบข้าง (5) การพยายามให้มีทางเลือกในการเปลี่ยนแปลง (6) การอาศัยความรู้สึกทางสังคมมาเป็นตัวสร้างความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง (7) การให้เรียนรู้สิ่งตรงกันข้าม (8) การบังคับให้ทำสิ่งที่ดีกว่าทางอ้อม (9) การใช้การกระตุ้น (10) การเป็นเพื่อนที่ดีหรือกัลยาณมิตร

การบริหารความเปลี่ยนแปลง คือ การบริหารจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive) เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้อื่นซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมการรองรับซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลในเชิงลบความเสียหายที่เกิดขึ้นก็อาจบรรเทาเบาบางลง

2) การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ (Reactive) เป็นการถูกเปลี่ยนแปลงโดยผู้อื่น ตัวเองไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือมีความคิดติดยึดในแนวทางเดิมๆมานาน ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในแนวนี้น่าจะผลร้ายมักเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร มี 3 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ช่วงละลายพฤติกรรม เป็นความพยายามละลายระบบหรือรูปแบบ พฤติกรรมเดิม เปรียบเสมือนละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ ทั้งนี้จะต้องทำให้บุคคลรู้สึกมีความมั่นคงและหลีกเลี่ยงการคุกคามหรือทำให้รู้สึกว่ามีความเสี่ยง โดยใช้วิธีการจูงใจทั้งเชิงบวกและลบในการบริหารงาน (2) ช่วงการเปลี่ยนแปลง เป็นช่วงที่เป็นการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่จนนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์กรพึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนาฝึกอบรม ฯลฯ (3) ช่วงตกผลึกอีกครั้ง เป็นช่วงที่พฤติกรรมใหม่ที่ได้จากการเรียนรู้ เริ่มจะอยู่ตัวจึงต้องมีการเสริมแรงให้พฤติกรรมดำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานและมีการกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Lewin 1935)

ปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยหลักๆ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นธงนำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรใช้ในการปฏิบัติงาน การทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่สำคัญแรกสุด เพื่อพิจารณาว่าทิศทางที่เรากำลังเดินไปและสิ่งต่างๆ ที่เรากำลังทำอยู่นั้น สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ซึ่งหากสิ่งที่เรากำลังมุ่งหน้าไปไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ก็จะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า และจะส่งผลกระทบต่อการล่มสลายขององค์กรในที่สุด ซึ่งภารกิจตรงนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานอื่นๆ และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการแสดงบทบาทด้านนี้

2) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการทำงานต่างๆ ย่อมเริ่มต้นสร้างขึ้นมาเพื่อให้การผลิตสินค้าและให้บริการแก่ลูกค้า ณ ช่วงเวลาหนึ่งให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับเทคโนโลยีในขณะนั้น แต่เมื่อความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีเปลี่ยนไป กระบวนการทำงานที่เคยมีประสิทธิภาพก็ย่อม

หมดประสิทธิภาพไปด้วยเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน รวมถึงไปถึงภาระงานย่อยๆ ที่ดำรงอยู่ภายในแต่ละกระบวนการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับขั้นต่อมา

3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ซึ่งหมายถึงการกำหนดสายการบังคับบัญชาและทิศทางการประสานงานระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กร รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานใหม่ ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่ได้ออกแบบ สร้างหรือทบทวนขึ้นมาใหม่จากขั้นตอนก่อนหน้านี้ ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานใหม่แล้ว ก็ย่อมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับระบบใหม่ที่เกิดขึ้นต่อไป

4) การเปลี่ยนแปลงด้านทุนมนุษย์ ซึ่งหมายถึงความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งดำรงอยู่ภายในตัวของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและยากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ เพราะจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ วิธีคิด และพฤติกรรมของคน รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นแบบแผนของพฤติกรรมร่วมในการปฏิบัติของผู้คนในองค์กร ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะมีทั้งบุคคลที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารและกลยุทธ์อื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนและรับมือกับแรงหนุนและแรงต้านดังกล่าว นอกจากนี้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรก็ต้องเข้มแข็งและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด

สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดเป็นภารกิจที่ฝ่ายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับผิดชอบ แต่สิ่งที่จะต้องทำเพิ่มเติมก็คือการวางแผนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงการพัฒนาความพร้อมในสมรรถนะในการนำการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เอง ซึ่งจะต้องพร้อมและสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดแก่ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารอื่นๆ ในทุกส่วนงานและทุกคนในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในเชิงเทคนิคด้านการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์แล้ว ความสามารถในการสังคมนซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะตัวก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ฝ่ายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงบทบาทนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

2.13 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้ 1) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ถ้าสามารถสร้างแรงดึงดูดใจผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรได้จะมีโอกาสคัดเลือกมากขึ้น ปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย รวมทั้งสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลายให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาจากความสามารถหลัก ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงานและความสามารถด้านการบริหารจัดการ 4) การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากรซึ่งแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น เช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม การให้คำชื่นชม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด 5) การสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อสร้างผลงาน และความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้างเชื่อมั่นความไว้วางใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่าองค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงใจในการสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวางแผนในระยะยาวและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร 2560)

2.14 แนวคิดจริยธรรมกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หลักจริยธรรม หมายถึง หลักการในการดำเนินงานเพื่อการปกครองพนักงานหรือกลุ่มพนักงานและจำเพาะเจาะจงไปที่มาตรฐานในการตัดสินใจอะไรเป็นสิ่งที่ควรทำ โดยหลักจริยธรรมตามแนวคิดของ (Dessler 2009) ในขอบเขตของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้ 1) การจัดสรรอัตราค่าจ้างและการคัดเลือก โดยการมุ่งเน้นการว่าจ้างคนที่มีจริยธรรมเข้ามามากขึ้น และการสร้างเครื่องมือในการคัดสรรที่ประกอบไปด้วยข้อมูลอ้างอิงที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และหลักจริยธรรมที่ดี 2) การฝึกอบรม เป็นการแสดงให้เห็นว่าจะแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้อย่างไร การใช้กรอบทางจริยธรรมอย่างไรในการแก้ปัญหา โดยการมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านจริยธรรม เน้นความสำคัญด้านรากฐานทางศีลธรรมและค่านิยมที่ยังรากลึกของบริษัทที่มีต่อความซื่อสัตย์และหลักจริยธรรม 3) ระบบการให้รางวัลตอบแทนและการดำเนินการทางวินัยโดยมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทนต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและลงโทษพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม การลงโทษทางวินัยอย่างเป็นธรรมและการไม่เพิกเฉยละเลยในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญตรงและความซื่อสัตย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงมาตรฐานสำหรับพนักงานควรจะมีชัดเจน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้ม 5 ประการที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) พนักงานที่มีฝีมือดี ๆ จะเกิดการขาดแคลนด้วยความเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมากมาย หลาย ๆ องค์กรต้องการพนักงานที่มีฝีมือดี มีทักษะและความสามารถที่สูง แต่ในตลาดแรงงานยังขาดพนักงานที่มีฝีมืออยู่มาก รวมทั้งมีให้เล็กลงน้อยทำให้สิ่งที่องค์กรจะต้องทำเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือก็คือ การสร้างระบบการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานกับองค์กร ดังนั้น องค์กรที่ต้องการที่จะใช้คนเก่งและต้องการคนดีมีฝีมือในการสร้างผลงานให้องค์กรนั้น สิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ นโยบายเรื่องของการบริหารบุคคลที่สามารถดึงดูดคนเก่งคนดีและนโยบายในการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรไปนาน ๆ 2) จะมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และวิธีการทำงาน เนื่องจากมีเด็ก Generation ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ซึ่ง Generation ใหม่ ๆ นี้เองที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ในการทำงานจากเดิมให้เป็นแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และถ้าองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากคนรุ่นใหม่จะทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีการติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ต้องการความยืดหยุ่น

ในการทำงานมากขึ้นกว่าในอดีต ต้องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตครอบครัวให้มากขึ้น ต้องการการเติบโตทั้งในด้านเงินเดือนและตำแหน่งงานที่รวดเร็ว สิ่งต่างๆเหล่านี้เองที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่มากขึ้น 3) คนต้องการความอิสระและต้องการเป็นนายของตัวเอง แนวโน้มนี้จะทำให้แรงงานสมัยใหม่ไม่ต้องการที่จะเป็นลูกจ้างขององค์กร อยากเป็นนายจ้างของตนเอง ทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้าไปอยู่ในระบบบริษัท ทำให้องค์กรต่างๆ มีการจ้างพนักงานแบบ Freelance กันมากขึ้น 4) ทุกคนสามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ทำงานที่ไหนก็ได้ อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ปัจจุบันทุกคนสามารถที่จะติดต่อกันและเชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นคนรุ่นใหม่จึงเริ่มมีแนวคิดที่เราสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท สามารถนั่งทำงานที่ไหนก็ได้ 5) โลกเล็กลง แนวโน้มนี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันทางด้านแรงงานอย่างเป็นสากลมากขึ้น โดยเฉพาะการรวมตัวกันของกลุ่มภูมิภาคต่างๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งทำให้แรงงานในแต่ละประเทศสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆ ได้อย่างอิสระ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวทางด้านการบริหารวัฒนธรรมให้เป็นสากลมากขึ้น การบริหารบุคคลก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือกคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น (Bob Nelson 2012)

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นความท้าทายที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารบุคลากร มีดังนี้ 1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ จากสถานการณ์ของโลกที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ตลอดจนการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะด้านการค้าและการเงิน ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โลกในยุคปัจจุบันพัฒนาเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปิดเสรีมากขึ้นเรื่อยๆ จนพรมแดนระหว่างประเทศค่อยๆ กลายเป็นโลกไร้พรมแดน ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อธุรกิจมีการดำเนินงานขยายตัวไปยังตลาดทั่วโลก ตลาดมีขนาดใหญ่ขึ้น มีการแข่งขันสูงขึ้น มีการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยังแหล่งที่มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ในส่วนของประเทศไทยนั้น จากการเปิดการค้าเสรีก็ส่งผลให้องค์กรธุรกิจของไทยมีการว่าจ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ตั้งแต่ระดับแรงงานไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายในเรื่องบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยจะต้องมีวิธีการใหม่ในเรื่องการสรรหาบุคลากรเพื่อการทำงานในระดับนานาชาติ การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทำงานในต่างประเทศ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศและเมื่อการมีคนต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ทำ

ให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยจะต้องพัฒนาทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากล รวมทั้งต้องเข้าใจวัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ และมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ 2) ความหลากหลายของบุคลากร เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิดรูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่การทำงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการของพนักงาน ซึ่งในโลกของการทำงานในยุคปัจจุบันและอนาคตนั้น ความหลากหลายของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องพบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายของบุคลากรจะสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากร ทำให้กลุ่มบุคลากรมีลักษณะเฉพาะของตนเอง และอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน หรือเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรด้วยก็ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกัน เพราะความแตกต่างนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร และควรตระหนักว่าความหลากหลายของบุคลากรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดที่กว้างและมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และต้องออกแบบกลยุทธ์ในด้านบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่างๆ สามารถทำงานในองค์กรได้ โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรม เชื้อชาติ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน ตัวอย่างความหลากหลายของบุคลากรในสังคมไทยในปัจจุบัน ได้แก่ โครงสร้างอายุของบุคลากรในองค์กรมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยบุคลากรกลุ่ม Generation Y มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นผสมผสานกับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่ม Baby Boomer และผู้บริหารระดับกลางในกลุ่ม Generation X ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีการวางนโยบายเพื่อลดช่องว่างในแต่ละ Generation และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลการปรับเปลี่ยนวิธีบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การจัดสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรแบบที่เหมาะสมในแต่ละ Generation นอกจากนี้ การเกษียณอายุของของผู้บริหารกลุ่ม Baby Boomer ในอนาคตข้างหน้า จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ทำให้หลายองค์กรเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงก็เป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการพูดถึงและดำเนินการในองค์กรต่างๆ ของไทยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย 2553) 3) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรเพราะทำ

ให้มีงานและอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เช่น เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการจัดการธุรกิจแบบ E-Business หรือ E-Commerce เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท (Telework) เพราะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารและทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้การเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่น ๆ ก็ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดทำไว้บริษัทชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทยมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System: HRIS) ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลายให้แก่บุคลากร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ รวมไปถึงการให้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์กับคนรุ่นเก่าหรือกลุ่ม Baby Boomer ในองค์กรเพื่อที่จะทำงานและสื่อสารกับ Generation อื่นๆ ได้ ตลอดจนออกแบบโครงสร้างงานใหม่ วางแผนกำลังคน และแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น 4) แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรส่งผลต่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้ เมื่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้น การใช้การสื่อสารทางไกล เช่น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบการค้าบนเครือข่าย และระบบ Tele-Education ก็มีการพัฒนาและใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินธุรกิจขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่ง และดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ การใช้บุคลากร Part Time สำหรับงานชั่วคราว และการใช้บริการจากภายนอกเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานธุรการต่าง ๆ รวมทั้งงานด้านการจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการ ตลอดจนการจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทนสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย (Daft and Marcic 2013)

ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งหวังปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวด้วยการเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่ 1) ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว 2) คน Gen Y จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร 3) รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4) โลกาวัดน์จะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง 5) การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace ข้อมูลทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต 6) ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology การทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะดำเนินการผ่าน Mobile Technology 7) วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอดทุกที่ทุกเวลาและเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่ Weisure Time 8) สังคมของการมีส่วนร่วมในอนาคตสังคมต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้น 9) การเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์จะกลายเป็นสิ่งสำคัญ (สมบัติ กุสุมาวลี 2559)

ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ว่าสิ่งท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 คือ การเข้ามาในองค์กรของแรงงานกลุ่ม Generation Y จะมีลักษณะพิเศษ คือ การไม่ชอบทำงานประจำ ชอบความเป็นอิสระหรือความยืดหยุ่น ซึ่งความยืดหยุ่นเป็นแนวทางหลักในปัจจุบันเห็นได้จาก ตลาดแรงงานเกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากการจ้างงานประจำได้ลดน้อยลง และหันมาจ้างงานในลักษณะของ Part Time, Freelance, Outsourced, Home-Working, Contract Worker เพื่อลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนขององค์กร ทำให้เกิดการไหลเวียนแรงงานมากขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายในตลาดแรงงาน ซึ่งในด้านของแรงงานนั้นไม่จำเป็นต้องทำงานตามเวลาที่กำหนด มีอิสระในการเลือกเวลาทำงานมากขึ้นรวมถึงการทำงานนอกสถานที่แล้วไม่ต้องกลับมาสถานที่ทำงานได้ ในปัจจุบันงานที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในแถบทวีปยุโรปและอเมริกา คือ การทำงานแบบ Freelance ซึ่งในอนาคตงานประเภทนี้จะเข้ามาแทนที่การทำงานแบบ Full-Time เพราะเรื่องของสภาพการจ้าง ความเป็นปัจเจกบุคคล ต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและสวัสดิการที่เอื้อต่อแรงงานมากกว่า โดยลักษณะงานที่ได้รับความนิยม คือ งานที่สามารถทำผ่านอินเทอร์เน็ตได้และทำได้ทุกเวลาตามที่คิดว่าจ้างมา เช่น การขายสินค้าออนไลน์ การให้คำปรึกษาทางจิตแพทย์ การให้คำแนะนำทางกฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้อาชีพที่จะเข้าสู่การทำงานแบบ Freelance ในอนาคต คือ แพทย์ หนายความ และนักบัญชี เพราะลักษณะของงานไม่จำเป็นต้องเลือกจ้างงานแบบประจำ งานจึงอาจไม่ใช่งานที่ต่อเนื่อง สามารถทำงานเพียงวันละ 1-2 ชั่วโมง การจ้างงานแบบประจำจึงเป็นการสูญเสียเปล่าของต้นทุน ซึ่งหันมาสู่การจ้างงานแบบ Contract Worker

มากยิ่งขึ้น และในศตวรรษที่ 21 การจ้างงานได้เปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องจากองค์กรได้เผชิญภัยคุกคามใหม่ที่เป็นเรื่องของการจ้างงาน การทำความเข้าใจพนักงาน การปรับตัวของผู้จัดการและองค์กร และการเข้ามามีบทบาทของ Generation Y ซึ่งภัยคุกคามนี้ได้แตกต่างไปจากการช่วงชิงความได้เปรียบทางธุรกิจดังที่เคยได้ประสบมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 โดย แบ่งได้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การมีพฤติกรรมใหม่ที่น่าเกรง Social Media ที่สามารถเชื่อมต่อกันได้ทั้งโลก 2) การใช้เทคโนโลยีต่างๆโดยมีอินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูลที่ใหญ่ที่สุด 3) กลุ่มคน Generation Y มีทัศนคติแปลกใหม่ มีความคาดหวังและเส้นทางการทำงานที่แตกต่างจากกลุ่มคน Generation X 4) เกิดแนวคิด Flexible Work คือ ความยืดหยุ่นของเวลาสามารถเลือกเวลาทำงานได้ และทำงานในเวลาที่เหมาะสมได้ การทำลายเส้นเขตแดน เกิดการไหลเวียนของแรงงาน ทักษะเศรษฐกิจ ข้าราชการ และเทคโนโลยีต่างๆง่ายขึ้น 5) เรื่องของชีวิตส่วนตัว เป็นแนวความคิดเรื่องของความสมดุลในชีวิตการทำงาน ซึ่งความสมดุลในชีวิตการทำงาน คือ สิ่งที่แรงงานทำด้วยความรับผิดชอบและความสนใจนอกเหนือจากงานที่ทำ โดยไม่เกิดผลกระทบต่องานและชีวิตครอบครัว และสนับสนุนการแบ่งแยกกับชีวิตกับการทำงานออกจากกันโดยไม่ให้ทั้งสองเรื่องมากระทบต่อกันในเวลาที่ย่างยวบยาบกัน (กฤษฎา ธีระโกศลพงศ์ 2558)

Digital Disruption กำลังเริ่มส่งผลกระทบต่อธุรกิจในหลายๆอุตสาหกรรม และจะมีผลกระทบต่อธุรกิจในทุกภาคส่วนในอนาคตอันใกล้ การเปลี่ยนแปลงแบบ Disruption เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม โดยที่ไม่สามารถรับมือด้วยวิธีแบบเดิมๆได้ สมุน จักซ์เมธา กล่าวถึง Digital HR ในยุค Thailand 4.0 ว่า 1) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการสรรหาพนักงานใหม่มากยิ่งขึ้น การลงหนังสือพิมพ์เพื่อรับสมัครพนักงานใหม่ กลายเป็นแค่เครื่องมือประชาสัมพันธ์องค์กรเท่านั้น 2) ด้วยเทคโนโลยีคลาวด์ และ 4G ช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ทั้งดาวนโหลดอัปโหลดทำได้ง่ายขึ้น ไม่ติดข้อจำกัดด้านสถานที่อีกต่อไป 3) วิธีการเรียนรู้ของพนักงานเปลี่ยนไป เด็ก Generation ใหม่ ส่วนใหญ่ไม่นิยมอ่านหนังสือที่มีแต่ตัวหนังสือแต่ต้องการวิธีการเรียนรู้ที่ง่ายกว่าเดิม ภาพหรือคลิปวิดีโอจึงเป็นสื่อที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นเพราะเห็นภาพได้ชัดเจน ดังนั้นการฝึกอบรมพนักงานโดยใช้คลิปวิดีโอเป็นสื่อช่วยจึงมีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากขึ้น 4) การสื่อสารในองค์กร องค์กรหลายๆ แห่งใช้การสื่อสารในองค์กรผ่านการพิมพ์ประกาศต่างๆซึ่งสุดท้ายก็แทบไม่มีใครสนใจอ่านกัน องค์กรหลายแห่งหันมาประยุกต์ใช้โซเชียลมีเดียต่างๆ อย่างเช่น เฟสบุ๊ก ไลน์กลุ่มของพนักงานขึ้นมา เพื่อใช้พูดคุยสื่อสารในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ (สมุน จักซ์เมธา 2559) ประคัลภ์ ปันพทลึงกูร กล่าวถึง HR Digital ว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้การทำงานจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น เรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลก็เช่นกันที่จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต สิ่งที่ยาบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีดังนี้ 1) ระบบฐานข้อมูล

ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารคนต้องอาศัยข้อมูลพนักงานจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารคนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาพนักงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การวางแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง รวมถึงการบริหารจัดการในเรื่องของความรู้สึกของพนักงานเอง สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยข้อมูล ซึ่งถ้าองค์กรมีระบบการเก็บและบริหารจัดการข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่ดี ก็จะทำให้สามารถที่จะวางแผนและป้องกันปัญหาทางด้านการบริหารคนได้ดีขึ้น 2) การสรรหาคัดเลือกพนักงาน จำเป็นต้องมีการทำให้ทันสมัย ช่องทางใหม่ๆ ในการหาคนและคัดเลือกคนมีมากขึ้นเรื่อยๆ Social Network ต่างๆสามารถที่จะช่วยให้เราสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น LinkedIn หรือ Facebook ช่องทางเหล่านี้ช่วยให้สามารถพบเจอกับบุคคลที่เหมาะสมได้ ทำให้เข้าถึงกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและตรงกลุ่มเป้าหมาย 3) การพัฒนาพนักงาน องค์กรสามารถที่จะพัฒนาพนักงานโดยไม่ต้องส่งพนักงานไปข้างนอก โดยการฝึกอบรมผ่าน E-learning ผ่านเว็บไซต์ บางองค์กรจัดหลักสูตรเชื่อมโยงไว้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกเพื่อให้พนักงานเข้าไปเรียนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน 4) การบริหารจัดการเรื่องของระบบทรัพยากรบุคคล ระบบต่างๆในการบริหารคน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขอลา ขออนุมัติต่างๆ การบริหารสวัสดิการ ค่าจ้างเงินเดือน ข้อมูลประวัติพนักงาน การประเมินผลงาน การประเมินผลฝึกอบรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้สามารถที่จะบริหารจัดการผ่านระบบได้ทั้งหมดโดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้คนหรือใช้เอกสารอีกต่อไป บางองค์กรเริ่มที่จะเชื่อมระบบเหล่านี้เข้ากับโทรศัพท์มือถือของพนักงานแต่ละคน พนักงานสามารถที่จะเข้าระบบจากที่ไหนก็ได้ เพื่อที่จะทำเรื่องขอลาหรือขออนุมัติในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทุกอย่างอย่างสะดวกสบาย 5) การเชื่อมระบบการทำงานเพื่อทำงานที่อื่นได้ ระบบที่พนักงานสามารถที่จะเข้าถึงเพื่อทำงานได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนของโลก (ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร 2559)

ตอนที่ 4 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

4.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามมาตรา 80 วรรค 3 ที่ว่า รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม โดยพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2550)

4.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545)

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

(4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวคู่อื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคม และวิชาชีพ

มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและพนักงานของรัฐในสถาบันการศึกษา

4.3 พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (สำนักงานราชกิจจานุเบกษา 2550)

มาตรา 23 กิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน

มาตรา 34 สถาบันมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(19) การบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น วินัย หลักเกณฑ์ การจ้างและการเลิกจ้างของผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่

(20) การพัฒนาความสามารถของคณาจารย์ บุคลากรและคุณภาพของบัณฑิตเพื่อการผลิตบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

(21) การส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร

4.4 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579

วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 ได้แก่ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุ ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้วและสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้นจำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ต่อจากนี้ไป จะประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน โดยมุ่งเน้น (1) พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (2) การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง (3) ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ (4) การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี (5) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี 2560)

4.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564

การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาคและระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้ เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อกำกับให้ การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อปรับเปลี่ยนให้คนในสังคมไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม 2) เพื่อเตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 3) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดีตลอดช่วงชีวิต 4) เพื่อเสริมสร้างสถาบันทางสังคมให้มีความเข้มแข็งเอื้อต่อการพัฒนาคนและประเทศ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาดังนี้ 1) คนไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมเพิ่มขึ้น 2) คนในสังคมไทยทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น 3) คนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากลและสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) คนไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น 5) สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันทางศาสนา ชุมชน สื่อมวลชนและภาคเอกชน โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย จิตสาธารณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 2) พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า 3) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ 5) เพิ่มประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลัง ด้านสุขภาพ 6) พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย 7) ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2560)

4.6 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) มีวิสัยทัศน์ ปี 2559 คืออุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติอย่างยั่งยืน สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีบทบาทสูงในประชาคมอาเซียนและมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติ โดยจัดทำ 4 ยุทธศาสตร์ตามมุมมองที่แตกต่างกัน คือ 1) ยุทธศาสตร์เปลี่ยนระบบการนำองค์กรให้ขับเคลื่อนอุดมศึกษาแบบองค์รวมตามมุมมองด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพบัณฑิตอย่างก้าวกระโดดตามมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 3) ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการบริหารการเงินอุดมศึกษา เพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมุมมองด้านการเงิน 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ โดยประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ อาจารย์มีจำนวนเพียงพอตรงความต้องการในการผลิตบัณฑิต มีความสามารถในการทำงานวิจัย งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีทักษะประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำรงตนอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้รับการยกย่องจาก สังคมและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ รวมทั้งพัฒนาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ทางวิชาการหรือวิชาชีพ ให้เข้าสู่การเป็นอาจารย์ ซึ่งมีตัวบ่งชี้และเป้าหมายผลการดำเนินงาน ได้แก่ 1) ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของนักศึกษาต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ 2) ร้อยละของหลักสูตรที่มีสัดส่วนของอาจารย์ประจำและอาจารย์สมทบต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละหลักสูตร 3) ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการรับรองศักยภาพความเป็นอาจารย์มืออาชีพตามที่ สกอ. กำหนด เมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ทั้งหมด 4) คะแนนเฉลี่ยจากงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์/เผยแพร่ต่อจำนวนอาจารย์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2555)

4.7 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนคือการมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการศึกษาเพื่อการทำงานและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัต ภายใต้สังคมแห่งปัญญา (Wisdom-Based Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong Learning Society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีก 15 ปีข้างหน้า โดยกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้จะเป็นเสมือนหนึ่งแผนที่นำทางให้ระบบการศึกษาไทยสามารถพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลให้เต็มตามศักยภาพสำหรับประชากรทุกช่วงวัยตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิตที่ประชาชนสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยมีเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษา 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่เป็นพลวัต โดยแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม 3) ยุทธศาสตร์การปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2560)

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

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 คือ การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ โดยเหตุผลอันเนื่องมาจากการที่อุดมศึกษาไทยมีจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่ง นั่นคือ อาจารย์และระบบการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ในส่วนของต้นน้ำนั้นเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแหล่งทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ ส่วนกลางน้ำเกี่ยวข้องกับการเพิ่มสมรรถนะให้กับอาจารย์ประจำการ ทั้งทางด้านความเป็นครู การบ่มเพาะความสามารถในการบริหารจัดการและการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพและ

สังคม จนถึงปลายน้ำที่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ยาวนานสู่อาจารย์ระดับอื่น ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยโดยต้องคำนึงถึงการพัฒนาหลายมิติ เช่น 1) ด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจัดการ การขัดเกลาทางสังคม 2) ช่วงวัยต่างๆของการทำงานและพัฒนา ตั้งแต่การบ่มเพาะในช่วงต้นการทำงาน ช่วงการทำงานจริง ช่วงเป็นผู้สูงความรู้และประสบการณ์และการเป็นคลังสมองหลังเกษียณ นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนร่วมลงทุนพัฒนาอาจารย์ ด้วยมาตรการด้านการเงิน เช่น ทุนจากรัฐบาลทั้งหมด ทุนรัฐบาลร่วมกับมหาวิทยาลัย ทุนรัฐบาลร่วมกับมหาวิทยาลัย และผู้เรียน เพื่อเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่รับการพัฒนามากขึ้น กระตุ้นให้มหาวิทยาลัยและ ผู้เรียนจริงจังกับการเรียนในสาขาวิชาและในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ อีกทั้งคำนึงถึงผลตอบแทนจากการได้ทุนจากรัฐ การลงทุนของมหาวิทยาลัย และผู้เรียนเองและมหาวิทยาลัยใหม่ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์เป็นทีม เช่นกลุ่มวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพื้นที่หรือสภามหาวิทยาลัยเดิม ใช้กระบวนการคัดเลือกและสรรหาที่ยุติธรรม โปร่งใสและมีส่วนร่วมโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและนอกสถาบัน กำหนดให้รัฐมีพันธกิจสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชน สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยเอกชนลงทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรด้วยมาตรการด้านภาษีหรือการเงิน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2552)

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5.1 ที่มาของการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบุกเบิกการศึกษาในระดับอุดมศึกษาโดยภาคเอกชนได้เริ่มเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2490 โดยความพยายามของมิชชันนารี “คณะเพรสไบทีเรียน” แต่รัฐบาลในสมัยนั้นไม่มีมติไม่อนุญาตให้จัดตั้งเหตุผลเนื่องมาจากเกรงว่ามหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นในลักษณะเดียวกับของมิชชันนารีจะใช้มหาวิทยาลัยเอกชนเผยแพร่ลัทธิทางการเมืองเพราะสมัยนั้นลัทธิคอมมิวนิสต์กำลังขยายในประเทศเพื่อนบ้าน และเข้ามาสู่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2498 นายทิม ภูริพัฒน์ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จังหวัดอุบลราชธานีได้เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2498 แต่ไม่ได้รับความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎร ปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้จัดตั้ง “สภาการศึกษาแห่งชาติ” เพื่อทำหน้าที่ปรับปรุง วางแผน และกำหนดโครงการการศึกษาแห่งชาติโดยมี

ผลงานเด่นคือการจัดทำ “แผนการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2503” นับเป็นแผนการ ศึกษาฉบับแรกของไทยประกาศใช้ ณ วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2504 การจัดตั้งวิทยาลัยเอกชนในยุคบุกเบิกเป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากรัฐบาลไม่เห็นด้วยในการให้เอกชนจัดตั้งวิทยาลัยเอกชน แต่ในที่สุดไม่สามารถทนต่อกระแสเรียกร้องได้ เนื่องจากนักเรียนที่จบระดับมัธยมปลายไม่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของรัฐได้ทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2508 สภาการศึกษาแห่งชาติมีมติเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2508 เปิดโอกาสให้เอกชนได้จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาได้โดยดำเนินการสอนในระดับไม่เกินสามปีแรกของมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ในที่สุด “พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนปี พ.ศ. 2512” ก็ได้ประกาศใช้ขึ้นเป็นครั้งแรก ภายใต้การควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการและวิทยาลัยเอกชนสามารถเปิดสอนให้ปริญญาได้ตาม กฎหมายวิทยาลัยเอกชนได้รับให้อนุญาตจัดตั้งได้จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรวม 6 แห่ง คือ 1) วิทยาลัยเกริก จัดตั้งวันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยเกริก 2) วิทยาลัยกรุงเทพ จัดตั้ง วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยกรุงเทพ 3) วิทยาลัยไทยสุริยะ จัดตั้ง วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยศรีปทุม 4) วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จัดตั้ง วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 5) วิทยาลัยพัฒนา จัดตั้ง วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมามีคำสั่งเพิกถอน ใบอนุญาต 6) วิทยาลัยการค้า จัดตั้ง พ.ศ.2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ต่อมาพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้ประกาศใช้เพราะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับอุดมศึกษาได้เพิ่มขยายเป็นอันมากทำให้วิทยาลัยเอกชนจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้วิทยาลัยเอกชนมีศักดิ์และสิทธิ์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยของรัฐ นอกจากนี้ยังให้โอกาสวิทยาลัยเอกชนยกสถานะเป็น “มหาวิทยาลัย” ได้ ปัจจุบันประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีจำนวนทั้งหมด 73 แห่ง แบ่งออกได้ดังนี้ (1) มหาวิทยาลัยเอกชน 43 แห่ง (2) วิทยาลัยเอกชน 19 แห่ง และ (3) สถาบันเอกชน 11 แห่ง ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 สถาบันอุดมศึกษาของเอกชนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ลำดับ	ชื่อ	ปีที่จัดตั้ง
1	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	พ.ศ. 2513
2	มหาวิทยาลัยเกริก	พ.ศ. 2513
3	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	พ.ศ. 2513
4	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	พ.ศ. 2513
5	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	พ.ศ. 2513
6	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	พ.ศ. 2515
7	มหาวิทยาลัยสยาม	พ.ศ. 2516
8	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	พ.ศ. 2516
9	มหาวิทยาลัยพายัพ	พ.ศ. 2517
10	วิทยาลัยแสงธรรม	พ.ศ. 2519
11	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	พ.ศ. 2524
12	มหาวิทยาลัยคริสเตียน	พ.ศ. 2526
13	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	พ.ศ. 2527
14	มหาวิทยาลัยรังสิต	พ.ศ. 2528
15	วิทยาลัยเซนต์หลุยส์	พ.ศ. 2528
16	มหาวิทยาลัยภาคกลาง	พ.ศ. 2529
17	มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก	พ.ศ. 2529
18	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	พ.ศ. 2530
19	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	พ.ศ. 2531
20	มหาวิทยาลัยเนชั่น/วิทยาลัยโยนก	พ.ศ. 2531
21	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	พ.ศ. 2532
22	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	พ.ศ. 2533
23	มหาวิทยาลัยราชธานี	พ.ศ. 2536
24	สถาบันรัชต์ภาคย์	พ.ศ. 2536
25	วิทยาลัยทองสุข	พ.ศ. 2537
26	มหาวิทยาลัยนานาชาติแสดมฟอร์ด	พ.ศ. 2538
27	มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย	พ.ศ. 2539
28	วิทยาลัยดุสิตธานี	พ.ศ. 2539

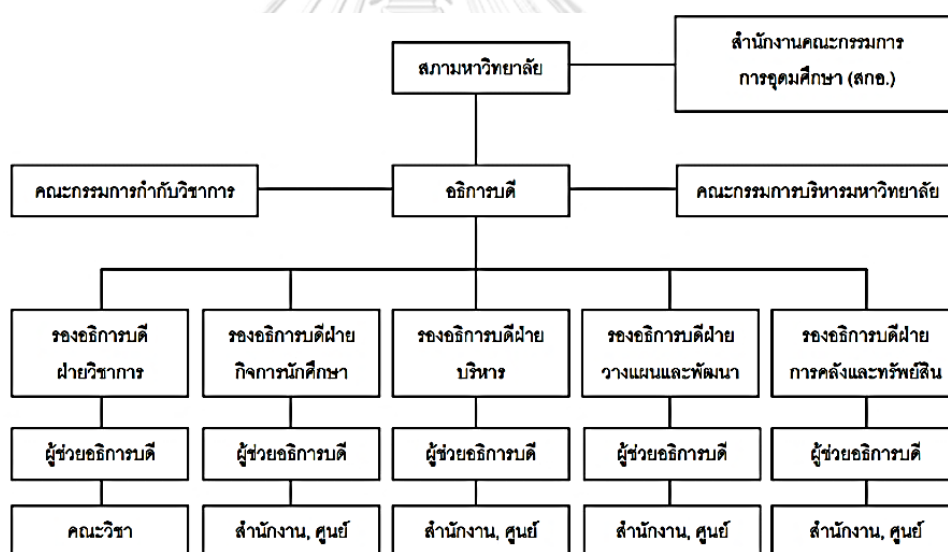
ลำดับ	ชื่อ	ปีที่จัดตั้ง
29	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	พ.ศ. 2540
30	มหาวิทยาลัยเอเซีย	พ.ศ. 2540
31	มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์(ประเทศไทย)	พ.ศ. 2540
32	มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น	พ.ศ. 2540
33	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	พ.ศ. 2540
34	วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น	พ.ศ. 2540
35	มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา	พ.ศ. 2541
36	มหาวิทยาลัยธนบุรี	พ.ศ. 2541
37	วิทยาลัยสันตพล	พ.ศ. 2541
38	มหาวิทยาลัยฟาฏอนี	พ.ศ. 2541
39	มหาวิทยาลัยชินวัตร	พ.ศ. 2542
40	วิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่	พ.ศ. 2542
41	มหาวิทยาลัยปทุมธานี	พ.ศ. 2542
42	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น	พ.ศ. 2542
43	วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก	พ.ศ. 2542
44	มหาวิทยาลัยดาปี	พ.ศ. 2542
45	วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้	พ.ศ. 2542
46	วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย	พ.ศ. 2542
47	วิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ	พ.ศ. 2543
48	มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี	พ.ศ. 2545
49	มหาวิทยาลัยพิษณุโลก	พ.ศ. 2545
50	วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา	พ.ศ. 2546
51	วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ	พ.ศ. 2546
52	มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา	พ.ศ. 2547
53	วิทยาลัยเชียงใหม่	พ.ศ. 2547
54	วิทยาลัยนครราชสีมา	พ.ศ. 2547
55	วิทยาลัยอินเตอร์เทค ลำปาง	พ.ศ. 2547
56	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	พ.ศ. 2547
57	มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ	พ.ศ. 2549

ลำดับ	ชื่อ	ปีที่จัดตั้ง
58	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	พ.ศ. 2549
59	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น	พ.ศ. 2549
60	สถาบันอาศรมศิลป์	พ.ศ. 2549
61	สถาบันเทคโนโลยีแห่งอยุธยา	พ.ศ. 2550
62	สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์	พ.ศ. 2550
63	วิทยาลัยเทคโนโลยีพนมวันท์	พ.ศ. 2550
64	วิทยาลัยพิษณุภัณฑ์	พ.ศ. 2551
65	มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น	พ.ศ. 2552
66	สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน	พ.ศ. 2553
67	สถาบันกัณฑ์นา	พ.ศ. 2553
68	สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติมาหัชย	พ.ศ. 2555
69	วิทยาลัยเทคโนโลยีจิตรลดา	พ.ศ. 2557
70	สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ	พ.ศ. 2558
71	สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก	พ.ศ. 2558
72	สถาบันวิทยสิริเมธี	พ.ศ. 2558
73	วิทยาลัยนานาชาติราฟเฟิลส์	พ.ศ. 2560

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2559)

5.2 โครงสร้างการบริหารองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2550 มาตรา 19 การแบ่งส่วนราชการและการจัดระบบบริหารงานภายใน ให้เป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งสามารถจัดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารงานภายในของตนเองได้ ประกอบกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งมีความซับซ้อนและมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีความแตกต่างกันแต่ทุกสถาบันก็อยู่ภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนด จากการศึกษาโครงสร้างองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยามและมหาวิทยาลัยคริสเตียน สามารถสรุปโครงสร้างโดยทั่วไปที่มีความเหมือนกันในแต่ละสถาบัน ได้ดังภาพ (สุภาพรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ 2550)



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างองค์กรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่มา : (สุภาพรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, 2550)

จากภาพอธิบายได้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการโดยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีสภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน อธิการบดีดูแลกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมายในการบริหารสถาบันมีคณะกรรมการกำกับวิชาการ และคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ เป็น

ผู้ช่วยกำกับดูแลและปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี และอาจมีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่างๆเป็นผู้ช่วยกำกับดูแลและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี และรองอธิการบดี โดยในการบริหารสถาบัน ยังอาจมีการแบ่งหน่วยงานย่อยเป็นสำนักหรือฝ่ายต่างๆ ด้วย เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ กำกับดูแลงานบริหารด้านการเรียนการสอน การวางแผนและพัฒนาหลักสูตร และการสอน สำนักงานทะเบียนและวัดผล และการประกันคุณภาพการศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา กำกับดูแลฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา ฝ่ายการพัฒนา นักศึกษา ฝ่ายแนะแนว ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และฝ่ายกองทุนการศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร กำกับดูแลฝ่ายบุคลากร ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายสิ่งพิมพ์และสื่อการสอนและศูนย์หนังสือ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา กำกับดูแลสำนักนโยบายและแผน ฝ่ายงานวิจัย รองอธิการบดี ฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน กำกับดูแลสำนักการเงินและงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน การจัดโครงสร้างเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่ง คือจากบนลงล่าง และอำนาจการบริหารจะรวมอยู่ที่ศูนย์กลางเป็นหลัก สำหรับบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2550 มาตรา 11 กล่าวถึงบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2 ประเภท ได้แก่ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยคณาจารย์มีหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัย สำหรับเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนซึ่งบุคลากรทั้งคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ต้องทำงานแยกการประสานร่วมมือกันจึงจะทำให้การดำเนินงานของสถาบันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตอนที่ 6 ทิศทางและแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

ทิศทางและแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มหาวิทยาลัยเอกชนอาจจะต้องมีการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) หรือยุบเลิกเนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่มีคุณภาพหรือประสบภาวะขาดทุนมาก 2) มหาวิทยาลัยมีการเร่งพัฒนาหลักสูตรในลักษณะของสหกิจศึกษา โดยให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร 3) มหาวิทยาลัยไทยจะมีการมุ่งเน้นไปที่การศึกษาต่อเนื่องและการฝึกอบรมวิชาชีพ 4) มหาวิทยาลัยไทยต้องลดการพึ่งพารายได้จากการเรียนการสอนลง และมุ่งเน้นไปที่การทำงานวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศและสามารถนำนวัตกรรม งานวิจัยมาผลิตและสร้างรายได้ และ/หรือ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยต้องเน้นรายได้จากการวิจัยที่สร้างนวัตกรรมและนำไปสู่เชิงพาณิชย์ (Commercialization) และ 5) การผลิตบัณฑิต มหาบัณฑิต ดุษฎีบัณฑิต ให้ตรงกับความต้องการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน (อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ 2559) แนวโน้มสำคัญ

ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง ผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้เรียนมีโอกาสเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนาตนเองให้แข่งขันได้ สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด ทำได้ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย 2) สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย สภาพของความจำกัดทางทรัพยากร ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งกันและกัน หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 3) สถาบันอุดมศึกษามุ่งจัดการศึกษาเฉพาะทาง มีแนวโน้มว่าจะมีบางมหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะที่เป็นการลงลึกระดับเชี่ยวชาญ อันเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง และเป็นการเพิ่มความสามารถแข่งขันให้มหาวิทยาลัย 4) สถาบันอุดมศึกษามุ่งผลิตผลงานวิจัย จากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงการบุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ จนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากนักศึกษาทั่วโลก 5) สถาบันอุดมศึกษาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการผลิตผู้เรียนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน อย่างไรก็ตามข้อพึงระวังในการจัดการศึกษารูปแบบนี้ คือ คุณภาพการจัดการศึกษา 6) สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ การขยายตัวด้านการลงทุนทางการศึกษาที่แข่งขันมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกพยายามทำตลาดการศึกษาไปยังประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทย ในขณะที่คนในสังคมไทยต้องการหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพที่มีความน่าเชื่อถือระดับสากล หรืออาจเป็นการเปิดหลักสูตรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เป็นต้น 7) สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถขยายตลาดการศึกษาไปยังต่างประเทศ การเปิดเสรีทางการศึกษาของไทยยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ ความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศที่มีคุณภาพมากกว่า 8) สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องพึ่งตัวเองมากขึ้น โดยพัฒนาไปสู่การดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเองมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังจะเห็นได้จากมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่งในปัจจุบัน ต่างหาช่องทางที่จะนำรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดทำโฆษณา การเปิดหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2550)

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

7.1 ความหมายของการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตว่าเป็นการศึกษาเพื่อมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่น่าจะเป็นในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆที่น่าจะเกิดขึ้นด้วย (เทียนฉาย กิระนันท์ 2525) การวิจัยในอนาคตเป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกของอนาคตต่างๆที่เป็นไปได้หรือมีความน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมใดสังคมหนึ่ง (จุมพล พูลภัทรชีวิน 2529) การวิจัยในอนาคตเป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อพยากรณ์แนวโน้มหรือเหตุการณ์หรือภาพของเรื่องใดเรื่องหนึ่งของประชากรหรือสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในอนาคตโดยอ้างอิงข้อมูลจากอดีต ปัจจุบันไปสู่อนาคต (พนารัตน์ วิศเวทพนินิต 2539)

7.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อบรรยายทางเลือกในอนาคตรูปแบบต่างๆที่เปลี่ยนไปได้ของกลุ่มประชากรที่ศึกษา 2) เพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันเกี่ยวกับความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เปลี่ยนไปได้ 3) เพื่อแสดงถึงผลกระทบและผลต่อเนื่องที่อาจเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้ในแต่ละอนาคต 4) เพื่อเตือนให้ทราบถึงอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และ 5) เพื่อให้เข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (จุมพล พูลภัทรชีวิน 2529) จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตคือ 1) เพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต 2) เพื่อการวางแผนที่เป็นไปได้และเหมาะสม และ 3) เพื่อประเมินและพัฒนาสถาบันต่างๆให้เข้ากับบริบทของอนาคต (พรชูลี อาชาวาร์ุง 2537)

7.3 ลักษณะของการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตมีสาระสำคัญจะอยู่ที่ การทำนาย (Prediction) การฉายภาพ (Projection) และการพยากรณ์เหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆในอนาคต แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของอนาคตศาสตร์ที่นักวิจัยกล่าวไว้ (เทียนฉาย กิระนันท์ 2525, นาดยา ปิลันธนานนท์ 2526, จุมพล พูลภัทรชีวิน 2529) สรุปได้ดังนี้ 1) การวิจัยอนาคตมีหลักการเบื้องต้นที่พยายามขยายความคิดเกี่ยวกับสังคมและมุ่งพัฒนาแนวทางหรือวิธีการคิดถึงอนาคตในลักษณะที่เป็นวิชาการ 2) นักวิจัยหลายๆสาขาให้ความสนใจต่อการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตศาสตร์ที่มีลักษณะเป็นที่ยอมรับของทุกสาขาวิชาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ 3) อนาคตศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับการทำนายและการพยากรณ์อนาคตซึ่งจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ ความสามารถ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในสังคม มีความรับผิดชอบต่อการที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคม เทคโนโลยี 4) อนาคตเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถทำนายได้อย่างถูกต้องแต่เราก็สามารถสร้างมโนทัศน์

เกี่ยวกับอนาคตได้ด้วยวิธีการต่างๆ 5) การศึกษาทางเลือกต่าง ๆ โดยพื้นฐานความคิดว่าไม่มีอนาคตเพียงด้านเดียวแต่อนาคตของสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจเป็นไปได้หลายอย่าง แต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคลล้วนมีบทบาทสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อการทำให้อนาคตแต่ละอย่างเกิดขึ้น 6) อนาคตศาสตร์ช่วยให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีผลต่อบุคคล/สังคม และเป็นศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจและอธิบายความสัมพันธ์ของระบบที่ซับซ้อนต่าง ๆ ในโลก 7) องค์ประกอบที่สำคัญของอนาคตศาสตร์ คือการมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับโลกโดยมีความเชื่อว่า เราอาศัยอยู่ในโลกที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งต้องการการอนุรักษ์และความร่วมมือกัน 8) อนาคตศาสตร์อาศัยเทคนิคและกระบวนการในการวิเคราะห์อนาคตแบบต่างๆ หลายวิธีการ เช่น วิธีการทางสถิติและทางสังคมศาสตร์ การตรวจสอบแนวทางเลือกผลที่เกิดขึ้นและเป้าหมาย 9) อนาคตศาสตร์มีลักษณะของการเชิญชวนที่แฝงอุดมการณ์ด้วยการใช้อุทธนาการชักจูงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 10) อนาคตศาสตร์มีรากฐานที่ทำให้เกิดเจตคติในทางบวก มุ่งให้คนมองโลกในแง่ดี งานวิชาการในด้านอนาคตศาสตร์หลายเรื่องได้พยายามชี้ให้เห็นว่า แม้ปัญหาต่างๆ จะปรากฏอยู่แต่มนุษย์ก็สามารถใช้ความฉลาดและสติปัญญา ดัดแปลงแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้หรือสามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางปัญหาเหล่านั้นได้ในหลายกรณีเราจะสังเกตได้ว่าปัญหาเหล่านั้นทำให้มนุษย์เกิดความต้องการที่จะวางแผนอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้อนาคตที่มนุษย์พึงประสงค์และหลีกเลี่ยงอนาคตที่มนุษย์ไม่พึงปรารถนา 11) การวิจัยอนาคตเป็นแนวความคิดใหม่ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจในสภาพปัจจุบันดียิ่งขึ้น อาจมองอนาคตศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะใช้วินิจฉัยประกอบการรู้แจ้งของเรา เกี่ยวกับธรรมชาติของโลกที่เราอาศัยอยู่ได้ แม้ว่าผลงานเกี่ยวกับอนาคตศาสตร์ส่วนมากจะเน้นอนาคตในเชิงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแต่การเล็งเห็นความสำคัญของอนาคตในด้านอื่นๆ ก็นับวันจะเพิ่มมากขึ้น

7.4 การวิจัยในอนาคต

ปัจจุบันมีการใช้วิธีวิจัยอนาคตในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) วิธีการสำรวจเดลฟาย (Delphi Surveys) วิธีนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องอนาคตจากบุคคลที่เราเห็นว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง เป็นการศึกษอนาคตที่เป็นอิสระที่จะสร้างอนาคตใหม่โดยไม่ต้องคำนึงถึงแนวโน้มที่เป็นมาในอดีตและปัจจุบัน 2) วิธี EFR (Ethnographic Future Research) ที่อนาคตภาพได้จากการสัมภาษณ์เพียงรอบเดียวโดยเลือกเอาแนวโน้มที่มีฉันทามติระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์จุดอ่อนของวิธีนี้ คือการขาดระบบที่น่าเชื่อถือในการพิจารณาแนวโน้มไม่มีฉันทามติ 3) วิธี EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่สองและสาม 4) วิธีการขยายแนวโน้ม (Extrapolation หรือ Trend Analysis) เป็นการศึกษาอนาคตจากแนวโน้มโดยการตรวจสอบอดีตที่เพิ่งผ่านมาซึ่งอาจใช้ร่องรอยที่จะศึกษาปัจจุบันและนำไปสู่สิ่งที่เรา

ค้นหาในอนาคต แนวโน้มจะเห็นได้ชัดเจนขึ้น นำมาแสดงในรูปของกราฟสามารถมองเห็นได้โดยไม่ต้องใช้เครื่องวัด 5) วิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) เป็นเทคนิคที่เน้นการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากโครงเรื่องที่มีเหตุและผลชัดเจนโดยให้พิจารณาถึงปัจจัยความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดฝันและมีผลกระทบสูงต่อเรื่องนั้นๆ เพื่อให้เห็นภาพอนาคตที่เป็นไปได้ นอกจากนี้ยังมีความพยายามพัฒนาวิธีการมองอนาคต (Foresight) เพื่อใช้ในคาดการณ์แนวโน้ม มองอนาคตและภาพอนาคตหลายภาพที่มีโอกาสเกิดขึ้นเพื่อย้อนกลับมาวางแผนและหาแนวทางรับมือกับภาพอนาคตเหล่านั้นเป็นต้น 6) Matrix Forecasting หรือ Cross Impact Matrix เป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อกันและกัน วิธีการนี้เป็นการแยกแยะอนาคตที่มีความซับซ้อนเป็นองค์ประกอบย่อยโดยแต่ละองค์ประกอบมีอิสระจากกันและให้องค์ประกอบแต่ละอย่างหรือทางเลือกอนาคตแต่ละอย่างมีการเปรียบเทียบกันและกันในลักษณะต่างๆ กันช่วยให้เห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันระหว่าง 2 เหตุการณ์ 7) Futures Wheel เป็นเทคนิคการประเมินความคงที่ภายในของการพยากรณ์แนวโน้มโดยเริ่มปัญหาที่ศูนย์กลางแล้วจากปัญหาจะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ เชื่อมโยงต่อไป 8) Simulation Technique เป็นการสร้างอนาคตจำลองหรือแบบจำลองโดยเลียนแบบระบบของเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่ต้องการมุ่งประเด็นศึกษา โดยเฉพาะและใช้พยากรณ์ความเป็นไปได้ของอนาคตเทคนิคนี้โดยปกติมักใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาประกอบ

7.5 ประเภทการวิจัยในอนาคต

ประเภทการวิจัยในอนาคตนั้นมีหลายวิธี ผู้วิจัยขออธิบายการวิจัยในอนาคตเฉพาะเรื่องการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) เท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) คือ การมองอนาคตที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาพอนาคต ซึ่งหมายความว่าในกระบวนการมองอนาคตจะต้องมีการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้หรือมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นด้วย ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพอนาคตเกิดขึ้นมาตั้งแต่ช่วงสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งในเอกสารของศูนย์คาดการณ์เทคโนโลยีเอเปคได้กล่าวถึงแนวคิดดังกล่าวว่าถูกนำมาใช้เป็นรูปแบบในการวางแผนทางทหารของกองทัพสหรัฐอเมริกา โดยมีการจินตนาการว่าศัตรูจะโจมตี ด้วยวิธีการใดและจะหาวิธีการรับมือหรือตอบโต้ เช่นไรจึงประสบชัยชนะ ซึ่งต่อมาในต้นทศวรรษที่ 60 ได้มีการอาศัยแนวคิดดังกล่าวในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยมี Herman Kahn นักอนาคตเข้ามาร่วมวางแผนจินตนาการอนาคตทางการทหารของกองทัพอากาศ ขณะเดียวกันเขาได้พยายามถอดองค์ความรู้ชุดนี้จากประสบการณ์ โดยประยุกต์ไปสู่การพยากรณ์อนาคตในภาคการเมือง เศรษฐกิจ จนได้รับยกย่องเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับ Top Futurist ของโลกซึ่งภายหลัง 10 ปี ต่อมา Pierre Wack หัวหน้าการวางแผนในหน่วยงานวางแผน

Group Planning ของบริษัทเชลล์ที่กรุงลอนดอน ได้นำแนวคิดของ Kahn มาปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมาใหม่โดยเป็นเทคนิคการสร้างภาพอนาคตสำหรับวางแผนพัฒนาองค์กร วิธีการของ Wack และคณะคือการเขียน Scenarios ขึ้นมาจำนวน 2 ชุด เพื่อค้นหาปัจจัยและเหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันในอนาคต โดยมีการเขียนสถานการณ์จำลองเหตุการณ์ราคาน้ำมันและเรื่องราวต่างๆที่เสร็จสมบูรณ์ในตัวพร้อมกำหนดเค้าโครงเรื่องอนาคตที่อาจเป็นไปได้แต่ Scenarios นี้ก็ยังได้รับความสนใจจากผู้บริหาร บริษัทเชลล์หรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติไม่มากนัก ต่อมาภายหลังเขาได้พยายาม พัฒนารูปแบบ Scenarios ในมิติใหม่ที่เพิ่มความไม่คาดฝันให้สมจริงยิ่งขึ้น จนท้ายที่สุดได้ กลายเป็นเหตุการณ์จริงเมื่อเกิดสงครามตะวันออกกลางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันโดย กลุ่มโอเปกซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ค้าน้ำมันทั้งหลาย ขณะที่บริษัทเชลล์กลับเตรียมพร้อมรับมือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดไว้แล้วจากการสร้างภาพอนาคต ทำให้อีกไม่กี่ปีถัดมาธุรกิจเชลล์ได้กลายเป็นบริษัทที่กำไรได้มากที่สุดและเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลกจากที่เคยเป็นบริษัทที่อ่อนแอที่สุดใน 7 บริษัทน้ำมันใหญ่ อย่างไรก็ตาม จากแนวคิดการสร้างภาพอนาคตต้นฉบับของ Royal Dutch Shell Company นี้ก็ได้กระจายไปสู่องค์กรต่างๆมากขึ้นและได้มีการพัฒนาแนวทางสร้างภาพอนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์จัดการที่เหมาะสมกับงานภายใต้หลักการหรือพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาพอนาคตคือภาพที่เป็นจริงได้หลายภาพไม่ใช่ภาพที่น่าจะเป็นหรือควรจะเป็น รวมถึงมิใช่เป็นการคาดการณ์อนาคตจากแนวโน้มที่เห็นในปัจจุบันแต่เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับอนาคตที่เกิดขึ้นจากทางเลือกของการกระทำในปัจจุบันโดยมีการผูกเรื่องจากความจริงผสมจินตนาการเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆและมีเค้าโครงเรื่องมาจากแนวโน้มของตัวแปรหลัก พร้อมกับมีความไม่แน่นอนเป็นตัวพลิกผันเหตุการณ์ซึ่งภาพอนาคตที่ได้ต้องแตกต่างกันเชิงสาระ ไม่ใช่ที่ระดับของผลกระทบจากเหตุการณ์ (High, Medium, Low) จากที่กล่าวจะเห็นได้ว่าการสร้างภาพอนาคตเป็นเทคนิคการมองอนาคตที่เป็นที่นิยมใช้อย่างกว้างขวางเพราะคุณลักษณะเด่นที่มิใช่เป็นการทำนายอนาคตจากสถานการณ์ปัจจุบันหรือสร้างนวนิยายอนาคตแต่เน้นการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากโครงเรื่องที่มีเหตุผลและชัดเจน ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ได้เปรียบวิธีการอื่นหลายประการ ได้แก่ 1) การสร้างภาพอนาคตเชื่อว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน สามารถผันแปรได้ตลอดเวลาและมีหลายมิติหลายลักษณะ ดังนั้นการสร้างภาพอนาคตมิได้มุ่งที่จะทำนายว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรแต่เป็นการพยายามคาดการณ์ว่าอนาคตลักษณะใดน่าจะเกิดขึ้นได้บ้างเพื่อจะได้เตรียมการรับมือกับเหตุการณ์เหล่านั้น พร้อมกับช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียกำหนดกลยุทธ์และบังคับทิศทางของอนาคตให้เป็นไปในทางเลือกที่เหมาะสม 2) การสร้างภาพอนาคตเป็นการคาดการณ์อนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วจึงย้อนกลับมาวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่จะเกิดขึ้นซึ่งแตกต่างจากแนวทางดั้งเดิมที่มองจากปัจจุบันและวางแผนไปสู่อนาคต 3) การสร้างภาพอนาคตเน้น

การมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์การใช้ความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมมากกว่าความคิดของปัจเจกบุคคลและเน้นการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่จำกัดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น 4) จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการสร้างภาพอนาคต ควบคู่กับการลงปฏิบัติมากกว่าการอ่านหรือการวิเคราะห์เหตุผล 5) กระบวนการสร้างภาพอนาคตมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและการสร้างทางเลือกสำหรับการจัดการอนาคตให้พึงประสงค์ และ 6) กระบวนการสร้างภาพอนาคตสามารถสร้างประโยชน์ครบทั้ง 6 ประการ (6C's)

นอกจากนี้การสร้างภาพอนาคตยังมีจุดเด่นอีกหลายอย่าง เช่น ก่อให้เกิดการสร้างมุมมองต่อมิติใหม่ๆของอนาคตที่ไม่อาจคาดเดาได้หรือทำให้เกิดการระลึกถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันที่สามารถอาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นเหตุผลโดยมีปัจจัยสำคัญรองรับ ดังนั้นประโยชน์ของภาพอนาคตจึงเป็นการลดสิ่งขวางกั้นการคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคต โดยทำให้ได้เรื่องราวชุดหนึ่งที่ใช้ในการตรวจสอบโครงการหรือการตัดสินใจ อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานในการวางยุทธศาสตร์ที่ดีซึ่งหมายรวมถึงการเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือในการวางแผนเตรียมรับมือการแสวงหาทางเลือกในการพัฒนาที่เหมาะสม ตลอดจนกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนทางมุ่งสู่อนาคตที่ดีกว่าได้ด้วยเช่นกัน ในด้านเทคนิคและกระบวนการสร้างภาพอนาคต Schwartz ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างภาพอนาคตได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างภาพอนาคตว่ามี 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นตอนที่ 1 เปิดเผยกระบวนการตัดสินใจ 2) ขั้นตอนที่ 2 ค้นหาและรวบรวมข้อมูล 3) ขั้นตอนที่ 3 ระบุแรงผลักดันของ Scenario 4) ขั้นตอนที่ 4 เปิดเผยปัจจัยที่เกิดขึ้นก่อน 5) ขั้นตอนที่ 5 ระบุความไม่แน่นอนอย่างวิกฤต 6) ขั้นตอนที่ 6 เขียนภาพอนาคต 7) ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์การนำกระบวนการตัดสินใจไปใช้ตาม Scenario 8) ขั้นตอนที่ 8 เลือกดัชนีและเครื่องหมายที่เป็นตัวชี้นำ (Schwartz 1991) ขณะที่ทางด้าน Ron Johnston ได้เสนอขั้นตอนการสร้างภาพอนาคตไว้โดยแบ่งกระบวนการเป็น 3 ช่วง 10 ขั้นตอน ดังนี้

ช่วงที่ 1 ช่วงเตรียมการ เป็นการระบุหัวข้อเรื่องและขอบเขตของการศึกษา วัตถุประสงค์ระยะเวลาดำเนินการและผู้ร่วมสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสม

ช่วงที่ 2 ช่วงการดำเนินการสร้างภาพอนาคต โดยการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญรอบด้าน โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมระดมความคิด ระบุดูประเด็นเหตุการณ์สำคัญต่างๆในปัจจุบันที่อาจมีอิทธิพลต่อเรื่องที่ศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การระบุปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะเกิดและระบุแรงผลักดันของปัจจัยเหล่านั้นเป็นขั้นตอนที่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่ผู้เข้าร่วมคิดว่ามีผลสูงต่อเรื่องที่ทำการศึกษาและมีแนวโน้มสูงมากจนเล็งได้ยากในอนาคต รวมถึงระบุว่าแรงผลักดันนั้นคืออะไร ขั้นตอนที่ 4 การระบุสิ่งที่ไม่แน่นอนในอนาคตเป็นขั้นตอนที่ให้ผู้เข้าร่วมระบุปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้อนาคตไม่ต่อเนื่องจากปัจจุบันและสร้างผลกระทบอย่างสูงซึ่งอาจจะเป็นเรื่องดีหรือไม่ดีต่อเรื่องที่จะทำการศึกษาและผู้เข้าร่วมกิจกรรมยังไม่แน่ใจและไม่ทราบง่าปัจจัยดังกล่าวจะเกิดขึ้น

หรือไม่และจะมีผลกระทบอย่างไร ขั้นตอนที่ 5 การจัดกลุ่มปัจจัย เนื่องจากในขั้นตอนที่ 3 และ 4 มีปัจจัยจำนวนมาก ในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องจัดกลุ่มปัจจัยเหล่านั้นทั้งในปัจจัยที่แน่นอนและไม่แน่นอนเพื่อสะดวกในการสร้างภาพอนาคตต่อไป โดยอาจจัดเป็นกลุ่มปัจจัยด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมืองหรือที่เรียกว่าการจัดแบบ STEEP (Social, Technology, Economic, Environment, and Political Factors) ขั้นตอนที่ 6 การจัดลำดับปัจจัยเพื่อสร้างชุดแรงผลักดันหลักที่จะทำให้อนาคตเปลี่ยนรูปไปเนื่องจากการจัดปัจจัยสำคัญที่เกิดขึ้นแน่นอนตามลำดับความสำคัญต่ออนาคต และให้ผู้เข้าร่วมจัดลำดับสิ่งไม่แน่นอนซึ่งระดับความไม่แน่นอนนั้นไม่ใช่ความไม่แน่นอนของความเป็นไปได้ว่าจะเกิด แต่เป็นระดับของความไม่รู้ของกลุ่มผู้เข้าร่วมว่ากิจกรรมว่าจะเกิดหรือไม่และมีผลกระทบขนาดไหนอย่างไร ขั้นตอนที่ 7 การเลือกตรรกะของภาพอนาคตโดยเลือกตรรกะจำนวน 2-3 ชุด โดยพิจารณาจากชุดแรงผลักดันที่ได้ในขั้นตอนที่ 6 เพื่อเตรียมไว้ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาเป็นภาพอนาคต ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาภาพอนาคต ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนบรรยายลักษณะภาพอนาคตสั้นๆตามตรรกะที่ถูกเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนที่ 9 การประเมินความชัดเจนและความเป็นเหตุเป็นผลของภาพอนาคต

ช่วงที่ 3 เป็นช่วงการตรวจสอบนัยความหมายจากภาพเพื่อการวางแผน ขั้นตอนที่ 10 การประเมินนัยความหมายของภาพอนาคตเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมวิเคราะห์ภาพอนาคตที่ได้และระบุยุทธศาสตร์ที่จำเป็นในการทำให้ภาพที่พึงประสงค์เกิดขึ้นหรือป้องกันไม่ให้เกิดภาพที่ไม่พึงประสงค์ พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ในปัจจุบัน

ตอนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

8.1 ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

สำหรับความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในภาษาอังกฤษตรงกับคำว่า Strategy โดยมีรากฐานมาจาก Strategos ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า Stratos ซึ่งหมายถึงกองทัพ รวมกับคำว่า Agein ซึ่งหมายถึงการนำหน้า เป็นภาษาทางราชการที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพและเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึกในสมัยก่อน จากความหมายดั้งเดิมนั้นนักวิชาการได้ตีความหมายทั้งสองคำว่าหมายถึง การนำทางให้องค์กรโดยรวม (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2546) Carl von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำศึกสงครามและการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด Edward Mead Earle อธิบายว่ากลยุทธ์เป็นศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่างๆรวมถึงกองทัพเพื่อ

สร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Luecke and Collis 2005) จากความหมายดั้งเดิมของคำว่ากลยุทธ์ ต่อมาผู้ให้คำนิยามคำว่ากลยุทธ์ ได้แก่ Wright & McMahan ได้อธิบายว่ากลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (Wright and McMahan 1992) Certo & Peter กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Certo and Peter 1991) Boxall & Purcell กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการที่องค์กรจะดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Peter Boxall and John Purcell 2008)

8.2 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนไปโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2539) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ ดังต่อไปนี้ 1) ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจในตัวเองค์กรมากขึ้น 2) กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่ต่อองค์กร 3) ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคต 4) ช่วยระบุถึงในโอกาสและแนวทางในอนาคตสำหรับการดำเนินงาน 5) ช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6) ช่วยสร้างความเข้าใจในเรื่องทิศทางและการดำเนินงานที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรทุกฝ่าย 7) ช่วยก่อให้เกิดการผนึกกำลังภายในองค์กรทางด้านความคิดและการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ

8.3 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

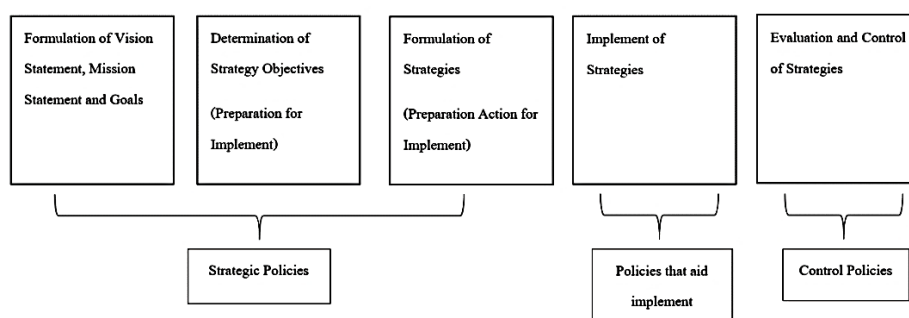
การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร ดังนี้ องค์กรจะก้าวไปทางใด สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้างและองค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (Goodstein, Nolan et al. 1992) (Certo and Peter 1991)(Certo and Peter 1991)(Certo and Peter 1991) Certo & Peter กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีความหมายที่แตกต่างจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิด วิเคราะห์เพื่อการวางแผน แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหาและความลึกมากกว่า หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ธงชัย สันติวงษ์ 2537)

8.4 ความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 -1960 มาจากแนวความคิดของธนาคารโลกและยูเอสเอ (USAID) ที่ได้เสนอเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน แต่พบปัญหาในเรื่องของผลที่คาดว่าจะได้รับกับผลงานที่ปฏิบัติได้จริงว่ายังมีความแตกต่างกันอยู่เกิดเป็นช่องว่างขึ้น แนวความคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงปี ค.ศ.1960 -1970 จึงให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวกับแผนประจำปี ต่อมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการดำเนินงาน ก็ได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆและเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐ สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเอกชนเริ่มต้นมาจากผลรายงานวิจัยกอร์ดอนโฮเวลในการสร้างหลักสูตรการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิฟอร์ดร่วมกับคาร์เนกีในช่วงปี ค.ศ.1950 -1960 ซึ่งเสนอให้องค์กรเอกชนเน้นมองภาพให้กว้างโดยเฉพาะให้มองในเรื่องนโยบายธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนระยะยาวและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแทนที่จะศึกษาเพียงแต่ปัญหาทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านงบประมาณและด้านการควบคุมงบประมาณแบบแสดงรายการ ข้อเสนอนี้เป็นที่ยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆจนกระทั่งในช่วงปี ค.ศ. 1960 - 1970 มีการผลักดันให้ภาคเอกชนและรัฐบาลให้ความสนใจ แนวความคิดในการจัดทำแผนระยะยาวและแผนแม่บท จนกระทั่งในช่วงปี ค.ศ. 1970 วิชานโยบายธุรกิจก็กลายเป็นหนึ่งในวิชาทางด้านการบริหารธุรกิจของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ต่อมาก็ได้ขยายไปทั่วยุโรป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของเนื้อหาในการพิจารณาเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนอกเหนือไปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและท้ายที่สุดกลายเป็นที่รู้จักกันในชื่อวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2546)

8.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Higgins and Vincze กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.11 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กร

ที่มา : (Higgins & Vincze, 1989)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

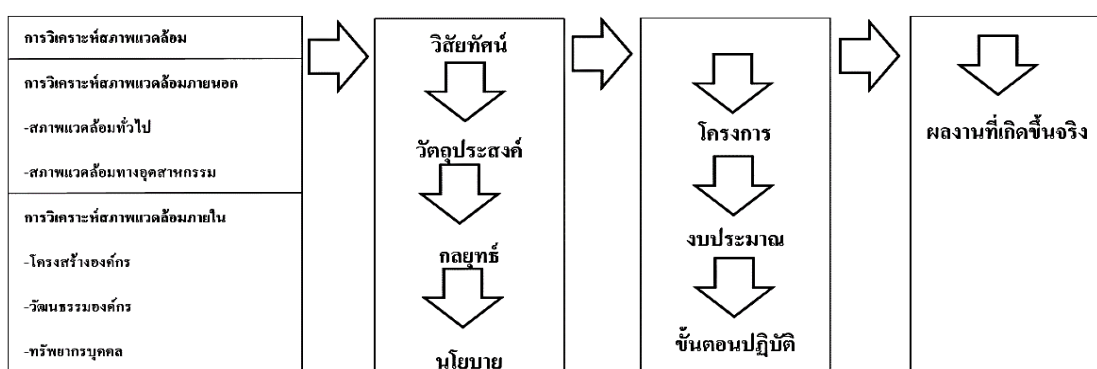
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์หรือเป็นขั้นตอนสำหรับเตรียมการนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์หรือเป็นขั้นตอนสำหรับเตรียมการนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

Wheelen and Hunger ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

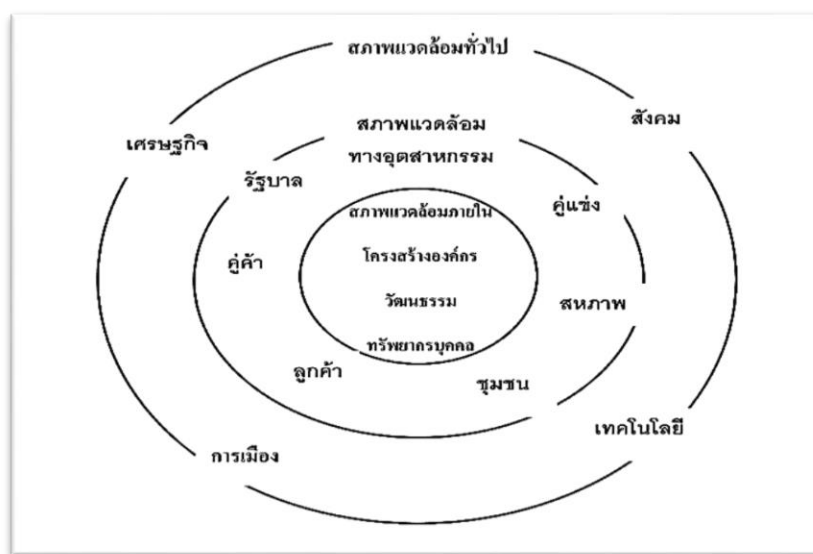


ภาพที่ 2.12 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากแนวคิดของ Wheelen and Hunger

ที่มา : (Wheelen T. L. & Hunger J. D., 2004)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการตรวจสอบ ประเมินและรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดอนาคตขององค์กร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งออกเป็น 1) สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง ด้านกฎหมายและด้านสังคมวัฒนธรรม 2) สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industrial Environment) ซึ่งหมายถึงกลุ่มขององค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่คล้ายกัน ผ่านเครื่องมือในการวิเคราะห์ในเรื่องการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ การวิเคราะห์พัฒนาการของอุตสาหกรรม (Industry Evolution) เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การวิเคราะห์องค์กรเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงความสามารถในการเสริมสร้างสมรรถภาพขององค์กรในอนาคต การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์จากฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based Approach) โดยทรัพยากรหมายถึงสินทรัพย์ สมรรถนะ กระบวนการ ทักษะและความรู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ทั้งนี้ทรัพยากรต่างๆที่ถือเป็นจุดแข็งและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร

เรียกว่า สมรรถนะหลักขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ในการใช้เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้การพิจารณาความยั่งยืนของข้อได้เปรียบในทรัพยากร ระยะเวลาของการได้เปรียบคู่แข่งในการแข่งขัน ระดับความสามารถในการถูกลอกเลียนแบบ ความรวดเร็วในการที่คู่แข่งมองเห็นเหมือนเรา ความสามารถของคู่แข่งในการเคลื่อนย้ายทรัพยากร ความสามารถของคู่แข่งในการสร้างทรัพยากรก็เป็นสิ่งที่องค์กรใช้ประกอบการพิจารณาถึงการมีสมรรถนะขององค์กร



ภาพที่ 2.13 สภาพแวดล้อมในการวางแผนกลยุทธ์จากแนวคิดของ Wheelen and Hunger

ที่มา : (Wheelen T. L. and Hunger J. D. 2004)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร ภารกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร ปรัชญาขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะเป็แนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกและนำไปสู่พฤติกรรมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หมายถึง ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนากลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้วยการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาพิจารณาร่วมกันเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้โดยการใช้นิเทศการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เทคนิคนี้จะถูกใช้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ 2537) ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2539) ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ส่วนใหญ่ใช้เทคนิค SWOT Matrix โดยการนำตารางความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งสองด้าน คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามตารางที่ 2.5 ดังนี้ (ปกรณ์ ปริยากร 2547)

ตารางที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งประสานความได้เปรียบในโอกาส (SO)	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน (WO)
อุปสรรค	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งหลบหนีอุปสรรค (ST)	กำหนดกลยุทธ์โดยระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหนีอุปสรรค (WT)

ที่มา : (ปกรณ์ ปริยากร, 2547)

จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Matrix จะได้แนวทางเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีด้วยกัน 4 สถานการณ์ คือ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงใน

สภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส) สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ เนื่องจากองค์กรมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรองจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

ซึ่งกลยุทธ์เป็นไปตามสถานการณ์ทั้ง 4 ตามตารางที่ 2.6 ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2539)

ภายใน ภายนอก	CHULALONGKORN UNIVERSITY	
	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	So Strategies รุกไปข้างหน้า	Wo Strategies พัฒนาภายใน
ข้อจำกัด (T)	St Strategies ปรับภายนอก	Wt Strategies ถอยไปข้างหลัง

ที่มา : (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2539)

ขั้นตอนที่ 6 การนำกลยุทธ์ออกปฏิบัติ เป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 7 การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผล กระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางไว้ รวมไปถึงการปรับแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น

8.6 ระดับของกลยุทธ์

แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาเป็นแนวทางหลักในการดำเนินธุรกิจจนกว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับแนวทางใหม่ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างและเติบโต (Build and grow) ประกอบด้วย การขยายส่วนแบ่งในตลาด (Market Penetration) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนาตลาด (Market Development) การขยายไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการอื่น (Diversification) การผนวกหรือบูรณาการ (Integration/ Acquisition) การร่วมลงทุน (Joint Venture) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) 2) กลยุทธ์การรักษาสภาพเดิมไว้ ประกอบด้วย กลยุทธ์การรักษาส่วนแบ่งในตลาดใหม่คงเดิม (Holding Strategy) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvesting Strategy) 3) กลยุทธ์การลดขนาดหรือการประหยัด (Retrenchment) ประกอบด้วย กลยุทธ์หมุนกลับ (Turnaround) กลยุทธ์การขายแบบเลิกกิจการ (Divestment)

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งทำการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบคือ 1) กลยุทธ์เน้นความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนในตลาดกว้าง (Cost Leadership) 2) กลยุทธ์เน้นการทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiation) 3) กลยุทธ์เน้นต้นทุนในตลาดเฉพาะ (Focused Low Cost) และ 4) กลยุทธ์เน้นการทำให้เกิดความแตกต่างในตลาดเฉพาะ (Focused Differentiation)

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์สำหรับแต่ละฝ่ายหรือแผนกขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจาก

ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ด้านการผลิตสินค้าและบริการ กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ กลยุทธ์ด้านระบบสารสนเทศ กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ส่วนใหญ่กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรนั้นสามารถแยกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Organization Strategies) คือ กลยุทธ์ของทั้งองค์กรโดยรวมที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ครอบคลุมกิจการทุกอย่างของทั้งองค์กร ถือเป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่คลุมองค์กรทั้งหมดและมีช่วงเวลาค่อนข้างยาว คือ 3-5 ปี 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) คือ กลยุทธ์พิชิตคู่แข่งในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Operating Strategies) คือ กลยุทธ์และกลวิธีสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานประจำวันต่าง ๆ (ธงชัย สันติวงษ์ 2540)

ตอนที่ 9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพ

พรเพ็ญ สิงหวรรณกุล (2541) ศึกษาเรื่องอนาคตภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่องสำหรับพยาบาลวิชาชีพในปี พ.ศ.2545-2549 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ศึกษาลักษณะหลักสูตร กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน คุณสมบัติบัณฑิตที่พึงประสงค์และการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ บุคลากร งบประมาณของหลักสูตรอบรมระยะสั้นเฉพาะทางหลักสูตรมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิตทางการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 3 หลักสูตรมีลักษณะเป็นหลักสูตรบูรณาการจัดการศึกษาเพื่อการดูแลสุขภาพของประชาชนมีการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดการประเมินผลของตนเอง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการสร้างเครือข่ายในการจัดการเรียนการสอน

เสียงพิน อ่ำโพธิ์ (2543) ศึกษาเรื่องอนาคตภาพการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานการพยาบาลศึกษาจะมีการบริหารในลักษณะคณะกรรมการบุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร มุ่งให้ผู้เรียนมีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รู้จักคิดวิเคราะห์แสวงหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื้อหาจะมีการบูรณาการ มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ท้องถิ่นจะมีส่วนร่วมใน

การกำหนดแนวทางหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น บุคลากรจะได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาในระดับสูง มีการประเมินคุณภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ การบริหารงานอยู่ในลักษณะเครือข่าย ความร่วมมือระหว่างสถาบันทั้งในและนอกประเทศ การจัดกิจกรรมมุ่งให้นักศึกษามีสมรรถนะที่พึงประสงค์ทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม บุคลากรกิจกรรมให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เน้นให้นักศึกษามีกิจกรรมร่วมกับชุมชนมากขึ้น การบริหารงบประมาณจะมีลักษณะพึ่งตนเอง มีอิสระในการ บริหารภายใต้ระบบการตรวจสอบจากสังคม อาคารสถานที่จะได้รับการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารงาน การศึกษาจะให้ความสำคัญกับชุมชน มีการวางแผนการจัดกิจกรรมเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนเป็นสำคัญ

วิชุดา กิจธรรม (2549) ศึกษาเรื่องการคาดการณ์อนาคตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบัน เหตุการณ์ แนวโน้มที่เกิดขึ้น 2) ผลกระทบของเหตุการณ์และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นกับภาพอนาคตของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3) ภาพอนาคตทางเลือกของ คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2554 และ 4) นำเสนอนโยบายยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานตามพันธกิจที่นำไปสู่ภาพอนาคตทางเลือกในปี พ.ศ.2554 ผลการวิจัยพบว่าปัจจุบันคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีพันธกิจ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการบริการวิชาการ และ 4) ด้านการทํานุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 ภาควิชา โรงเรียนสาธิตฝ่ายประถมและโรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยม สำหรับงานเลขานุการ ศูนย์การบริการวิชาการ 14 ศูนย์และศูนย์ความเป็นเลิศทางการศึกษา 6 ศูนย์ เหตุการณ์และแนวโน้มที่มีความสำคัญที่สุดที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานมี 7 ประการ คือ 1) จำนวนนิสิตใหม่ระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในปีการศึกษา 2549 บางสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2) นโยบายการลดกำลังคนของภาครัฐ 3) ภาครัฐกำหนดนโยบายให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ 4) การดำเนินงานภายใต้ระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก 5) การลงทุนด้านการวิจัยของประเทศไทยมีมูลค่าต่ำ 6) ความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเพิ่มวิทยฐานะ และ 7) กระแสการเปิดรับวัฒนธรรมที่หลากหลายมีมากขึ้น

ระวี สัจจโสภณ (2555) ศึกษาเรื่องอนาคตภาพรูปแบบเมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาภาวะพลัมพลังของผู้สูงอายุไทย เพื่อ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์ปรากฏการณ์ของเมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาภาวะพลัมพลังของผู้สูงอายุทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ 2) สร้างอนาคตภาพรูปแบบเมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาภาวะพลัมพลังของผู้สูงอายุไทยและกำหนดยุทธศาสตร์การ

ขับเคลื่อนเมืองแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะพลีพลังของผู้สูงอายุไทยไปสู่การปฏิบัติ 3) ตรวจสอบและประเมินอนาคตภาพรูปแบบเมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาภาวะพลีพลังของผู้สูงอายุไทย ตลอดจนวิเคราะห์จัดอันดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเมืองแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะพลีพลังของผู้สูงอายุไทยไปสู่การปฏิบัติตามความเร่งด่วนและความเป็นไปได้ โดยผลการวิจัยพบว่าอนาคตภาพรูปแบบเมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการพัฒนาภาวะพลีพลังของผู้สูงอายุไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2556 – 2565) ประกอบด้วย 1) หลักการของเมืองแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้ชุมชนเป็นฐานในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และกระตุ้นผู้สูงอายุเกิดศักยภาพภายในตนเองด้านสุขภาพ ด้านการมีส่วนร่วมและด้านหลักประกันและความมั่นคงของชีวิตผ่านกิจกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ฐานอยู่ในวิถีชีวิตในลักษณะเป็นพหุวัย 2) องค์ประกอบของเมืองแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบภายใน คือ ผู้เรียนรู้ผู้จัดการเรียนรู้องค์ความรู้ กิจกรรมการเรียนรู้บรรยากาศการเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้การจัดการความรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์ประกอบภายนอก คือ ยุทธศาสตร์นโยบายสาธารณะและเป้าหมายการพัฒนากระบวนการกลางการบริหารทรัพยากรและเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตระดับชาติ 3) กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของเมืองแห่งการเรียนรู้เป็นการบูรณาการการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยด้วยการพัฒนาความรู้ทักษะและทัศนคติด้านสุขภาพ ด้านการมีส่วนร่วมและด้านหลักประกันและความมั่นคงที่ผสมผสานเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้และการวัดและประเมินผลเข้ากับวิถีชีวิต ภูมิสังคมและลักษณะทางกายภาพ 4) วิธีดำเนินงานเมืองแห่งการเรียนรู้ใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนา เริ่มจากกลไกระดับท้องถิ่นที่กลไกระดับท้องถิ่นและกลไกระดับชาติที่กำหนดนโยบายขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติมีการประสานสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายเชิงพื้นที่และเชิงประเด็น กระบวนการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การแสวงหาความร่วมมือ การดำเนินกิจกรรมและการประเมินผล 5) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเมืองแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย การกำหนดนโยบายสาธารณะ การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาภาวะพลีพลังของผู้สูงอายุไทย การบริหารจัดการและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระดับชาติและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาเมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาภาวะพลีพลังของผู้สูงอายุไทย เพื่อให้เกิดบุคคลแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ในระดับชาติ

รจนา ป้องบุญ (2560) ศึกษาเรื่องอนาคตภาพของหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาของสถาบันการพลศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569) เพื่อสร้างและประเมินอนาคตภาพของหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษาของสถาบันการพลศึกษาในทศวรรษหน้า

(พ.ศ. 2560 - 2569) โดยผลการวิจัยพบว่าอนาคตภาพของหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาของสถาบันการพลศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569) ควรประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ ปรัชญาของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน การจัดประสบการณ์วิชาชีพครู สื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริหารหลักสูตรและการประเมินหลักสูตรและเมื่อประเมินอนาคตภาพของหลักสูตรพบว่าองค์ประกอบของหลักสูตรทั้ง 10 ด้าน มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกินกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกประเด็นที่พิจารณา

9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศาสตร์

สุพิตรดา เศลวัตนะกุล (2550) ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีการนำทศพิธราชธรรม ประกอบด้วยหลักธรรม 10 ประการมาใช้ในการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาในระดับไม่สูงสุดหรือยังไม่เต็มเปี่ยม กลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์หรือกลยุทธ์หลัก 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การน้อมนำหลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา และมีกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนานิสิตนักศึกษา 2) กลยุทธ์ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา 3) กลยุทธ์การเสริมสร้างความพร้อมในการศึกษา และ 4) กลยุทธ์การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พันธุ์พัฒน์ กัลยา (2554) ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรมระดับ 5 ดาวสำหรับผู้จัดการทั่วไป โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรม 3) เพื่อได้กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรมระดับ 5 ดาวสำหรับผู้จัดการทั่วไป โดยผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของหลักสูตรการจัดการโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์เรียนรู้ของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร ส่วนสภาพปัจจุบันของการบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรมในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้านดังนี้ คณาจารย์และบุคลากรการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก การประกัน

คุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ทหพยากรการเรียนการสอนและการจัดการตรงกับระดับปฏิบัติการมาก และแนวทางการพัฒนาคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง 2) สภาพที่พึงประสงค์ของหลักสูตรการจัดการโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร การประเมินผลหลักสูตร การจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์เรียนรู้ของหลักสูตร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารหลักสูตร การจัดการโรงแรมในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 3 ด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ คณาจารย์และบุคลากรการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด ทหพยากรการเรียนการสอนและการจัดการอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาคุณภาพอยู่ในระดับมาก การประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก 3) กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรมระดับ 5 ดาวเพื่อผู้จัดการทั่วไป ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 10 กลยุทธ์ และวิธีการเสริม 17 วิธีการ

สุนทรี วรรณไพเราะ (2555) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับน้อยโดยด้านการผลิตบัณฑิต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการวิจัย และด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิตติคุณสู่สากลตามบริบทที่เป็นจริงจากหลากหลายมุมมอง (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการวิจัยด้านอาเซียน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านอาเซียนเพื่อการจัดการความรู้และการบริการสังคม และ (4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเพื่อสานสัมพันธ์ในอาเซียน

ธนัสต์ เกษมไชยานันท์ (2555) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารการตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีสถิตประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ของการบริหารตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการส่วนประสมทางการตลาดฯ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดฯ และด้านการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดฯ และสุดท้าย คือ ด้านการจัดการความพยายามทางการตลาดฯ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมมีสภาพควรปฏิบัติให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการส่วนประสมทางการตลาดฯ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดฯ และด้านการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดฯ และสุดท้าย คือ ด้านการจัดการความพยายามทางการตลาดฯ กลยุทธ์การบริหารตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์รอง และ 37 วิธีดำเนินการ

9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ไพศาล ลับบัวงาม (2545) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจและความคาดหวังในการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพึงพอใจและความคาดหวังของบุคลากรในการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 2) ศึกษาความแตกต่างของความพึงพอใจและความคาดหวังของบุคลากรและ 3) ศึกษาความคาดหวังของบุคลากรในการบริหารงานบุคคลที่ต้องการให้สถาบันจัดสรรให้กับบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจในการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความพึงพอใจในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความแตกต่างกันและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการกำหนดการประเมินผลมีความแตกต่างกัน ส่วนความคาดหวังในการบริหารงานบุคคลของทั้ง 3 มหาวิทยาลัย ทั้ง 8 ด้าน มีความแตกต่างกัน 3) ความคาดหวังของบุคลากรที่ต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจัดสรรให้ คือ การบริหารงานที่ผสมผสานกันระหว่างมหาวิทยาลัยในระบบราชการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและรัฐวิสาหกิจ

อัจฉรา หล่อตระกูล (2557) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบัน 2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของ

พนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ 3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลาเนื่องจากภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชาจึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองหรือเข้ารับการพัฒนาและจากแบบสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมเพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการเรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยตามหลักไตรสิกขาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ส่วนที่ 2 คือ หลักพุทธธรรมไตรสิกขา ส่วนที่ 3 หลักการของรูปแบบ และส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่าการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งแต่ละส่วนงานสามารถเลือกสรรคนมาปฏิบัติงานได้เองนั้นแม้จะมีความคล่องตัวเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตามแต่อาจไม่ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงานและอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จึงควรวิเคราะห์ภาระงานในภาพรวมของทั้งส่วนงานเพื่อกำหนดภาระงานของตำแหน่งและเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกและควรมีการจัดทั้งระบบให้เป็นมาตรฐานกลางเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์พบว่าแม้จะมีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงานแต่ไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง จึงควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าไม่มีแผนในการพัฒนาตัวบุคคล แผนในการพัฒนาภาระงานจึงควรจัดทำระบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้มีองค์

ความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการธำรงรักษาและป้องกัน ทรัพยากรมนุษย์พบว่าควรปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้บุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถและ ความชำนาญงานอยู่กับองค์กรมีความรักความผูกพันและเข้าใจกันทั้งในเรื่องของภาระงานและภารกิจ ขององค์กร

สุรมงคล นิมจิตต์ (2559) ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อ ความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อ ความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) จัดทำแนวนโยบายกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกัน คุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 3) พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบที่ เหมาะสมประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกัน คุณภาพและนำไปปฏิบัติได้ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์ การ สร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้าง แรงแบนดาลใจต่างๆ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยอนาคต (Future Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 2) วิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 3) นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า งานวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ไม่รวมสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน) โดยผู้วิจัยเลือกมหาวิทยาลัยเอกชนที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 34 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิตมหาวิทยาลัยคริสเตียน มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา มหาวิทยาลัยตาปี มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก มหาวิทยาลัยเนชั่น มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น มหาวิทยาลัยภาคกลาง มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย และมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับมหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดี

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งละ 1 คน และ 2) ระดับคณะ โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหารของคณะต่างๆที่เปิดสอน ภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แห่งละ 3 คน โดยแต่ละคนมาจากกลุ่มสาขาที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ 3) กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 136 คน

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชน ในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งไม่รวมถึงสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนหรือผู้ที่ได้รับ มอบหมายจากอธิการบดีให้เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดย วิธีการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เอกชนตามเกณฑ์ภูมิภาคพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ อ้างอิงตามการแบ่งพื้นที่ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาและกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน ภาคเหนือ 2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน ภาคใต้ 4) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคกลางและปริมณฑล และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร รายละเอียดตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

ภูมิภาค	สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
1. ภาคเหนือ	มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มหาวิทยาลัยเนชั่น
2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ตารางที่ 3.1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (ต่อ)

ภูมิภาค	สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. ภาคใต้	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี มหาวิทยาลัยตาปี
4. ภาคกลางและปริมณฑล	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย มหาวิทยาลัยคริสเตียน มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยภาคกลาง มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
5. กรุงเทพมหานคร	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

จากนั้นดำเนินการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้จำนวนของอาจารย์ประจำเป็นเกณฑ์ในการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชนออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนอาจารย์น้อยกว่า 100 คน 2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางซึ่งมีจำนวนอาจารย์ตั้งแต่ 100-200 คน และ 3) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนอาจารย์มากกว่า 200 คนขึ้นไป ตามตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามขนาด

ภูมิภาค	สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน อาจารย์	ขนาด
1. ภาคเหนือ	มหาวิทยาลัยพายัพ	387	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	104	กลาง
	มหาวิทยาลัยเนชั่น	83	เล็ก
2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	239	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	190	กลาง
	มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา	142	กลาง
	มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น	81	เล็ก
3. ภาคใต้	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	218	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยฟาฏอนี	186	กลาง
	มหาวิทยาลัยตาปี	63	เล็ก
4. ภาคกลางและ ปริมณฑล	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	517	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยรังสิต	1,197	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	263	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยคริสเตียน	165	กลาง
	มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก	116	กลาง
	มหาวิทยาลัยชินวัตร	114	กลาง
	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	122	กลาง
	มหาวิทยาลัยภาคกลาง	35	เล็ก
	มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา	76	เล็ก

ตารางที่ 3.2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามขนาด (ต่อ)

ภูมิภาค	สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน อาจารย์	ขนาด
5. กรุงเทพมหานคร	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	561	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	437	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	619	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	505	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	922	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยสยาม	665	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	236	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	412	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	346	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	335	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ	212	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยธบุรี	260	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยเกริก	152	กลาง
	มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ	91	เล็ก
	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	96	เล็ก

จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่าย ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนรวมทั้งหมด 15 แห่ง ตามตารางที่ 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ภูมิภาค	สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ขนาด
1. ภาคเหนือ	มหาวิทยาลัยพายัพ	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	กลาง
	มหาวิทยาลัยเนชั่น	เล็ก
2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กลาง
	มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทอร์น	เล็ก
3. ภาคใต้	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยฟาฏอนี	กลาง
	มหาวิทยาลัยตาปี	เล็ก
4. ภาคกลางและปริมณฑล	มหาวิทยาลัยรังสิต	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	กลาง
	มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา	เล็ก
5. จังหวัดกรุงเทพมหานคร	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	ใหญ่
	มหาวิทยาลัยเกริก	กลาง
	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	เล็ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์การเป็นองค์กรสุดยอดนายจ้างที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็น World's Best Employer จากนิตยสาร Forbes ประจำปี พ.ศ. 2560 ซึ่งองค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่ติดอันดับ 1-500 ของโลก (ไม่ซ้ำประเภทกิจการ) มีจำนวนทั้งหมด 5 องค์กร ตามตารางที่ 3.4 ดังนี้

ตารางที่ 3.4 องค์กรธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า

องค์กรธุรกิจ	อันดับ
1. บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	16
2. บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	30
3. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	191
4. บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	285
5. บริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)	443

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการวิจัย มีดังนี้

1. เอกสาร คู่มือการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อศึกษานโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. แบบวิเคราะห์เอกสาร สำหรับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการเรียบเรียงรายการข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสารให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

3. แบบสำรวจสำหรับการศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นแบบสำรวจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยแบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบสำรวจมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก ตั้งแต่ 1-5 โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.00-1.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

4. แบบสอบถาม สำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน คณะ/หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 2

4.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก ตั้งแต่ 1-5 โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

สภาพปัจจุบัน

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

4.2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ

สอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก ตั้งแต่ 1-5 โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

สภาพในอนาคต

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตมากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตมาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตน้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตน้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

5. แบบสัมภาษณ์

5.1 แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นโดยกำหนดแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ในเรื่อง 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยโอกาสและภัยคุกคามถือเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านแรงงาน และปัจจัยด้านอื่นๆ (ถ้ามี) ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ในเรื่อง 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.2 แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกำหนดแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมีการตรวจสอบแบบวิเคราะห์เนื้อหาโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

2. แบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการตรวจสอบแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในรอบแรกเรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยมีการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเป็นรายข้อคำถามโดยตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity) และความเป็นปรนัย (Objectivity) โดยขอความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน รายชื่อดังภาคผนวก ก ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาหรือเป็นอาจารย์ที่สอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม แยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1) การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Item Content Validity) เป็นการตรวจสอบรายละเอียดในแบบสอบถามว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วนและมีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้หรือไม่ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| 1 หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ |
| 0 หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ |

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์
 หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ดังนี้

$IOC \geq 0.50$ = ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

$IOC < 0.50$ = ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

โดยในแต่ละข้อจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาสี 2544) ซึ่งผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา รายข้อของแบบสอบถาม เป็นไปตามตารางที่ 3.5 ดังนี้
 ตารางที่ 3.5 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา รายข้อของแบบสอบถาม

คำถามข้อที่	ค่ารวม IOC	ผล
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน		
1.	1	สอดคล้อง
2.	1	สอดคล้อง
3.	0.8	สอดคล้อง
4.	0.8	สอดคล้อง
5.	1	สอดคล้อง
6.	0.8	สอดคล้อง
7.	0.8	สอดคล้อง
8	0.8	สอดคล้อง
9	0.8	สอดคล้อง
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร		
1	0.8	สอดคล้อง
2	0.8	สอดคล้อง

ตารางที่ 3.5 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อของแบบสอบถาม (ต่อ)

คำถามข้อที่	ค่ารวม IOC	ผล
3	0.8	สอดคล้อง
4	0.8	สอดคล้อง
5	0.8	สอดคล้อง
6	0.8	สอดคล้อง
7	0.8	สอดคล้อง
8	0.8	สอดคล้อง
9	0.6	สอดคล้อง
ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน		
1	1	สอดคล้อง
2	0.8	สอดคล้อง
3	1	สอดคล้อง
4	1	สอดคล้อง
5	0.8	สอดคล้อง
6	0.8	สอดคล้อง
7	0.8	สอดคล้อง
8	1	สอดคล้อง
9	0.8	สอดคล้อง
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
1	1	สอดคล้อง
2	0.6	สอดคล้อง
3	1	สอดคล้อง
4	1	สอดคล้อง
5	1	สอดคล้อง
6	1	สอดคล้อง
7	1	สอดคล้อง
8	1	สอดคล้อง
9	0.8	สอดคล้อง

ตารางที่ 3.5 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อของแบบสอบถาม (ต่อ)

ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร		
คำถามข้อที่	ค่ารวม IOC	ผล
1	1	สอดคล้อง
2	1	สอดคล้อง
3	1	สอดคล้อง
4	1	สอดคล้อง
5	1	สอดคล้อง
6	1	สอดคล้อง
7	1	สอดคล้อง
8	0.8	สอดคล้อง
9	1	สอดคล้อง
10	1	สอดคล้อง
11	0.8	สอดคล้อง
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1	1	สอดคล้อง
2	1	สอดคล้อง
3	1	สอดคล้อง
4	1	สอดคล้อง
5	1	สอดคล้อง
6	1	สอดคล้อง
7	0.8	สอดคล้อง
8	0.8	สอดคล้อง

2.2) การตรวจสอบความเป็นปรนัย (Objectivity) เป็นการตรวจสอบว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้นสามารถสื่อความหมายได้เข้าใจ ชัดเจนตรงกันหรือไม่ จากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนนำไปใช้

2.3) หลังจากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเป็นรายข้อคำถามโดยตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Item Content Validity) และความเป็นปรนัย (Objectivity) โดยขอความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการนำไปทดลองใช้แบบสอบถามกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient) ซึ่งค่าที่ได้ควรมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.80 (ศิริชัย กาญจนวาสี 2544) ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน มีค่าความเชื่อมั่น =.894

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่น =.902

ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน มีค่าความเชื่อมั่น =.899

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความเชื่อมั่น =.887

ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น =.911

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่น =.905

3. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในรอบแรกเรียบร้อยแล้ว จากนั้นมีการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยขอความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน รายชื่อดังภาคผนวก ก ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Item Content Validity) รวมทั้งความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อเป็นการตรวจสอบรายละเอียดแบบสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้หรือไม่ ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาหรือเป็นอาจารย์ที่สอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือ 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 3) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาและทางด้านการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Item Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์ เป็นไปตามตารางที่ 3.6 ดังนี้

ตารางที่ 3.6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อของแบบสัมภาษณ์

ประเด็น	ผล
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อความที่วัดได้ตรงตามเนื้อหา	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อครอบคลุมเนื้อหาครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ สำหรับการศึกษา	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อความที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีการแยกหมวดหมู่ข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อความที่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	สอดคล้อง
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ	
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อความที่วัดได้ตรงตามเนื้อหา	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อครอบคลุมเนื้อหาครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ สำหรับการศึกษา	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อความที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีการแยกหมวดหมู่ข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	สอดคล้อง
ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อความที่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	สอดคล้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาระดับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลที่สืบค้นจากฐานข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน และทำการสรุปเป็นประเด็นและบันทึกไว้ในแบบบันทึกข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ดำเนินการดังนี้

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่ง (1) แบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถึงผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งหมด 34 แห่ง และ (2) แบบสอบถามสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งออกโดยคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งออกโดยสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและดำเนินการตามระเบียบการของสมาคม จากนั้นผู้วิจัยส่งแบบสำรวจ แบบสอบถามและหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และทำการแนบซองติดแสตมป์เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ตอบแบบสำรวจและแบบสอบถามส่งกลับมายังผู้วิจัย โดยกำหนดเวลาส่งกลับคืนมาภายใน 2 สัปดาห์หลังจากได้รับแบบสำรวจและแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ในการติดตามแบบสำรวจและแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืนมายังผู้วิจัย

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งออกโดยคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งออกโดยสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและดำเนินการตามระเบียบการของสมาคม ถึงอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และทำการสรุปเป็นประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบบันทึกข้อมูล

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งออกโดยคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจจำนวน 5 องค์กร รายชื่อดังภาคผนวก ก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจหรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการมองอนาคต จากนั้นผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และทำการสรุปเป็นประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบบันทึกข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สำหรับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปสาระสำคัญโดยการเรียบเรียงรายการข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เนื้อหา

2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Package for Social Science: SPSS) และทำการสรุปผล โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยซึ่งวัดด้วยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.00-1.49	หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มีรายละเอียดดังนี้

3.1) ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าร้อยละและค่าความถี่

3.2) ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยซึ่งวัดด้วยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.00-1.49	หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันระดับน้อยที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยวิเคราะห์จากการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญแก่รายข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.3) ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์สภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยซึ่งวัดด้วยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.00-1.49	หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคตระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

4.1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเรียบเรียงข้อมูลเพื่อทำการสรุปเป็น

(1) แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

(2) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

(3) โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

4.2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้และเรียบเรียงข้อมูลเพื่อสรุปเป็นโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

5. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยนำ 1) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ในการศึกษาเรื่องสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ในข้อ 3.3 และ 2) ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ในข้อ 4.1(1) มาเป็นข้อมูลประกอบเพื่อดำเนินการร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) จากนั้น ผู้วิจัยนำส่งร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พร้อมแบบประเมิน (IOC) แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบถึงความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพอนาคต โดยผู้ทรงคุณวุฒิประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการมองอนาคต รายชื่อดังภาคผนวก ก โดยผู้วิจัยแนบซองติดแสตมป์เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ทรงคุณวุฒิส่งแบบประเมินกลับมายังผู้วิจัย จากนั้นผู้วิจัยนำแบบประเมินมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนี้

+1 = แน่ใจว่าภาพอนาคตมีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

0 = ไม่แน่ใจว่าภาพอนาคตมีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

-1 = แน่ใจว่าภาพอนาคตไม่มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

โดยผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เป็นไปตามตารางที่ 3.7 ดังนี้

ตารางที่ 3.7 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ข้อ	ประเด็น	ค่าที่ได้	ผล
1.	ภาพที่ 1 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	สอดคล้อง
2.	ภาพที่ 2 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้านการสรรหาและ การคัดเลือกบุคลากร มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้	0.6	สอดคล้อง
3.	ภาพที่ 3 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้านการบำรุงรักษา ทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	สอดคล้อง
4.	ภาพที่ 4 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้านการฝึกอบรมและ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้	1	สอดคล้อง
5.	ภาพที่ 5 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้านการมีส่วนร่วมใน งานและการสร้างความผูกพันในองค์กร มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	สอดคล้อง
6.	ภาพที่ 6 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	สอดคล้อง

6. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

6.1) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ในข้อ 4.1 (2) มาสรุปเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

6.2) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ในข้อ 4.1 (3) และข้อมูลที่ได้จากข้อ 4.2 มาวิเคราะห์ร่วมกันและทำ
การสรุปเป็น โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนในสองทศวรรษหน้า

6.3) จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเขียนสรุปสภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT และทำการสรุปเป็นสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

6.4) จากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดทำตารางการวิเคราะห์ IFAS EFAS SFAS และกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดทำตารางวิเคราะห์ SWOT มาดำเนินการดังนี้

(1) การกำหนดค่าน้ำหนัก (Weight) โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

(2) การประเมินค่า (Rating) โดยพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การประเมินค่าสำหรับ S และ W ได้แก่

- 1 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองน้อยที่สุด
- 2 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองน้อย
- 3 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองปานกลาง
- 4 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองมาก
- 5 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองมากที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าสำหรับ O และ T ได้แก่

- 1 = ความรุนแรงของผลกระทบที่ได้รับน้อยที่สุด
- 2 = ความรุนแรงของผลกระทบที่ได้รับน้อย
- 3 = ความรุนแรงของผลกระทบที่ได้รับปานกลาง
- 4 = ความรุนแรงของผลกระทบที่ได้รับมาก
- 5 = ความรุนแรงของผลกระทบที่ได้รับมากที่สุด

(3) จากนั้นนำผลที่ได้จาก ข้อ (1) และ (2) มาคูณกันจนได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) จากนั้นนำผลที่ได้ในแต่ละข้อมารวมกันทั้งหมด โดยแยกวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (S W) ผ่านการวิเคราะห์ IFAS และปัจจัยภายนอก (O T) ผ่านการวิเคราะห์ EFAS

(4) แต่เนื่องจากการรวมปัจจัยทั้ง 2 ตารางทั้ง IFAS และ EFAS ซึ่งมีปัจจัยมากเกินไปไม่เหมาะสมที่จะนำมาจัดทำทั้งหมด ผู้วิจัยจึงจัดทำ SFAS ซึ่งเป็นตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยการเลือกปัจจัยภายในที่สำคัญ (Internal Factors) จากตาราง IFAS และปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (External Factors) จากตาราง EFAS มารวมกัน แล้วกำหนดค่าน้ำหนักและให้ค่าคะแนนใหม่ผ่านการให้ค่าน้ำหนัก (Weight) และการประเมิน (Rating) จนได้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) จากนั้นนำค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมาสร้างเป็นกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์และกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง (wheelen & hunger, 2012)

6.5) จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการจัดทำตารางเมตริกซ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

ตารางที่ 3.8 TOWS Matrix

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1.....	1.....
	2.....	2.....
โอกาส (O)	SO	WO
1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....
ภัยคุกคาม (T)	ST	WT
1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....

6.6) จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม

7. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน รายชื่อดังภาคผนวก ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ณ ห้องประชุม คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่มทุกคนมาปรับปรุงแก้ไขร่างยุทธศาสตร์ก่อนนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยดำเนินงานวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 4 การร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินการร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 6 การร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินการร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 8 การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 9 การจัดพิมพ์และเผยแพร่รายงานการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

โดยในแต่ละขั้นตอนของวิธีดำเนินการวิจัยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา การวิเคราะห์ การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ ผลการวิจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศและจากการค้นคว้าในห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษา และทำการวิเคราะห์เนื้อหาและบันทึกไว้ในแบบวิเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1) นำผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการจัดทำแบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถึงผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งหมด 34 แห่ง (รายชื่อตามภาคผนวก ก) และทำการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Package for Social Science: SPSS) และทำการสรุปผลเรื่องการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

2) นำผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการสร้างแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

- 3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยขอความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ
- 4) นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนนำไปใช้
- 5) นำไปทดลองใช้แบบสอบถามกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

6) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามความคิดเห็นถึงอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งหมด 34 แห่ง จำนวน 136 คน

7) ทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Package for Social Science: SPSS) และทำการสรุปผล

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1) นำผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยขอความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4) นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนนำไปใช้

5) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์

5.1) ผู้วิจัยนำเสนอ (1) ประเด็นสาระสำคัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 (2) ประเด็นสาระสำคัญเกี่ยวกับภาพในอนาคต ถึงอธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ล่วงหน้าก่อน 2 สัปดาห์ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการสัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของอธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวนทั้งหมด 15 แห่ง และสรุปเป็นประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบบันทึกข้อมูลและนำข้อมูลที่สรุปไว้ในแบบบันทึกข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปเป็น

(1) แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

(2) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

(3) โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

5.2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ 5 องค์กร และสรุปเป็นโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 4 การร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1) นำข้อมูลเรื่องสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 และนำข้อมูลเรื่องแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 มาเป็นข้อมูลประกอบสำหรับการร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิควิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) ซึ่งขั้นตอนในการสร้างภาพอนาคต มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) การกำหนดหัวเรื่องที่จะศึกษาเป็นการตั้งคำถามสำคัญ (Key Question) เพื่อเป็นกรอบในการมองอนาคต เช่น ในอีก 20 ปีข้างหน้าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นอย่างไร

2.2) การระบุประเด็นสำคัญ (Key Issues) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการกำหนดขอบเขตการศึกษา ซึ่งได้แก่ ตัวแปรที่มีความสำคัญต่ออนาคตที่จะเกิดขึ้น

2.3) การลดจำนวนตัวแปรที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เหลือประมาณ 6-20 ตัวแปร ซึ่งโดยทั่วไปควรมีประมาณ 6-20 ตัวแปร (The Futures Group 1994)

2.4) จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ตัวแปรออกเป็นตัวแปรทางด้านบวกและตัวแปรทางด้านลบสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.5) การระบุแรงผลักดันหลักที่เป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลง (Key Drives of Change) ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เช่น ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านแรงงาน เป็นต้น

2.6) การเขียนภาพอนาคตและรายงานภาพอนาคต โดยนำประเด็นที่ได้จากขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นมาเขียนภาพอนาคตภายใต้กรอบระยะเวลา พ.ศ. 2559-2579 ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุดภายใน 20 ปีข้างหน้า

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินการร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

- 1) การกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาและประเมินร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- 2) ผู้วิจัยจัดส่งร่างภาพอนาคตที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นพร้อมแบบประเมิน (IOC) ถึงผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- 3) นำแบบประเมิน (IOC) มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- 4) นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขจนได้ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 6 การร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสองทศวรรษหน้า

- 1) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 ข้อ 5.1 (2) มาสรุปเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- 2) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 ข้อ 5.1 (3) และข้อ 5.2 มาวิเคราะห์ร่วมกันและสรุปเป็น โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- 3) จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเขียนสรุปสภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT
 - (1) เขียนสรุปสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 - (2) เขียนสรุปสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(3) เขียนสรุปสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

(4) เขียนสรุปสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม (Threat) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

4) ผู้วิจัยจัดทำตารางการวิเคราะห์ IFAS EFAS SFAS และกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง

5) ผู้วิจัยดำเนินการร่างยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix โดยผู้วิจัยนำสภาพแวดล้อมภายในมาจับคู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ โดยทำการจับคู่ออกมาได้สี่สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

(1) สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง (Strength) กับโอกาส (Opportunity) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ SO ซึ่งเป็นการนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาปรับใช้เพื่อให้ได้รับโอกาสอย่างเต็มที่

(2) สถานการณ์ที่ 2 จุดแข็ง (Strength) กับภัยคุกคาม (Threat) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ST ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีมาป้องกันภัยคุกคามที่เกิดขึ้น

(3) สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน (Weakness) กับโอกาส (Opportunity) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ WO ซึ่งเป็นการแก้ไขจุดอ่อนที่มีโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ได้รับ

(4) สถานการณ์ที่ 4 จุดอ่อน (Weakness) กับภัยคุกคาม (Threat) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ WT ซึ่งเป็นการลดปัญหาอันเกิดจากจุดอ่อนและภัยคุกคาม

ในแต่ละสถานการณ์ ผู้วิจัยนำไปพัฒนาและจัดทำเป็นร่างยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ภาพในอนาคตที่วางไว้ ซึ่งเป็นร่างยุทธศาสตร์สำหรับปี พ.ศ. 2559-2579 ซึ่งร่างยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นในแต่ละช่วงนั้นประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 6 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) กลยุทธ์ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินการร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยกำหนดวันประชุมผู้ทรงคุณวุฒิและสถานที่จัดประชุมและแจ้งแก่ผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมจัดส่งร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เพื่อเป็นเอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิส่งล่วงหน้าก่อน 2 สัปดาห์

2) ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ณ ห้องประชุม คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) ผู้วิจัยสรุปประเด็นการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเพื่อประกอบการพิจารณาการปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

4) นำข้อแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่มทุกคนมาปรับปรุงแก้ไขร่างยุทธศาสตร์ก่อนนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 8 การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 9 การจัดพิมพ์และเผยแพร่รายงานการวิจัย



ตารางที่ 3.9 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์		ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย		แหล่งข้อมูลประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การวิเคราะห์ผล	ผลที่ได้รับ
เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและสภาพในอนาคตของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	1. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	2. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	แบบบันทึกข้อมูล แบบวิเคราะห์เอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา	แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
		3. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	4. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งไม่รวมถึงสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน ในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหาร ผู้เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	1. แบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	1. แบบสำรวจ ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	1. การปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในสองทศวรรษหน้า	1. แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในสองทศวรรษหน้า	2. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	3. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	34 แห่ง	2. แบบสอบถาม	2. แบบสอบถามตอนที่ 1 ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความถี่และค่าร้อยละ	2. สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
		4. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	5. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	จำนวนทั้งหมด 34 แห่ง	ตอนที่ 2 ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	3. แบบสอบถามตอนที่ 2 ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	3. สภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในสองทศวรรษหน้า	1. แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในสองทศวรรษหน้า	6. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	7. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	1. มหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งไม่รวมถึงสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน โดยให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 15 แห่ง	การวิเคราะห์เนื้อหาแล้วทำการสรุปเป็นประเด็นและบันทึกไว้ในแบบวิเคราะห์เอกสารและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์เนื้อหาแล้วทำการสรุปเป็นประเด็นและบันทึกไว้ในแบบวิเคราะห์เอกสารและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	1. แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
		8. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	9. การศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษา	2. องค์กรสุดยอดนิตยสารที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็น World's Best Employer จากนิตยสาร Forbes ประจำปี พ.ศ. 2560 จำนวนทั้งหมด 5 องค์กร	2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	เอกสารและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	2. จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

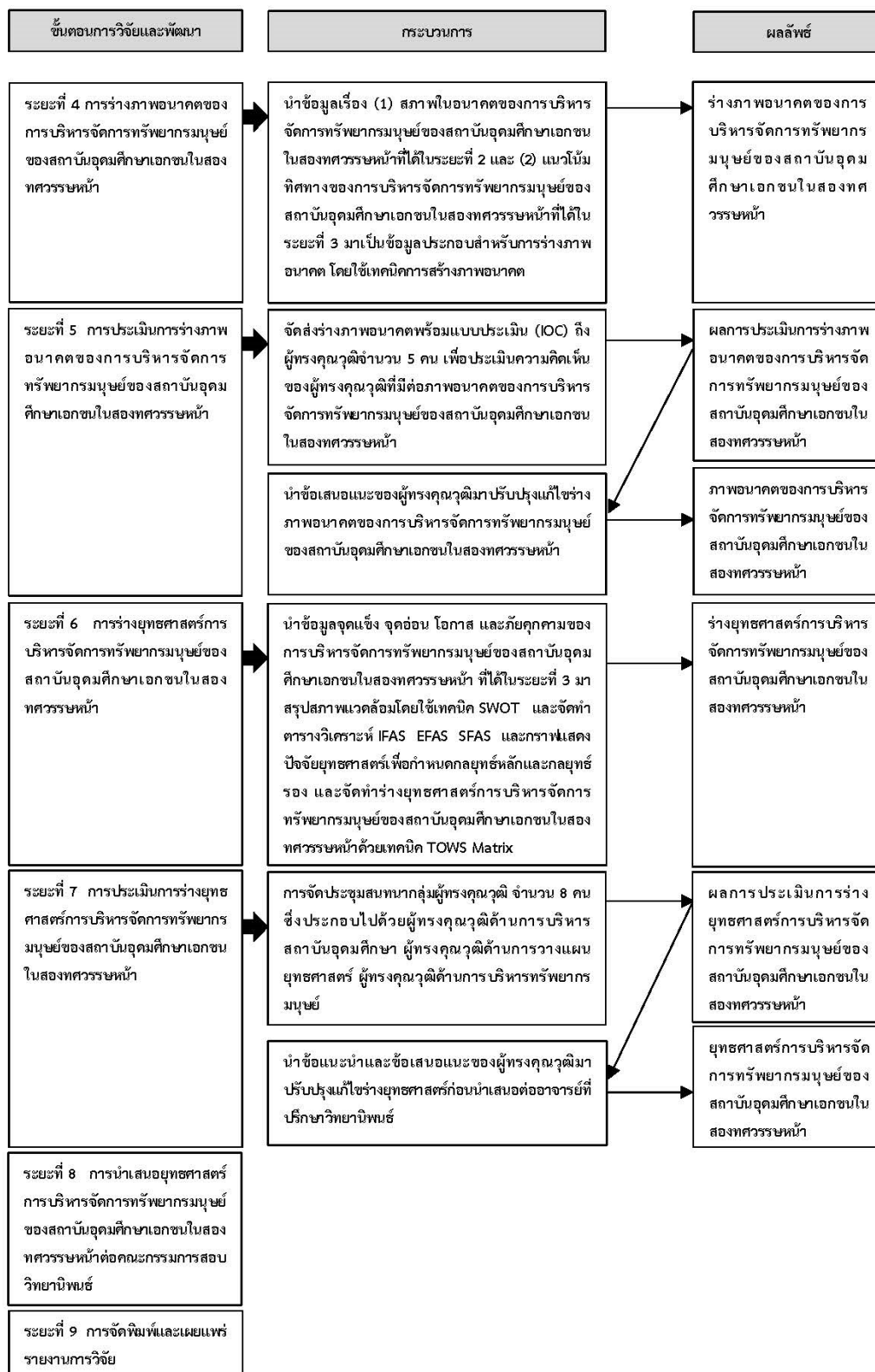
ตารางที่ 3.9 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูลประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การวิเคราะห์ผล	ผลที่ได้รับ
วัตถุประสงค์	4. การวางแผนการดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า		นำข้อมูล 1) สภาพในขนาดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 และ 2) แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาวิเคราะห์ร่วมกัน	เทคนิคการสร้างภาพอนาคต	ร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
	5. การประเมินการวางแผนการดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า		ผู้วิจัยได้ส่งร่างภาพอนาคตที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นพร้อมแบบประเมิน (IOC) ถึงผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า	1. นำแบบประเมิน (IOC) มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องซึ่งวัดว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างภาพอนาคต 2. นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขร่างภาพอนาคต	1. ผลการประเมินการวิเคราะห์ร่างภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 2. ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
	6. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า		ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 5	1. นำข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า และข้อมูลโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มา	ร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ตารางที่ 3.10 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย



ตารางที่ 3.10 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยอนาคต (Future Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 2) วิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า และ 3) นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า งานวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากนักวิชาการทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) Castetter, William B. 2) Mondy, R. W., Noe, R. M. & Premeaux 3) Dessler, G., 4) นิสตารค์ เวชยานนท์ 5) โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และ กนกกานต์ แก้วนุช มีความเห็นเรื่องกระบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	1	2	3	4	5	
กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	(Castetter 1976)	(R. W. Mondy, R. M. Noe et al. 1999)	(G. Dessler 2005)	(นิสดารักษ์ เวทยานนท์ 2551)	(ใจชัย สุเวศวินกุล and กนกกานต์ แก้ว นุช 2555)	ความสอดคล้อง
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	•
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	•
การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและการปฐมนิเทศ	✓		✓			-
การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหาร ค่าตอบแทน	✓	✓	✓	✓		•
การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	•
ความปลอดภัยและสุขภาพ		✓	✓			-
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์		✓	✓			-
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓	•
การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร			✓	✓	✓	•
การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	✓					-
การให้ข้อมูลข่าวสาร	✓					-
สิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูล			✓			-
ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	✓					-
การให้บริการต่อเนื่อง	✓					-
การพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่					✓	-
การใช้ประโยชน์จากบุคลากร				✓		-
การสร้างผู้นำ				✓		-
การมีกลยุทธ์และการเชื่อมโยงกลยุทธ์				✓		-
การติดต่อสื่อสาร			✓			-

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการข้างต้น 5 คน พบว่ามีความสอดคล้องของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละกระบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบ ตามตารางที่ 4.2-4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6
องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	(สุนันทา เล่าหันทน์, 2542)	(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)	(พะยอม วงศ์สารศรี 2545)	(รัชย์ สันติวงษ์, 2540)	(เสนาะ ดิยาวู 2537)	(Gary Dessler 2009)
1. การประเมินค่ากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน				✓	✓	
2. การคาดคะเนจำนวนแรงงานที่มีอยู่ในองค์กร/การวิเคราะห์กำลังคน (อุปทานภายในองค์กร)				✓	✓	✓
3. การคาดคะเนปริมาณและความต้องการทางด้านแรงงาน/การวิเคราะห์ปริมาณงาน (อุปสงค์)				✓	✓	✓
4. กิจกรรมในการวางแผนบุคลากร					✓	
5. การคาดการณ์กำลังบุคลากรในอนาคต/การคาดการณ์อุปทานกำลังบุคลากรภายนอกองค์กร (อุปทานภายนอกองค์กร)				✓		✓
6. ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน				✓		
7. เทคนิคในการพยากรณ์เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน	✓	✓	✓	✓		
8. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	✓					
9. ประเภทของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์	✓					

ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6
องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	(สุนันทา เล่าหันทน์, 2542)	(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)	(พะยอม วงศ์สารศรี 2545)	(ธงชัย สันติวงษ์, 2540)	(เสนาะ ตีเยาว์ 2537)	(Gary Desster, 2009)
การสรรหาบุคลากร						
1. นโยบายการสรรหาบุคลากร		✓				
2. กระบวนการในการสรรหาบุคลากร			✓	✓		
3. แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร / วิธีการสรรหาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. วิธีการอื่นที่ใช้ทดแทนการสรรหาบุคลากร	✓					
5. ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการสรรหาบุคลากร			✓	✓		
การคัดเลือกบุคลากร						
1. เกณฑ์ทั่วไปในการคัดเลือกบุคลากร	✓					
2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	
3. สิ่งท้าทายในการคัดเลือกบุคลากร	✓					
4. เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร	✓					
5. การใช้เทคนิคการคัดเลือกบุคลากรอื่นๆ						✓

ตารางที่ 4.4 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์
หรือการบริหารค่าตอบแทน

นักวิชาการ	1	2	3	4	5
องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)	(พะยอม วงศ์สารศรี 2545)	(ธงชัย สันติวงษ์, 2540)	(เสนาะ ดิยาวู 2537)	(Gary Dessler, 2009)
1. ปัจจัยด้านพนักงานที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน	✓			✓	
2. ปัจจัยทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน	✓		✓	✓	✓
3. กระบวนการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน			✓		✓
4. วิธีกำหนดค่าตอบแทน	✓	✓		✓	
5. การสำรวจค่าตอบแทน	✓		✓	✓	✓
6. ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน				✓	
7. ข้อพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน	✓				
8. ประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ			✓	✓	✓
9. ประเภทของประโยชน์และบริการอื่นๆที่ให้แก่บุคลากร	✓		✓	✓	✓
10. รูปแบบของการให้บริการ	✓		✓	✓	
11. ปัญหาของการให้ประโยชน์และบริการอื่นๆแก่บุคลากร				✓	

ตารางที่ 4.5 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6
องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	(สุนันทา เลานันทน์, 2542)	(ณัฐพันธ์์ เขจรนันท์, 2545)	(พะยอม วงศ์สารศรี 2545)	(ธงชัย สันติวงษ์, 2540)	(เสนาะ ดิยาว 2537)	(Gary Dessler, 2009)
1. กระบวนการในการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓		✓
2. สาเหตุของความล้มเหลวในการฝึกอบรม	✓					
3. ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓				✓	
4. เทคนิคการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์/วิธีการฝึกอบรม	✓	✓		✓	✓	✓
5. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม			✓		✓	
6. การประเมินผลการฝึกอบรม					✓	✓
7. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับบริหาร/การพัฒนาการจัดการ				✓	✓	✓
8. การพัฒนาอาชีพ		✓				✓
9. กิจกรรมการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ				✓		✓
10. แบบจำลองสายอาชีพ		✓				

ตารางที่ 4.6 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6
องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันใน องค์กร	(Mowday R. and Steers R. 1982)	(Meyer and Allen 1997)	Frederick Herzberg (1959)	(Greenberg J. 1990)	(เปรี๊ยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2547)	(นพดล ฤทธิโสเม 2559)
1. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะงาน		✓	✓		✓	✓
2. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค่าจ้าง			✓			✓
3. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในการจัดการ องค์กร	✓	✓			✓	✓
4. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านสัมพันธภาพ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา			✓		✓	✓
5. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านวัฒนธรรม องค์กร						✓
6. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านค่านิยมใน องค์กร				✓		✓
7. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านความสำคัญ ของงานและประสบการณ์ในการทำงาน	✓	✓			✓	✓

ตารางที่ 4.7 องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6
องค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	(สุนันทา เลานันทน์, 2542)	(ณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545)	(พะยอม วงศ์สารศรี 2545)	(ธงชัย สันติวงษ์, 2540)	(เสนาะ ดิยาวุ 2537)	(Gary Dessler, 2009)
1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓			✓		
2. ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓					
3. เทคนิค/วิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓		✓		✓	✓
5. การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้		✓			✓	
6. ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน				✓		
7. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓					

จากองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้านข้างต้น พบว่ามีประเด็นสำคัญของแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แยกตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 สรุปประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน

แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์					
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการทำงานร่วมกันองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
1. การประเมินค่ากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ด้านการสรรหาบุคลากร 1. นโยบายการสรรหาบุคลากร	1. ปัจจัยด้านพนักงานที่มีอิทธิพลต่าค่าตอบแทน	1. กระบวนการในการฝึกอบรม	1. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะงาน	1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
		2. ปัจจัยทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน			
2. การคาดคะเนจำนวนแรงงานที่มีอยู่ในองค์กร/กรณีวิเคราะห์กำลังคน			2. สภาพของความต้องการผลกำไรไม่ครอบคลุม	2. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัย	2. ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การคาดคะเนปริมาณและความต้องการทางด้านแรงงาน/การวิเคราะห์ปริมาณงาน	2. กระบวนการในการสรรหาบุคลากร	3. กระบวนการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน	3. ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านบริหารจัดการองค์กร	3. เทคนิค/วิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กิจกรรมในการวางแผนบุคลากร	3. แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร / วิธีการสรรหาบุคลากร	4. วิธีการคัดค่าตอบแทน	4. เทคนิคการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์/วิธีการฝึกอบรม	4. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4. ปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การคาดการณ์กำลังบุคลากรในอนาคต/การคาดการณ์อุปทานกำลังบุคลากรภายนอกองค์กร	4. วิธีการอื่นที่ใช้ทดแทนการสรรหาบุคลากร	5. การสำรวจค่าตอบแทน	5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม	5. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กร	5. การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้
6. ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน	5. ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการสรรหาบุคลากร	6. ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน	6. การประเมินผลการฝึกอบรม	6. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านนโยบายองค์กร	6. ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. เทคนิคในการพยากรณ์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงกำลังคน	ด้านการคัดเลือกบุคลากร 1. เกณฑ์ทั่วไปในการคัดเลือกบุคลากร	7. ข้อพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน	7. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับบริหาร/การพัฒนาการจัดการ	7. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านความสำคัญของการและประสิทธิภาพในการทำงาน	7. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร	8. ประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนแบบคงที่	8. การพัฒนาอาชีพ		
9. ประเภทของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์	3. สิ่งท้าทายในการคัดเลือกบุคลากร	9. ประเภทของประโยชน์และบริการอื่นๆให้แก่บุคลากร	9. กิจกรรมการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ		
	4. เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร	10. รูปแบบของการให้บริการ			
	5. การใช้เทคนิคการคัดเลือกบุคลากรอื่นๆ	11. ปัญหาของการให้บริการและบริกรอื่นๆ			

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ในตอนี่ 2 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์บริบท แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ตอนที่ 1) เป็นแนวทางในการจัดทำแบบสำรวจและแบบสอบถาม โดยแบบสำรวจเป็นเรื่องการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแบบสอบถามเป็นเรื่องสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถึงผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งหมด 34 แห่ง และได้รับแบบสำรวจตอบกลับมายังผู้วิจัยทั้งหมด 17 แห่ง (รายชื่อตามภาคผนวก ก) จากนั้นนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยแยกตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 6 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. ภาพรวมของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน**

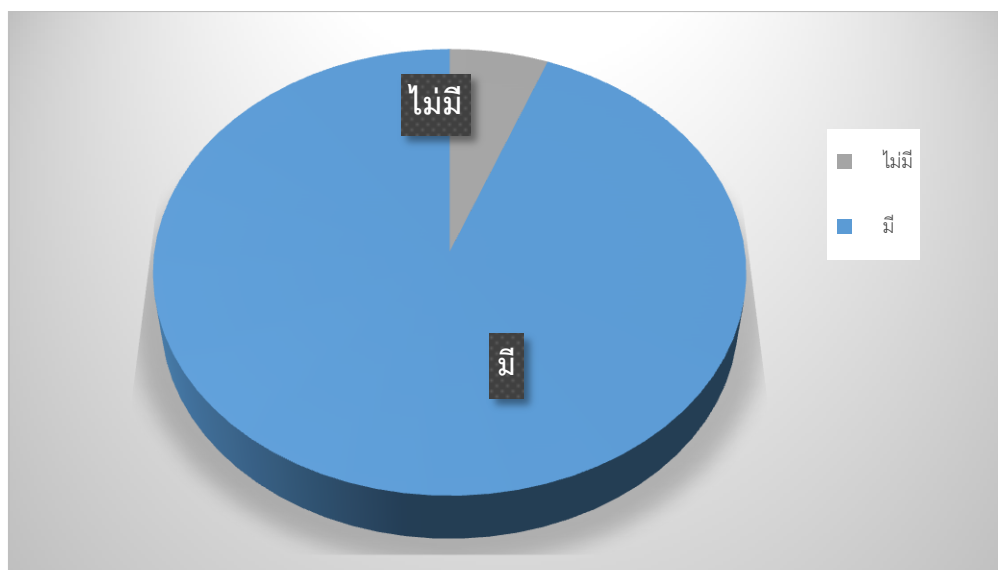
ตารางที่ 4.9 ความถี่และร้อยละของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
1. ในองค์กรของท่านมีการดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนอัตรากำลังคนหรือไม่		
• ไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	1	5.9
• มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	16	94.1
รวม	17	100
2. ในองค์กรของท่านมีการใช้เทคนิคการพยากรณ์ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการวางแผนลักษณะแบบใด ดังต่อไปนี้		
2.1 การพยากรณ์โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ โดยการขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่นหรือ การใช้เทคนิค Delphi จากผู้เชี่ยวชาญ	2	11.8
2.2 การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม (Trend Analysis) โดยการวิเคราะห์สัดส่วนของงานควบคู่ไปกับจำนวนของบุคลากรและการวิเคราะห์จากผลผลิตของงานและจากมาตรฐานของงาน	13	76.5
2.3 การพยากรณ์โดยการคำนวณจากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ โดยการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลาจากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ (เช่น จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด = จำนวนงาน/อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร)	1	5.9
2.4 การพยากรณ์แบบ Zero-Forecasting โดยใช้อัตรากำลังคนทั้งหมดที่มีอยู่เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน แล้วนำเป้าหมายปริมาณงานที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆมาประมาณว่าใน 1 ปี องค์กรควรมีอัตรากำลังคนเท่าไรจึงจะเหมาะสม	1	5.9

ตารางที่ 4.9 ความถี่และร้อยละของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน (ต่อ)

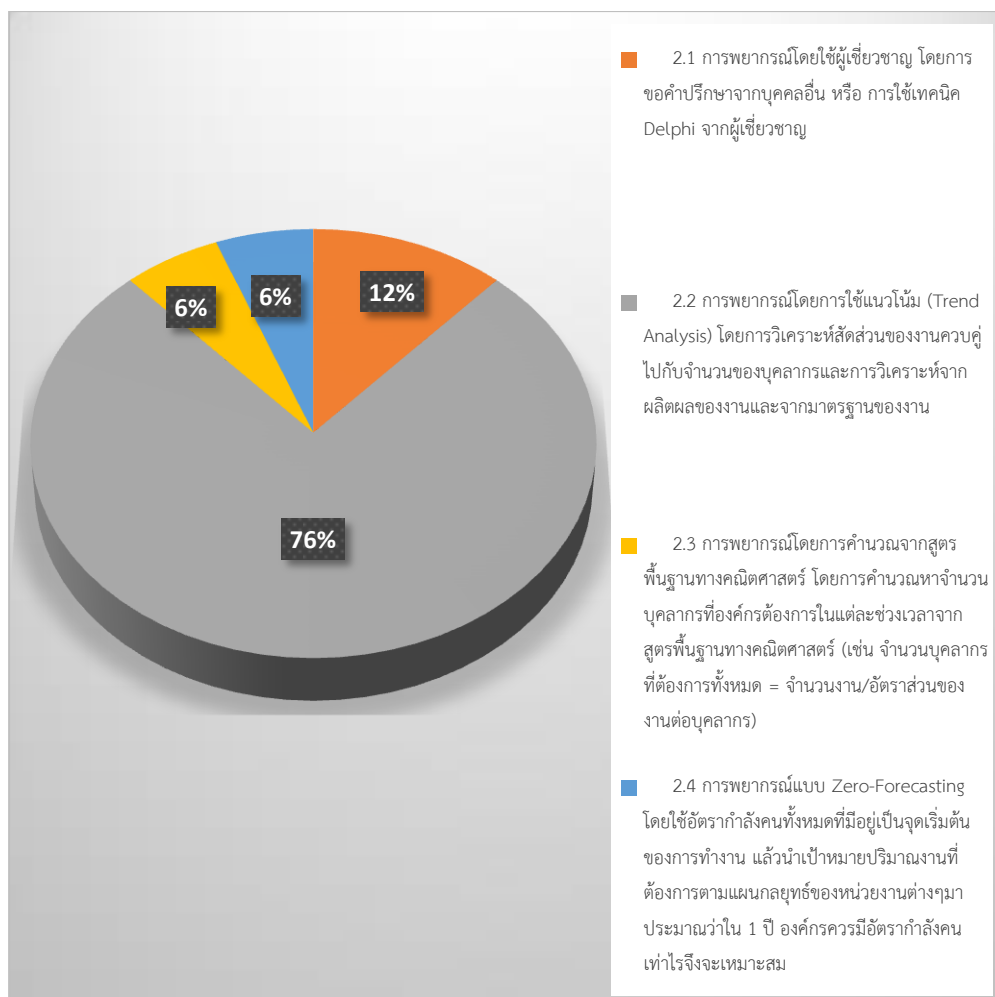
2.5 การพยากรณ์โดยการคาดคะเนทางสถิติ (เช่น การกำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยพยากรณ์ความต้องการขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ	0	0.0
2.6 อื่น ๆ	0	0.0
รวม	17	100
3. ในองค์กรของท่านมีแนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะแบบใดดังต่อไปนี้		
3.1 การวางแผนจากบนลงล่าง (Top-Down)	13	76.5
3.2 การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up)	4	23.5
รวม	17	100

จากตารางที่ 4.9 พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนอัตรากำลังคน จำนวน 16 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 94.1 โดยส่วนใหญ่ใช้เทคนิคการพยากรณ์ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการวางแผนลักษณะแบบการพยากรณ์โดยการ
ใช้แนวโน้ม (Trend Analysis) โดยการวิเคราะห์สัดส่วนของงานควบคู่ไปกับจำนวนของบุคลากรและ
การวิเคราะห์จากผลิตผลของงานและจากมาตรฐานของงาน จำนวน 13 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ
76.5 และมีแนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะแบบการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-Down) จำนวน 13 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 76.5 ตามภาพที่ 4.1-4.3 ดังนี้

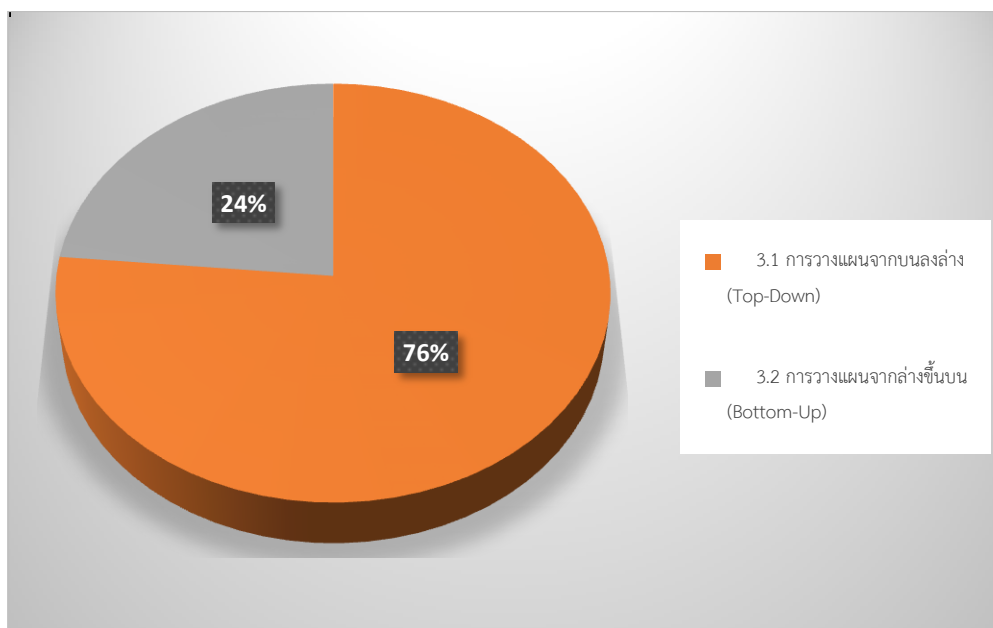


ภาพที่ 4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน





ภาพที่ 4.2 เทคนิคการพยากรณ์ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน



ภาพที่ 4.3 ลักษณะแนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน	\bar{x}	S.D.	แปลผล
4. ในองค์กรของท่านมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
4.1 มีการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง	3.82	0.636	มาก
4.2 มีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นหลายระยะ ได้แก่ แผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี, แผนระยะกลาง 1-5 ปี และแผนระยะยาวมากกว่า 5 ปี	3.71	0.849	มาก
4.3 มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน	3.76	0.664	มาก
4.4 มีการควบคุมและการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ได้วางแผนไว้	3.82	0.728	มาก
รวม	3.78	0.612	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การดำเนินการทางด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญแก่การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมและการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ได้วางแผนไว้ สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน และการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งเป็นหลายระยะ ได้แก่ แผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี แผนระยะกลาง 1-5 ปี และแผนระยะยาวมากกว่า 5 ปี ตามลำดับ โดยอยู่ในระดับมาก

2. ภาพรวมของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	\bar{x}	S.D.	แปลผล
การสรรหาบุคลากร			
1. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นวิธีการสรรหาบุคลากรโดยให้ความสำคัญจากแหล่งการสรรหาบุคลากรดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
1.1 แหล่งภายในองค์กร	3.71	1.105	มาก
1.2 แหล่งภายนอกองค์กร	4.12	0.697	มาก
2. ในกรณีที้องค์กรของท่านมุ่งเน้นวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กร องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
2.1 ประวัติการศึกษา	4.12	0.781	มาก
2.3 ประวัติการทำงานกับองค์กร	4.35	0.606	มาก
2.4 ระยะเวลาปฏิบัติงาน	4.12	0.697	มาก
2.5 ประวัติการฝึกอบรมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับองค์กร	4.00	0.612	มาก
2.6 นิตยสาร	1.65	0.996	น้อย
2.7 บอร์ดประชาสัมพันธ์ในองค์กร	3.12	1.409	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

2.8 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหาบุคลากรใหม่ เช่น การจ้างบุคลากรภายนอกชั่วคราว การทำงานล่วงเวลา เป็นต้น	3.82	0.636	มาก
3. ในกรณีที่องค์กรของท่านมุ่งเน้นวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กร องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
3.1 จากผู้สมัครที่มาสมัครงานด้วยตนเอง	4.00	0.866	มาก
3.2 จากการแนะนำหรือการอ้างอิงโดยบุคลากรปัจจุบัน	3.47	1.007	ปานกลาง
3.3 จากการแนะนำโดยบุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร	3.41	0.870	ปานกลาง
3.4 จากการใช้สื่อโฆษณาต่างๆ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์	3.24	1.033	ปานกลาง
3.5 จากสำนักงานจัดหางานของรัฐ, บริษัทจัดหางานเอกชน, บริษัทที่ปรึกษา	2.82	1.185	ปานกลาง
3.6 จากสถาบันการศึกษา	3.18	0.883	ปานกลาง
3.7 จากสมาคมวิชาชีพ	2.82	0.809	ปานกลาง
3.8 จากองค์กรแรงงาน	2.35	0.862	น้อย
3.9 จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอื่น	2.53	1.068	ปานกลาง
3.10 จากการประมูลตัวจากองค์กรอื่น	2.12	0.993	น้อย
3.11 จากการจัดงานตลาดนัดแรงงาน (Job Fair)	2.47	1.068	น้อย
3.12 จากการสรรหาผ่านทางอินเทอร์เน็ต/บริษัทเว็บไซต์จัดหางาน	3.59	1.278	มาก
3.13 จากต่างประเทศ	2.41	1.176	น้อย
3.14 จากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อนแต่ได้ออกไปแล้ว	2.59	1.004	ปานกลาง
3.15 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหาบุคลากรใหม่ เช่น การจ้างบุคลากรภายนอกชั่วคราว การทำงานล่วงเวลา เป็นต้น	2.65	1.222	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

4. ในองค์กรของท่านมีการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรผ่านช่องทางดังต่อไปนี้เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้รับทราบอย่างทั่วถึงมากที่สุดเพียงใด			
4.1 หนังสือพิมพ์	2.00	1.275	น้อย
4.2 นิตยสาร	1.65	0.996	น้อย
4.3 บอร์ดประชาสัมพันธ์ในองค์กร	3.12	1.409	ปานกลาง
4.4 Website	4.53	0.624	มากที่สุด
4.5 Facebook	2.82	1.237	ปานกลาง
4.6 Official Line	2.47	1.231	น้อย
4.7 Instagram	2.06	0.966	น้อย
4.8 Twitter	2.06	0.966	น้อย
รวม	3.08	0.474	ปานกลาง
การคัดเลือกบุคลากร			
1. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการใช้เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาสิ่งดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
1.1 แบบฟอร์มใบสมัคร	4.29	0.686	มาก
1.2 แบบสอบถามการประเมินตนเอง	3.71	1.047	มาก
1.3 การทดสอบ	4.35	0.493	มาก
1.4 การสัมภาษณ์	4.59	0.618	มากที่สุด
1.5 จดหมายรับรอง	3.88	0.781	มาก
2. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการใช้วิธีการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
2.1 การทดสอบเชาว์ปัญญา	3.65	1.115	มาก
2.2 การทดสอบบุคลิกภาพ	4.12	0.697	มาก
2.3 การทดสอบความสนใจ	3.65	0.931	มาก
2.4 การทดสอบความถนัด	3.82	1.015	มาก

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

2.5 การทดสอบผ่านเว็บไซต์	2.29	1.213	น้อย
2.6 การทดสอบทางจิตวิทยา	3.35	1.272	ปานกลาง
2.7 การทดสอบทัศนคติ	4.06	0.899	มาก
2.8 การทดสอบการปฏิบัติงาน (ให้ลงมือปฏิบัติ)	4.47	0.514	มาก
2.9 การทดสอบที่ผู้ทดสอบดำเนินการสร้างขึ้นเอง	2.94	1.298	ปานกลาง
2.10 การทดสอบด้านคอมพิวเตอร์	3.82	1.380	มาก
2.11 การทดสอบโดยศูนย์ประเมิน	2.47	1.007	น้อย
2.12 การทดสอบภาษาต่างประเทศ	4.18	0.636	มาก
3. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นวิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากร ในลักษณะดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
3.1 การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง	3.53	1.281	มาก
3.2 การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง	3.82	0.728	มาก
3.3 การสัมภาษณ์แบบผสม (ทั้ง 3.1 และ 3.2)	3.88	0.857	มาก
3.4 การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา	3.94	0.659	มาก
3.5 การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน	3.12	1.054	ปานกลาง
4. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นเทคนิคการคัดเลือกบุคลากรอื่นๆ ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
4.1 การตรวจสอบการอ้างอิง	4.06	0.556	มาก
4.2 การตรวจสอบสุขภาพ	3.76	1.091	มาก
4.3 การตรวจสอบประวัติอาชญากรรม	3.29	1.312	ปานกลาง
4.4 การตรวจสอบประวัติการทำงาน (กรณีมีประสบการณ์)	4.06	0.827	มาก
4.5 การตรวจสอบประวัติการศึกษา	4.53	0.800	มากที่สุด
4.6 การตรวจสอบประวัติบุคคล เช่น ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการ เกณฑ์ทหาร	3.94	0.827	มาก
4.7 การตรวจสอบกรณีสารเสพติด	3.71	1.213	มาก
4.8 การทดสอบความซื่อสัตย์	3.76	1.033	มาก
รวม	3.77	0.373	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการดำเนินการทางด้านการสรรหาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.08$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นวิธีการสรรหาบุคลากรโดยให้ความสำคัญจากแหล่งภายนอกองค์กรมากกว่าแหล่งภายในองค์กร ในระดับมาก

วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่อง ประวัติการทำงานกับองค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ ประวัติการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในระดับมาก ขณะที่วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญแก่ ผู้สมัครที่มาสมัครงานด้วยตนเอง สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ จากการสรรหาผ่านทางอินเทอร์เน็ต/บริษัทเว็บไซต์จัดหางาน ในระดับมาก และจากการแนะนำหรือการอ้างอิงโดยบุคลากรปัจจุบัน ในระดับปานกลาง

การประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรเพื่อให้ผู้ที่สนใจได้รับทราบ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรผ่านช่องทาง Website มากที่สุด รองลงมา คือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และ Facebook ตามลำดับ ในระดับปานกลาง

สำหรับการดำเนินการทางด้านการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการใช้เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์ มากที่สุด รองลงมา คือ การทดสอบ และแบบฟอร์มใบสมัคร ตามลำดับ ในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการใช้วิธีการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร โดยการทดสอบการปฏิบัติงาน (ให้ลงมือปฏิบัติ) สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การทดสอบภาษาต่างประเทศ และการทดสอบบุคลิกภาพ ตามลำดับ ในระดับมาก

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรในลักษณะการสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การสัมภาษณ์แบบผสม (แบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง) ในระดับมาก ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้เทคนิคอื่นๆในการคัดเลือกบุคลากรในเรื่อง การตรวจสอบประวัติการศึกษา มากที่สุด รองลงมา คือ การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติการทำงาน (กรณีมีประสบการณ์) ตามลำดับ ในระดับมาก

3. ภาพรวมของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ในองค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
1.1 นโยบายการจ่ายในระดับเดียวกับคู่แข่ง	3.65	0.702	มาก
1.2 นโยบายการจ่ายต่ำกว่าคู่แข่ง	2.24	1.091	น้อย
1.3 นโยบายการเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทนโดยจ่ายสูงกว่าตลาดเพื่อต้องการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ	2.94	0.966	ปานกลาง
1.4 นโยบายการจ่ายยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไข	4.12	0.600	มาก
1.5 นโยบายการเป็นองค์กรในดวงใจโดยการเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงซึ่งใครๆก็อยากเข้าทำงานด้วยมากกว่าการพิจารณาที่รูปแบบของการจ่ายเงิน	3.41	1.176	ปานกลาง
2. ในองค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
2.1 เงินเดือน	3.94	0.827	มาก
2.2 การปรับเงินเดือนตามผลงาน/การปรับเงินเดือนตามค่าครองชีพหรือตามอัตราเงินเฟ้อ	4.12	0.697	มาก
2.3 ค่าตอบแทนจูงใจในการทำงาน	3.65	0.606	มาก
2.4 ค่าตอบแทนจูงใจในระยะยาว ได้แก่ หุ้นบริษัท, การให้มีส่วนในผลกำไร	2.76	1.200	ปานกลาง
3. ในองค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
3.1 การจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน ได้แก่ วันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดพิเศษ วันลาพักผ่อน	4.29	1.047	มาก

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน (ต่อ)

3.2 ประโยชน์ทางด้านสุขภาพ ได้แก่ ประกันสุขภาพ	4.18	0.728	มาก
3.3 การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาให้กับบุคลากร	4.06	0.748	มาก
3.4 เบี้ยเลี้ยง ได้แก่ เบี้ยเลี้ยงค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยงค่าเดินทาง เป็นต้น	3.47	1.125	ปานกลาง
3.5 ประโยชน์ที่ให้เมื่อออกจากงาน ได้แก่ บำเหน็จบำนาญ	3.65	1.412	มาก
3.6 ประโยชน์และบริการที่นายจ้างให้เองโดยสมัครใจ ได้แก่ โบนัส รถรับส่ง	3.29	0.920	ปานกลาง
3.7 ประโยชน์และบริการที่เกิดจากการร่วมมือระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ได้แก่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสังคม เป็นต้น	4.24	0.664	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการดำเนินการทางด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.27$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องนโยบายการจ่ายยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไข สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ นโยบายการจ่ายในระดับเดียวกับคู่แข่งชั้น ในระดับมาก และนโยบายการเป็นองค์กรในดวงใจโดยการเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงซึ่งใครๆก็อยากเข้าทำงานด้วยมากกว่าการพิจารณาที่รูปแบบของการจ่ายเงิน ตามลำดับ ในระดับปานกลาง

การบริหารค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการปรับเงินเดือนตามผลงาน/การปรับเงินเดือนตามค่าครองชีพหรือตามอัตราเงินเฟ้อ สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ เงินเดือน และค่าตอบแทนจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ ในระดับมาก

ในเรื่องประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน ได้แก่ วันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดพิเศษ วันลาพักผ่อน สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ ประโยชน์และบริการที่เกิดจากการร่วมมือระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ได้แก่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสังคม และประโยชน์ทางด้านสุขภาพ ได้แก่ ประกันสุขภาพ ตามลำดับ ในระดับมาก

4. ภาพรวมของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมตามช่วงเวลาดังต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด			
1.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน	3.06	1.088	ปานกลาง
1.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ	4.12	0.781	มาก
1.3 การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน	4.12	0.857	มาก
1.4 การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	3.65	0.702	มาก
2. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้วยวิธีดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
2.1 การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายในองค์กร	4.18	0.728	มาก
2.2 การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายนอกองค์กร ได้แก่ หน่วยงานเอกชนภายนอกหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	3.94	0.827	มาก
3. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยการสร้างประสบการณ์ในขณะปฏิบัติงาน ในลักษณะ ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
3.1 การชี้แนะงาน	4.18	0.728	มาก
3.2 การหมุนเวียนงาน	3.65	0.786	มาก
3.3 การสอนงาน	4.18	0.636	มาก
3.4 การใช้พี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา	4.12	0.781	มาก
3.5 การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน	3.94	0.899	มาก
3.6 การมอบหมายงาน	4.24	0.664	มาก
3.7 การโอนย้าย	3.65	0.702	มาก

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

3.8 การเลื่อนตำแหน่ง	3.94	0.899	มาก
4. แหล่งความรู้ที่องค์กรของท่านให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร ในเรื่องดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
4.1 วิทยากร/ครู/อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ	4.35	0.606	มาก
4.2 เอกสาร/หนังสือ/สิ่งพิมพ์	3.71	0.686	มาก
4.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่างๆที่ทันสมัย	3.76	0.752	มาก
5. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นหัวข้อการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
5.1 วิชาการ	4.41	0.712	มาก
5.2 ทักษะ	4.24	0.831	มาก
5.3 คุณธรรม/จริยธรรม	4.29	0.686	มาก
5.4 ภาวะผู้นำ	3.76	0.831	มาก
5.5 บุคลิกภาพ	4.00	0.707	มาก
5.6 ทักษะคติ	4.06	0.827	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าการดำเนินการทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการฝึกอบรมตามช่วงเวลาของการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมภายหลังจากเข้าทำงานแล้ว สูงที่สุด ในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายในองค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายนอกองค์กร ในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการมอบหมายงานสูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การชี้แนะงาน การสอนงาน ตามลำดับ ในระดับมาก โดยวิทยากร/ครู/อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นแหล่งความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรสูงที่สุด ในระดับมาก และมุ่งเน้นหัวข้อการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องวิชาการสูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ เรื่องคุณธรรม/จริยธรรม และทักษะต่างๆ ตามลำดับ ในระดับมาก

5. ภาพรวมของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านลักษณะงาน ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
1.1 การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ	4.18	0.636	มาก
1.2 การมอบหมายงานที่มีความยากและมีความท้าทาย	4.00	0.791	มาก
1.3 การมอบหมายงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	4.12	0.697	มาก
1.4 การมอบหมายงานที่ให้อิสระในการปฏิบัติงาน	4.00	0.707	มาก
2. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านการจัดการองค์กร ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
2.1 การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.697	มาก
2.2 การสร้างระบบการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.18	0.636	มาก
2.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้าในอาชีพ	4.00	0.707	มาก
2.4 การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ	4.29	0.588	มาก
3. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
3.1 การสร้างความชัดเจนในการมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน	4.18	0.728	มาก
3.2 การสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร	4.18	0.728	มาก
3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.06	0.748	มาก
3.4 การให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	0.707	มาก

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

4. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
4.1 การสร้างกระบวนการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรที่ได้จากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนางาน	4.12	0.697	มาก
4.2 การสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด	4.12	0.600	มาก
4.3 การสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.29	0.588	มาก
4.4 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่มวิธีการใหม่ๆเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้โดยไม่ถูกจำกัดขอบเขต	4.12	0.485	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าการดำเนินการทางด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$) เมื่อพิจารณาลักษณะตามรายด้าน พบว่า

ด้านลักษณะงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ สูงที่สุด ในระดับมาก

ด้านการจัดการองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ สูงที่สุด ในระดับมาก

ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยการสร้างความชัดเจนในการมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน และการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก

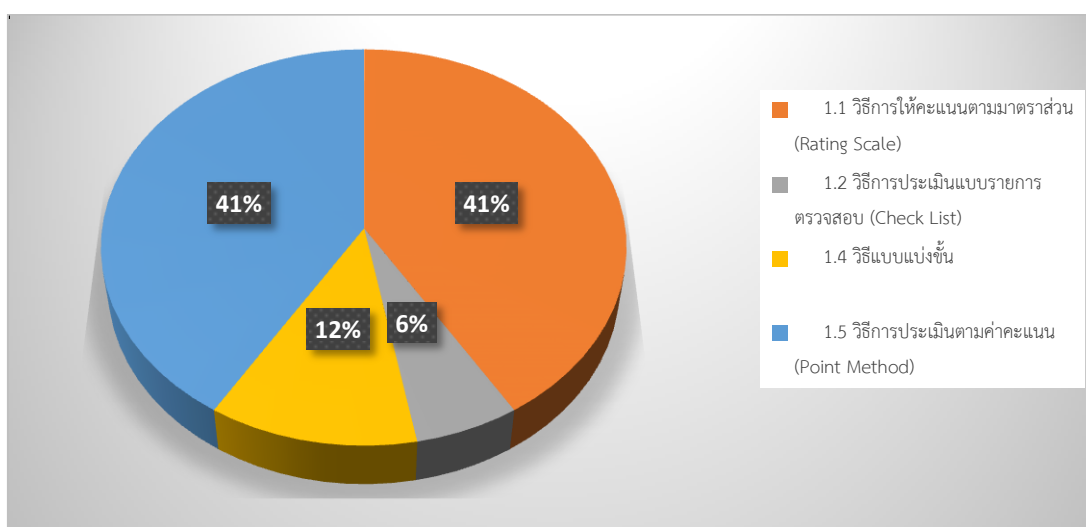
ด้านวัฒนธรรมองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก

6. ภาพรวมของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.15 ความถี่และร้อยละของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

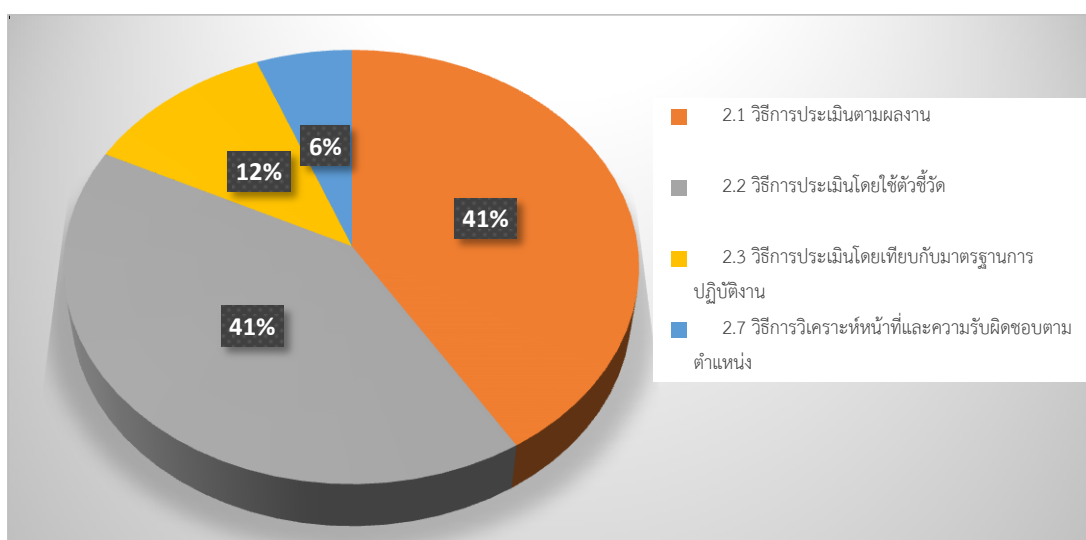
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. ในองค์กรของท่านใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากคุณลักษณะ/บุคลิกภาพของตัวผู้ถูกประเมิน ด้วยการใช้วิธีการประเมินแบบใดดังต่อไปนี้		
1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Rating Scale)	7	41.2
1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Check List)	1	5.9
1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล	0	0.0
1.4 วิธีแบบแบ่งชั้น	2	11.8
1.5 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Method)	7	41.2
1.6 อื่น ๆ	0	0.0
รวม	17	100
2. ในองค์กรของท่านใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ด้วยการใช้วิธีการประเมินแบบใด ดังต่อไปนี้		
2.1 วิธีการประเมินตามผลงาน	7	41.2
2.2 วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด	7	41.2
2.3 วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน	2	11.8
2.4 วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน	0	0.0
2.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา	0	0.0
2.6 วิธีทดสอบผลงาน	0	0.0
2.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง	1	5.9
2.8 อื่น ๆ	0	0.0
รวม	17	100

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การดำเนินการทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากคุณลักษณะ/บุคลิกภาพของตัวบุคคล ด้วยการใช้วิธีการประเมินแบบการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Rating Scale) และ การประเมินตามค่าคะแนน (Point Method) เป็นหลัก จำนวน 7 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 41.2 เท่ากัน ตามภาพที่ 4.4 ดังนี้



ภาพที่ 4.4 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันโดยพิจารณาคุณลักษณะ/บุคลิกภาพของตัวผู้ถูกประเมิน

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การดำเนินการทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ด้วยการใช้วิธีการประเมินตามผลงาน และ วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด เป็นหลัก จำนวน 7 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 41 เท่ากัน ตามภาพที่ 4.5 ดังนี้



ภาพที่ 4.5 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันโดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	แปลผล
3. ในองค์กรของท่านมีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
3.1 การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน	4.41	0.712	มาก
3.2 การฝึกอบรม	3.71	0.686	มาก
3.3 การเลื่อนตำแหน่ง	4.06	0.748	มาก
3.4 การตรวจสอบกระบวนการการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	3.59	0.939	มาก

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

3.5 การใช้ผลการประเมินเพื่อพิจารณาสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การจ่ายโบนัส เป็นต้น	3.12	1.219	ปานกลาง
3.6 การตรวจสอบบุคลากรว่าขาดทักษะหรือความชำนาญในด้านใดที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	3.82	0.728	มาก
3.7 การใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน การจัดทำแผนทดแทนกำลังคน	3.65	0.702	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่าการดำเนินการทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่นำผลประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การเลื่อนตำแหน่ง และการตรวจสอบบุคลากรว่าขาดทักษะหรือความชำนาญในด้านใดที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามลำดับ ในระดับมาก

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า จำนวน 136 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย จำนวน 90 คน โดยสัดส่วนจำนวนแบบสอบถามที่ส่งกลับมาคิดเป็นร้อยละ 66.17 ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.17 แสดงสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน

ประเด็น	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	46	51.10
	หญิง	44	48.90
	รวม	90	100
2. อายุ (ปี)	30-39 ปี	12	13.3
	40-49 ปี	38	42.2
	50-59 ปี	21	23.3
	60 ปี ขึ้นไป	19	21.1
	รวม	90	100
3. วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	4	4.4
	ปริญญาโท	49	54.4
	ปริญญาเอก	37	41.1
	รวม	90	100
4. ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์	58	64.4
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	24	26.7
	รองศาสตราจารย์	4	4.4
	อื่นๆ	4	4.4
	รวม	90	100
5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี	8	8.9
	5-9 ปี	15	16.7
	10-14 ปี	23	25.6
	15-19 ปี	18	20.0
	20-24 ปี	12	13.3
	25 ปี ขึ้นไป	14	15.6
	รวม	90	100

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุ 40-49 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมา อายุ 50-59 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 อายุ 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และ อายุ 30-39 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 และวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับ ปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4 รองลงมา ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ดำรงตำแหน่งเป็นรองศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 และอื่นๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 มี ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-14 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 รองลงมา มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 15-19 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-9 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 25 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 20-24 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และมีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9

ตารางที่ 4.18 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ลำดับ	มหาวิทยาลัย	จำนวนแบบสอบถาม ที่ส่งกลับ	ร้อยละ
1	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	1.11
2	มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ	3	3.33
3	มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น	4	4.44
4	มหาวิทยาลัยเกริก	2	2.22
5	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	1	1.11
6	มหาวิทยาลัยคริสเตียน	1	1.11
7	มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา	2	2.22
8	มหาวิทยาลัยตาปี	n/a	
9	มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา	3	3.33
10	มหาวิทยาลัยชินวัตร	3	3.33

ตารางที่ 4.18 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

ลำดับ	มหาวิทยาลัย	จำนวนแบบสอบถาม ที่ส่งกลับ	ร้อยละ
11	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	3	3.33
12	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	n/a	
13	มหาวิทยาลัยธนบุรี	1	1.11
14	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	1	1.11
15	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ	4	4.44
16	มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก	3	3.33
17	มหาวิทยาลัยเนชั่น	n/a	
18	มหาวิทยาลัยพายัพ	4	4.44
19	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	3	3.33
20	มหาวิทยาลัยภาคกลาง	1	1.11
21	มหาวิทยาลัยรังสิต	4	4.44
22	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	4	4.44
23	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	4	4.44
24	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	4	4.44
25	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	3	3.33
26	มหาวิทยาลัยสยาม	4	4.44
27	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	2	2.22
28	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	4	4.44
29	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	3	3.33
30	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	4	4.44
31	มหาวิทยาลัยฟาฏอนี	3	3.33
32	มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	4	4.44
33	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	3	3.33
34	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4	4.44
รวม		90	100

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่หากพิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 56.66 รองลงมาสังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 31.11 และสังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.22 ตามลำดับ และหากพิจารณาตามภูมิภาค (Region) ตามการแบ่งพื้นที่จังหวัดของประเทศตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สังกัดอยู่ในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคกลางและปริมณฑล จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.55 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.77 และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคใต้ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามระดับ

ลำดับ	ระดับ	จำนวน แบบสอบถาม ที่ส่งกลับ	ร้อยละ
1	ระดับมหาวิทยาลัย กลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดี	25	27.79
2	ระดับคณะ กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	14 20 31	15.55 22.22 34.44
รวม		90	100

จากตารางที่ 4.19 หากพิจารณาตามระดับของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในระดับคณะและสังกัดกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 34.44 รองลงมา ระดับมหาวิทยาลัยกลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 27.79 ระดับคณะและสังกัดกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และระดับคณะและสังกัดกลุ่มกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.55 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ตารางที่ 4.20 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.60	.832	มาก	3.82	.954	มาก
2. องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน	3.42	.874	ปาน กลาง	3.71	.927	มาก
3. องค์กรของท่านรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดีและสามารถวางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร	3.63	.867	มาก	3.87	.957	มาก
4. องค์กรของท่านมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณ อายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง	3.24	1.009	ปาน กลาง	3.52	1.134	มาก
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	3.72	.936	มาก	3.92	1.051	มาก

ตารางที่ 4.20 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
6. องค์กรของท่านมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต	3.24	1.031	ปาน กลาง	3.71	1.114	มาก
7. องค์กรของท่านมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ระดับช่วงอายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดขึ้นได้เปรียบสูงสุด	3.37	.989	ปาน กลาง	3.73	1.014	มาก
8. องค์กรของท่านมีการวางแผนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาของรัฐและของเอกชนอื่นๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับความร่วมมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร	3.40	.992	ปาน กลาง	3.81	.993	มาก
รวม	3.45	.727	ปาน กลาง	3.76	.865	มาก

จากตารางที่ 4.20 ในสภาพปัจจุบันด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากที่สุดต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ($\bar{x} = 3.72$) การรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดีและสามารถ

วางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร ($\bar{x} = 3.63$) การมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{x} = 3.60$) ตามลำดับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ($\bar{x} = 3.42$) การวางแผนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาของรัฐและของเอกชนอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศสำหรับความร่วมมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.40$) การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ระดับช่วงอายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุด ($\bar{x} = 3.37$) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต ($\bar{x} = 3.24$) และการมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง ($\bar{x} = 3.24$) ตามลำดับ

สำหรับสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากที่สุดต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ($\bar{x} = 3.92$) รองลงมา คือ การรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดีและสามารถวางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร ($\bar{x} = 3.87$) การมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{x} = 3.82$) การวางแผนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาของรัฐและของเอกชนอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศสำหรับความร่วมมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.81$) การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ระดับช่วงอายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุด ($\bar{x} = 3.73$) การมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ($\bar{x} = 3.71$) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต ($\bar{x} = 3.71$) และการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนต้องมียุทธศาสตร์ที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง ($\bar{x} = 3.52$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
1. องค์กรของท่านมีวิธีการเข้าไปสรรหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ	3.40	1.014	ปานกลาง	3.76	1.028	มาก
2. องค์กรของท่านมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร	3.43	.936	ปานกลาง	3.78	.999	มาก
3. องค์กรของท่านเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อสนับสนุนการสรรหาและการคัดเลือก	3.15	.947	ปานกลาง	3.55	.925	มาก
4. องค์กรของท่านมุ่งเน้นปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง	3.33	.911	ปานกลาง	3.77	1.025	มาก
5. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆให้แก่องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง	3.60	.909	มาก	3.96	.929	มาก
6. องค์กรของท่านมุ่งเน้นเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมีการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานโดยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย	3.25	1.000	ปานกลาง	3.70	.988	มาก

ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
7. องค์กรของท่านมีนโยบายการใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแบบบางเวลา (Part Time) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร	3.14	1.137	ปาน กลาง	3.46	1.113	ปาน กลาง
8. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้วยวิธีการสร้างแบรนด์โดยใช้แนวคิดสีเขียวในการเป็นองค์กรที่สนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร	3.44	1.152	ปาน กลาง	3.77	1.014	มาก
9. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ	3.12	1.014	ปาน กลาง	3.60	1.036	มาก
รวม	3.32	.728	ปาน กลาง	3.71	.802	มาก

จากตารางที่ 4.21 ในสภาพปัจจุบันด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.32$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.60$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้วยวิธีการสร้างแบรนด์โดยใช้แนวคิดสีเขียวในการเป็นองค์กรที่สนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร ($\bar{x} = 3.44$) การมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยสรรหาและ

คัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.43$) การมีวิธีการเข้าไปสรรหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ($\bar{x} = 3.40$) การมุ่งเน้นปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง ($\bar{x} = 3.33$) การมุ่งเน้นเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมีการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานโดยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย ($\bar{x} = 3.25$) การเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อสนับสนุนการสรรหาและการคัดเลือก ($\bar{x} = 3.15$) การมีนโยบายการใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแบบบางเวลา (Part Time) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.14$) การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ ($\bar{x} = 3.12$) ตามลำดับ

สำหรับสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากที่สุดต่อการมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆให้แก่องค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.96$) รองลงมา คือ การมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.78$) การมุ่งเน้นปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง ($\bar{x} = 3.77$) การมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้วยวิธีการสร้างแบรนด์โดยใช้แนวคิดสีเขียวในการเป็นองค์กรที่สนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร ($\bar{x} = 3.77$) การมีวิธีการเข้าไปสรรหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ($\bar{x} = 3.76$) การมุ่งเน้นเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมีการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานโดยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย ($\bar{x} = 3.70$) การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ ($\bar{x} = 3.60$) การมีการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อสนับสนุนการสรรหาและการคัดเลือก ($\bar{x} = 3.55$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมีนโยบายการใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแบบบางเวลา (Part Time) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.46$)

ตารางที่ 4.22 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน	3.58	1.015	มาก	4.00	.911	มาก
2. องค์กรของท่านมีหลักการบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะทีม	3.15	1.110	ปาน กลาง	3.63	1.032	มาก
3. องค์กรของท่านมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง	2.90	1.071	ปาน กลาง	3.43	1.081	ปาน กลาง
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับทางเลือกอื่นๆนอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	3.27	.983	ปาน กลาง	3.63	.953	มาก

ตารางที่ 4.22 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
5. องค์กรของท่านมีการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.36	1.075	ปาน กลาง	3.84	1.069	มาก
6. องค์กรของท่านมีวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิการลาในรูปแบบต่างๆมากขึ้น	3.20	.985	ปาน กลาง	3.63	1.010	มาก
7. องค์กรของท่านมีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ	3.14	1.044	ปาน กลาง	3.61	1.013	มาก
8. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยสนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียดจากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้งภายในองค์กร	3.44	.925	ปาน กลาง	3.91	.943	มาก
รวม	3.25	.799	ปาน กลาง	3.71	.831	มาก

จากตารางที่ 4.22 ในสภาพปัจจุบันด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหาร ค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{x} = 3.58$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียดจากการทำงาน ($\bar{x} = 3.44$) การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.36$) การให้ความสำคัญกับทางเลือกอื่นๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ($\bar{x} = 3.27$) การมีวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิการลาในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น ($\bar{x} = 3.20$) การมีหลักการบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะทีม ($\bar{x} = 3.15$) การมีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ ($\bar{x} = 3.14$) และการมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง และมีการมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 2.90$) ตามลำดับ

สำหรับสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียดจากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้งภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.91$) การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.84$) การมีหลักการบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะทีม ($\bar{x} = 3.63$) การให้ความสำคัญกับทางเลือกอื่นๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ($\bar{x} = 3.63$) การมีวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากร

สามารถเลือกเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิการลาในรูปแบบต่างๆมากขึ้น ($\bar{x} = 3.63$) การมีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ ($\bar{x} = 3.61$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 3.43$)

ตารางที่ 4.23 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร	3.63	.892	มาก	4.23	.765	มาก
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ	3.60	1.014	มาก	3.95	.859	มาก
3. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น	3.60	.980	มาก	3.91	.919	มาก

ตารางที่ 4.23 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
4. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายและเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้	3.65	.901	มาก	3.78	.867	มาก
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากร โดยการจัดหลักสูตรการพัฒนาทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาภาวะผู้นำ	3.73	.909	มาก	4.03	.853	มาก
6. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.45	1.072	ปาน กลาง	3.86	.889	มาก
7. องค์กรของท่านจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.63	.892	มาก	3.83	.914	มาก
รวม	3.59	.812	มาก	3.91	1.012	มาก

จากตารางที่ 4.23 ในสภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากร โดยการจัดหลักสูตรการพัฒนาทางการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 3.73$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายและเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{x} = 3.65$) การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร ($\bar{x} = 3.63$) การจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.63$) การให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ($\bar{x} = 3.60$) การให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆ ภายนอกเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น ($\bar{x} = 3.60$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.45$)

สำหรับสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมา คือ การเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.03$) การมุ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยมและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.91$) การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.87) การเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆ ก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วยเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.86$) การให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ

(Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.83$) การเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.78$) การให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.75$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการมีส่วนร่วมในงาน และการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น	3.57	.935	มาก	4.23	.765	มาก
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี	3.56	1.017	มาก	3.95	.859	มาก
3. องค์กรของท่านมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆมากขึ้น	3.50	1.052	มาก	3.91	.919	มาก
4. องค์กรของท่านเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร	3.46	.962	ปานกลาง	3.78	.867	มาก
5. องค์กรของท่านเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับ	3.41	.946	ปานกลาง	4.03	.853	มาก

ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการมีส่วนร่วมในงาน และการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
ผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร						
6. องค์กรของท่านเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์ โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาทำงานด้วย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	3.67	1.025	มาก	3.86	.889	มาก
7. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	3.40	.957	ปาน กลาง	3.83	.914	มาก
8. องค์กรของท่านมุ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยม และกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร	3.36	.941	ปาน กลาง	3.91	1.012	มาก
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2523 - พ.ศ.2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	3.51	1.051	มาก	3.75	.890	มาก

ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการมีส่วนร่วมในงาน และการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
10. องค์กรของท่านเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ	3.30	.929	ปาน กลาง	3.87	.871	มาก
รวม	3.46	.793	ปาน กลาง	3.91	.742	มาก

จากตารางที่ 4.24 ในสภาพปัจจุบันด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.67$) การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น ($\bar{x} = 3.57$) การจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ($\bar{x} = 3.56$) การให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.51$) การมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆมากขึ้น ($\bar{x} = 3.50$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มี

ศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.46$) การเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.41$) การให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.40$) การมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยมและกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.36$) การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อการกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.30$) ตามลำดับ

สำหรับสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมา คือ การเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.03$) การจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ($\bar{x} = 3.95$) การมุ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยมและกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.91$) การมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆมากขึ้น ($\bar{x} = 3.91$) การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อการกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.87$) การเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้าร่วมงานด้วยเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.86$) การให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.83$) การเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.78$) การให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.75$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
1. องค์กรของท่านมีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	3.74	.954	มาก	4.07	.864	มาก
2. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม/กลุ่ม โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันกันเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	3.24	.997	ปาน กลาง	3.74	.942	มาก
3. องค์กรของท่านมีการประเมินบุคลากรสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร และมีการประเมินบุคลากรก่อนที่จะส่งเสริมให้มีทักษะที่หลากหลายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้จริง	3.33	.948	ปาน กลาง	3.87	.909	มาก
4. องค์กรของท่านมีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีการนำผลการประเมินตนเอง จากเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาสนับสนุน	3.24	1.073	ปาน กลาง	3.76	.972	มาก
5. องค์กรของท่านค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของ	3.26	1.025	ปาน กลาง	3.84	.958	มาก

ตารางที่ 4.25 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
บุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถ สูงออกจากบุคลากรอื่นๆ						
6. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรใน องค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของเกณฑ์ ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้อง ปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ	3.16	.939	ปาน กลาง	3.73	.896	มาก
7. องค์กรของท่านมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสี ขาว โดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลัก ทางพุทธศาสนามาใช้กับระบบการประเมิน ความประพฤติของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้ บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม	3.64	1.063	มาก	4.04	.923	มาก
รวม	3.37	.830	ปาน กลาง	3.86	.788	มาก

จากตารางที่ 4.25 ในสภาพปัจจุบันด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.74$) การมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสีขาวโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักทางพุทธศาสนามาใช้กับระบบการประเมินความประพฤติของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็น

แบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม ($\bar{x} = 3.64$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การประเมินบุคลากรสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรและมีการประเมินบุคลากรก่อนที่จะส่งเสริมให้มีทักษะที่หลากหลายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้จริง ($\bar{x} = 3.33$) การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ ($\bar{x} = 3.26$) การมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม/กลุ่ม โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันกันเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.24$) การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีการนำผลการประเมินตนเอง จากเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาสนับสนุน ($\bar{x} = 3.24$) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ ($\bar{x} = 3.16$) ตามลำดับ

สำหรับสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สถาบัน อุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.07$) รองลงมา คือ การมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสีขาวโดยนำหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักทางพุทธศาสนามาใช้กับระบบการประเมินความประพฤติของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม ($\bar{x} = 4.04$) การมีการประเมินบุคลากรสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรและมีการประเมินบุคลากรก่อนที่จะส่งเสริมให้มีทักษะที่หลากหลายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้จริง ($\bar{x} = 3.87$) การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ ($\bar{x} = 3.84$) การมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยมีการนำผลการประเมินตนเอง จากเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาสนับสนุน ($\bar{x} = 3.76$) การมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม/กลุ่ม โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันกันเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.74$) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ ($\bar{x} = 3.73$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 ภาพรวมสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และภาพรวมสภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพิจารณาแยกตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพในอนาคต		
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน	3.45	.726	ปาน กลาง	3.76	.865	มาก
2. ด้านการสรรหาและการคัดเลือก	3.32	.728	ปาน กลาง	3.71	.802	มาก
3. ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	3.25	.799	ปาน กลาง	3.71	.831	มาก
4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.59	.812	มาก	3.91 1	1.012	มาก
5. ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	3.46	.793	ปาน กลาง	3.91 6	.742	มาก
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.37	.830	ปาน กลาง	3.86	.788	มาก
รวม	3.41	.781	ปาน กลาง	3.81	.840	มาก

จากตารางที่ 4.26 ในสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.41$) และหากพิจารณาตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.59$) ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ($\bar{x} = 3.46$) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน ($\bar{x} =$

3.45) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.37$) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ($\bar{x} = 3.32$) และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ($\bar{x} = 3.25$) ตามลำดับ

สำหรับสภาพในอนาคสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) และหากพิจารณาตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านที่ให้ความสำคัญสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ($\bar{x} = 3.916$) รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.911$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.86$) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน ($\bar{x} = 3.76$) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ($\bar{x} = 3.71$) และด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ($\bar{x} = 3.71$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	สภาพปัญหา
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน	การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคตและการมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง
2. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ
3. ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	การมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง
4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ตารางที่ 4.27 สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

กระบวนการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	สภาพปัญหา
5. ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรคเพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ

จากตารางที่ 4.27 สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญแก่รายข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยพิจารณาแยกตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน พบว่า สภาพปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน คือ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆสำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคตและการมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง สภาพปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ สภาพปัญหาด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน คือ การมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง สภาพปัญหาด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สภาพปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรคเพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การ

แลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ สภาพปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ

ตารางที่ 4.28 สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ที่อาจจะเกิดขึ้นจริงในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุดตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579)
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	การมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลาย
ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร
ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

จากตารางที่ 4.28 ผู้วิจัยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพในอนาคสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญแก่รายชื่อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยพิจารณาแยกตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน พบว่า สภาพในอนาคสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ การมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลาย ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ในตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งหมด 15 คน และได้รับการตอบรับการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวนทั้งหมด 13 คน (รายชื่อตามภาคผนวก ก) เกี่ยวกับมุมมองสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งมีรายละเอียด ตามตารางที่ 4.29 ดังนี้

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผู้ให้สัมภาษณ์	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการปรับค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
1. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่)	1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางที่มีระยะเวลาสั้นขึ้น 2. การแข่งขันของอุดมศึกษาที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นมีผลต่อปัญหาในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	1. มหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่งหรือเกือบทุกแห่งจะพยายามให้บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้ว โดยเฉพาะคนที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงๆ ให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันของตน ทำให้บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุไปแล้วโยกย้ายมาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้น้อยลง 2. การสรรหาบุคลากรสายวิชาการทาง ด้านกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์	1. เนื่องจากในอนาคตคนในสังคมส่วนใหญ่มีแนวโน้มทำงานกับเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์มากขึ้น ความรู้สึทางศีลธรรมจะน้อยลง หากบุคลากรสายวิชาการไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องการบริหารค่าตอบแทน อาจมีการรวมทีมต่อต้านได้	1. มีการพัฒนาตัวเองของบุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง	1. การสร้างความผูกพันในองค์กรควรมาจากการไว้เนื้อเชื่อใจในเรื่องของเวลา การสอน และการไม่ถูกตีกรอบ ไม่เข้มงวดจนเกินไป และส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กร ทำให้ได้รับประสบการณ์ต่างๆ เป็นองค์ความรู้กลับมาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน 2. การไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ดีเพื่อทำให้บุคลากรสายวิชาการผูกพันกับตัว	1. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการเข้ามากำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินมากขึ้น 2. การประเมินผลในรูปแบบทีม ซึ่งจะส่วนตัวเสริมเพื่อที่จะผลักดันและกระตุ้นการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการ پرداختตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (สถาบันอุดมศึกษาเอกชน)	1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้อง Flexible 2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีระยะเวลาสั้นลง	เพิ่มมากขึ้น 3. การขาดแคลนบุคลากรทางสายวิชาการที่มีคุณภาพ 4. บุคลากรสายวิชาการมีความเป็นนานาชาติ หรือเป็นคนต่างชาติมากกว่าในปัจจุบัน	1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็วและมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติ	1. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆ ภายนอกมากขึ้นเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณภาพมากขึ้น	สถาบันอุดมศึกษา 3. การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการช่วยเหลือสังคม รวมทั้งทำงานร่วมกับนักศึกษาเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น	1. การมีปัญหारेื่องการค้นหาคณาจารย์ที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเนื่องจาก การอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น จะทำให้มีภาระงานมีมาก

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการปรับค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
	3. บุคลากรสายวิชาการจะมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น 4. มีการเปลี่ยนแปลงวัยเกษียณของบุคลากรสายวิชาการ 5. ปริมาณของบุคลากรสายวิชาการจะเพิ่มหรือน้อยลงในอนาคตขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของสกอ.	ตามที่ต้องการมากขึ้น 2. การมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้น 3. การจ้างงานบุคลากรสายวิชาการในลักษณะชั่วคราวมากขึ้น 4. Globalization ส่งผลให้โลกแคบลง ทำให้มีตัวเลือกในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้มากขึ้น		2. การมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากรสายวิชาการมากขึ้น เช่น วิชาการมากขึ้น เช่น ทักษะทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาภาวะผู้นำ 3. การจ้าง outsource เข้ามาดูแลเรื่องของการฝึกอบรมบุคลากรหรือทีมที่ปรึกษาเข้ามาดูแลมากขึ้น		ขึ้น เครือข่ายมากขึ้น

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3 (สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ขนาดใหญ่)	1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความยืดหยุ่นมากขึ้น 2. บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น 3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจไม่จำเป็นต้องทำตามเป้าหมายทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคล่องตัวและมีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น	1. การสรรหาและการคัดเลือกจะมีความรวดเร็ว ขึ้นตอนต่างๆจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น 2. บุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น 3. การมีบุคลากรสายวิชาการให้เลื้อมากขึ้นอันเนื่องมาจากในอนาคตคนมีแนวโน้มเรียนสูงขึ้นทำให้คนจบในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกจะมีจำนวนมากขึ้น	1. การบริหารค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ หักในอนาคตเศรษฐกิจไม่ดี รายได้ไม่เพียงพอไปตามเป้า ทำให้การบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการทำได้จำกัด 2. การเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการในคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต	1. การมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 2. เทคโนโลยีในอนาคตจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายวิชาการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น 3. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการจะขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจในอนาคต	1. การมีปัญหาเรื่องงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในแต่ละแห่งไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร	1. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่)	1. เทคโนโลยีจะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนอัตราค่าจ้าง ทำให้การวางแผนง่ายและสะดวกมากขึ้น 2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการขยายเวลาสัญญาจ้างให้เกิน	4. คู่แข่งของสถาบันศึกษาเอกชนมีแนวโน้มเสนอราคาที่สูงกว่า ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการไม่ได้ตามที่เรากำลังต้องการ 1. บุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะเป็นกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น 2. มหาวิทยาลัยต่างจะปิดตัวลงมากขึ้น ทำให้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น	3. แนวโน้มมีการต่อต้านหรือการปฏิบัติในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการหากไม่ได้รับความเป็นธรรม 1. การบริหารค่าตอบแทนจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ไม่มีการตอบรับอัตราค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นได้	1. การให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง 2. ทักษะด้านเทคโนโลยีจำเป็นสำหรับบุคลากรสายวิชาการมากและรวมทั้งทักษะทางด้านภาษา	1. กิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR ไม่ใช่เฉพาะอาจารย์ผู้ฝึกฝนต่อสถาบันอุดมศึกษาเพียงฝ่ายเดียว แต่ตัวนักศึกษาก็เป็นฝ่ายผู้ฝึกฝนต่อสถาบันอุดมศึกษาด้วย	1. การประเมินแบบเปรียบเทียบระหว่างคณะหรือเรียกว่าการประเมินข้ามสายงานมากขึ้น

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน (สถาบัน)	60 ปี แต่ขึ้นอยู่กับ performance ของแต่ละคนด้วย 3. การให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นในเรื่องของกลุ่ม Talent ความหลากหลายในเรื่องเพศ อายุ Generation เชื้อชาติ 5. ปริมาณของบุคลากรสายวิชา การมีแนวโน้มลดลงทั้งขึ้นอยู่กับกฎหมายกำหนดไว้ด้วย 1. ปริมาณบุคลากรสายวิชาการขึ้นอยู่กับนโยบายกฎเกณฑ์ของ	1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่เป็นต่างชาติมี	1. การมีปัญหาอัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลง	1. หากเกิดเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักศึกษาน้อย ก็จะส่งผลต่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการ	1. การจัดกิจกรรมภายในของทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมีส่วนช่วยเพิ่มความผูกพัน	1. การให้ความสำคัญสำหรับการประเมินบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการปรับค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
อุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง)	สกอ. 2. อัตราการเกิดของประชากรลดน้อยลง ส่งผลกระทบทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคล่องตัวและมีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ง่าย 3. การแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลต่อปริมาณบุคลากรสายวิชาการลดน้อยลงในอนาคต	แนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	ส่งผลต่อบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์บุคลากรสายวิชาการทำได้จำกัด 2. เศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักศึกษาจะลดลงต่อเนื่อง การบริหารบุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณสำหรับการบริหารค่าตอบแทน	โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. เทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ง่ายขึ้น	องค์กรมากขึ้น 2. การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กร ทำให้ได้รับประสบการณ์ต่างๆ เป็นองค์ความรู้กลับมาพัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน	ในตัวชี้วัด ด้าน output มากขึ้นกว่าปัจจุบันที่เน้นในเรื่อง process

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คนที่ 6 (สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก)	1. สัญญาจ้างบุคลากรสายวิชาการจะมีการขยายเวลามากกว่าเดิม 2. การมีปัญหारेื่องความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น	1. การจ้างบุคลากรสายวิชาการที่เป็นต่างชาติมากขึ้น 2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น เนื่องมาจากในสังคมมีค่านิยมของคนในสังคมมีแนวโน้มที่จะได้รับการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น	1. การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1. การสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 2. เทคโนโลยีต่างๆ ที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้นและมีความทันสมัย สะดวกต่อการใช้งานและเข้าถึงมากขึ้นในอนาคตจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรสายวิชาการสามารถฝึกอบรมและพัฒนาเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ง่ายขึ้น	1. การให้ทรัพยากรที่จะให้บุคลากรสายวิชาการทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น 2. การมี career path ที่ชัดเจนให้กับตัวบุคลากรสายวิชาการจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น 3. ค่าตอบแทนที่สูงสำหรับวิชาชีพครูอาจารย์ทำให้มีแนวโน้มที่จะออกจากวิชาชีพไปหาวิชาชีพอื่น	1. องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคตอาจมีมากขึ้นเนื่องจากเกณฑ์ที่เข้มงวดของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้น 2. การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้น

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริษัค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คนที่ 7 (สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เอกชนขนาด down size ในอนาคต เทคโนโลยีจะมาทดแทนจำนวนบุคลากรสายวิชาการ	1. จำนวนบุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนอาจจะมีการ down size ในอนาคต 2. เทคโนโลยีจะมาทดแทนจำนวนบุคลากรสายวิชาการ	1. การจ้างบุคลากรสายวิชาการที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้น 2. การเปิดพรมแดนต่างๆ ทำให้โอกาสที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรทางต่างประเทศ เป็นการระหว่างประเทศ เป็นไปได้ง่ายขึ้น	1. บุคลากรสายวิชาการจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดที่แตกต่างจากเดิม ทำให้ผู้บริหารรุ่นเก่า อาจไม่เข้าใจและควบคุมไม่ได้	1. การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่ต้องการเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพมากขึ้น 2. การแข่งขันทรัพยากรร่วมกันในการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสถาบัน การศึกษามากขึ้น	1. บุคลากรกลุ่ม Generation Y ไม่ค่อยผูกพันกับตัวองค์กร	1. การประเมินแบบเป็นทีมมากขึ้นอันเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุดมศึกษา

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 คนที่ 8 (สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง)	1. จำนวนบุคลากรสายวิชาการจะมีแนวโน้มลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนอาจจะมีการ down size 2. จำนวนบุคลากรสายวิชาการจะมีแนวโน้มลดลง เพราะเทคโนโลยีสามารถทำแทนได้ 3. การให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น	1. บุคลากรสายวิชาการจะมีแนวโน้มเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น	1. การมีเกณฑ์จาก สกอ. ออกมาเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรสายวิชาการไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีมากขึ้นในอนาคต จะทำให้บุคลากรมีโอกาสเปลี่ยนอาชีพได้ง่ายขึ้น 2. การให้สิ่งจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการ บุคลากรสายวิชาการ ให้อยู่กับองค์กรต่อไป	1. เกณฑ์จาก สกอ. ออกมาเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง 2. บุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากทางได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาด้านเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นกลุ่มคน Talent สามารถมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าได้เพื่อค่าตอบแทนที่มากกว่า 3. บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุส่วนใหญ่มักไม่ยอมรับความรู้	1. การบริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอกมากขึ้น เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร 2. การให้ทรัพยากรที่จะให้บุคลากรสายวิชาการทำงานได้อย่างมีความสุขเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น	1. เทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินตัวบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น 2. การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้น

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
		3. การให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ ความปลอดภัยในการ ทำงานหรือบรรยากาศใน การทำงานมากขึ้น	ใหม่ที่ได้รับจากการฝึกอบรม 4. การแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสถาบันการศึกษามากขึ้น 5. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นแบบไม่จำกัดมากขึ้น 6. การมุ่งเน้นให้ตัวบุคลากรสายวิชาการมีการศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง (Self-Learning) มากขึ้น		

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์ คนที่ 9 (สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ขนาด กลาง)	ด้านความวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการ คัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษา ทรัพยากรมนุษย์หรือการ บริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงาน และการสร้างความผูกพัน ในองค์กร	ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน
	<p>1. การขยายเวลา สัญญาจ้างให้มีอายุ มากกว่า 60 ปี</p> <p>2. การให้ความสำคัญ ต่อความวางแผน ทรัพยากรมนุษย์สำหรับ บุคลากรที่มีความ หลากหลายมากขึ้น</p> <p>3. ปริมาณบุคลากรสาย วิชาการจะมีแนวโน้มที่ จะลดลง แต่ต้องอยู่ ภายใต้กฎเกณฑ์ของ นโยบาย สกอ.</p>	<p>1. บุคลากรสายวิชาการที่ สรรหาเข้ามาใหม่ทดแทน บุคลากรสายวิชาการรุ่น เก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน</p>	<p>1. การให้ความสำคัญใน เรื่องการสร้างบรรยากาศ ในการทำงาน ความพึง พอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตดีมีค่าตอบแทน และการสร้างจิตสำนึก ด้านความปลอดภัยในการ ทำงานมากขึ้น</p> <p>2. การจ่ายผลตอบแทน พิเศษให้กับกลุ่มบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็น การจูงใจรักษาบุคลากรที่ มีศักยภาพสูงให้อยู่กับ องค์กรนานๆ</p>	<p>1. การมุ่งเน้นให้บุคลากร สาขาการศึกษาหา ความรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น</p> <p>2. เทคโนโลยีต่างๆที่ เจริญก้าวหน้ามากขึ้นและ มีความทันสมัย สะดวกต่อ การใช้และเข้าถึงมาก ขึ้นในอนาคตจะเป็นสิ่งที่ ช่วยให้บุคลากรสาย วิชาการสามารถฝึกอบรม และพัฒนาเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ง่ายขึ้น</p>	<p>1. การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความผูกพัน ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. การประยุกต์ใช้การ ประเมินผลใกล้เคียงแบบ 360 องศาเพิ่มขึ้น</p> <p>2. สกอ. มีเกณฑ์หรือ ข้อกำหนดต่างๆที่มาก เกินไป ทำให้หลักเกณฑ์ มาตรฐานในการประเมิน ต่างๆเปลี่ยนแปลงบ่อย และไม่มั่นคง</p>

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการปรับค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. เทคโนโลยีจะมาทดแทนความสามารถของตัวบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น		3. หลักเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติตามสกอ. มากขึ้น ทำให้บุคลากรสายวิชาการรู้สึกต่อต้านมากขึ้นจากเดิมที่บุคลากรสายวิชาการมีภาระงานเพียงแค่นั้น ก็ต้องมาทำภาระงานทุกอย่างตามที่รัฐกำหนด			
5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง		4. ปัญหาสถานะเศรษฐกิจในขนาดจะส่งผลต่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของการขึ้นเงินเดือนการให้รางวัลประจำปี			
6. มหาวิทยาลัยเอกชนอาจจะมีการ down size ในอนาคตอันเนื่องมาจากจำนวนปริมาณอาจารย์จะมีจำนวนที่ลดน้อยลง					

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ 10 คน (สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่)	1. การขยายสัญญาจ้างหรือการเกษียณอายุของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้นกว่าปกติ 2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยให้ความสำคัญต่อบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่นในเรื่องของความสามารถ (Talent) และความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น 3. ปริมาณบุคลากร	1. การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็วและมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติตามที่ต้องการมากขึ้น 2. บุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มเป็นนานาชาติ หรือเป็นคนต่างชาติมากขึ้น 3. การเคลื่อนย้ายบุคลากรทางด้านวิชาการระหว่างประเทศมากขึ้น	1. การปรับค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับค่าตำแหน่งทางวิชาการให้สูงขึ้น 2. การขอแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ค่อยให้ค่าสำคัญสำหรับการศึกษา ภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ ในเรื่องของ work life balance ความปลอดภัยในการทำงาน บรรเทาการศึกษา และการสร้าง	1. ความร่วมมือของทางวิชาการระหว่างประเทศทำได้ง่ายขึ้นและมีความเป็นไปได้มากขึ้น 2. การขอแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ค่อยให้ค่าสำคัญสำหรับการศึกษา ฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ	1. การมี career path ที่ชัดเจนให้กับตัวบุคลากรสายวิชาการจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น บุคลากรสายวิชาการในตัวชีวิต ด้าน output มากกว่าปัจจุบันที่เน้นในเรื่องของ process	

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 11 (สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ขนาดใหญ่)	ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้มที่จะลดลง 1. ปริมาณบุคลากรสาย วิชาการจะมีแนวโน้มที่ จะลดลง 2. เทคโนโลยีที่ เจริญก้าวหน้าจะส่งผล ให้การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ทำได้ ยากขึ้น	1. การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรสาย วิชาการที่เป็นชาวต่างชาติ มากขึ้น	1. การให้ความสำคัญกับ เรื่องของคุณภาพชีวิต บุคลากรสายวิชาการหรือ บรรยากาศการทำงาน ลด ความตึงเครียด Balance ระหว่างการทำงานกับ ชีวิตส่วนตัวมากขึ้น 2. การบริหารค่าตอบแทน ในอนาคตจะให้ความสำคัญ สำคัญกับค่าตอบแทนที่ เป็นเงินมากขึ้น	1. การมุ่งเน้นให้บุคลากร สายวิชาการมีการศึกษา หาความรู้ด้วยตัวเอง 2. ความร่วมมือกับองค์กร เอกชนอื่นในการ สนับสนุนตัวพัฒนา ฝึกอบรมทางด้านบุคลากร สายวิชาการมากขึ้น 3. การฝึกอบรมให้ความรู้ ทางด้านเทคโนโลยีให้กับ บุคลากรสายวิชาการมาก ขึ้น	1. การบริการวิชาการ ให้แก่บุคคลภายนอก ส่งผลความผูกพันต่อ มหาวิทยาลัยมากขึ้น 2. career path ต้องมี เพื่อที่บุคลากรสายวิชา การจะได้รู้ว่าจะต้อง พัฒนาตัวเองอย่างไร และ ส่งผลให้บุคลากรสาย วิชาการมีความผูกพันต่อ องค์กรมากขึ้น	1. การประยุกต์ใช้การ ประเมินผลได้แค่เพียงแบบ 360 องศาขึ้น

ตารางที่ 4.29 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ วัย และชาติพันธุ์ต่างๆ ควรให้ความสำคัญมากขึ้นอันเนื่องมาจาก Globalization	บุคลากรสายวิชาการเกิดความยุ่งยากกว่าเดิม	ด้วยตนเอง	มหาวิทยาลัยน้อยลงจะส่งผลกระทบต่อประภาณที่มีจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดโปรแกรมการศึกษาอบรม การเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาให้ความรู้	3. ปัญหาเรื่อง บุคลากร กลุ่ม Generation Y ไม่ค่อยมีความผูกพันกับตัวองค์กร	บุคลากรอื่นๆ เพื่อทดแทนคนในตำแหน่งที่สูงขึ้น
5. รายได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย ทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย			4. เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้การฝึกอบรมต่างๆ ง่ายขึ้น	4. ในอนาคตเรื่องค่านิยมของคนในสังคมที่ยังคงยกย่องวิชาชีพครู	3. สกอ. มีเกณฑ์หรือข้อกำหนดต่างๆ ที่มากเกินไป ทำให้หลักเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่มั่นคง
				5. ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนที่สูงสำหรับวิชาชีพครูอาจมี ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่จะออกจากวิชาชีพนี้เพื่อไปหาวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า	

ตารางที่ 4.29 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการปรับค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความรู้ในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 13 (สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ขนาด กลาง)	1. จำนวนบุคลากรสายวิชาการจะมีแนวโน้มลดน้อยลง 2. มีการเกื้อหนุนอายุการทำงานมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรสายวิชาการสูงวัยที่ยังมีความชำนาญ ความสามารถที่จะทำงานได้อยู่	1. การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นคนที่มีความสามารถ โดยยึดคุณภาพเป็นหลัก 2. การมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น 3. บุคลากรสายวิชาการจะมีลักษณะเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น แต่ต้องให้เป็นสัดส่วนที่เหมาะสม	1. การให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของตัวบุคลากรสายวิชาการ บรรยากาศการทำงาน หรือความปลอดภัยในการทำงานหรือคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น 2. การบริหารค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ	1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนค่อนข้างจะมีข้อจำกัดของทุนที่จะสนับสนุนทำให้การฝึกอบรมทำได้จำกัด	1. การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้กับตัวบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น 2. การบริการวิชาการให้แก่บุคลากรภายนอก จะเป็นตัวส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น	1. ผู้ปกครองหรือบุคคลภายนอกไม่ให้มีความสำคัญและร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 4.29 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการปรับปรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
สรุป	<p>1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางที่มีระยะเวลากว่าสั้นขึ้น</p> <p>2. การขยายสัญญาจ้างหรือการเกษียณอายุของบุคลากรสายวิชาการนานขึ้นกว่าปกติ</p> <p>3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น</p> <p>4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information</p>	<p>1. การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็วและมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่าง ๆ มากขึ้น</p> <p>2. บุคลากรสายวิชาการทางด้านกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์มากขึ้น</p> <p>3. บุคลากรสายวิชาการจะมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น</p> <p>4. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้น</p>	<p>1. การปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับค่าตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น</p> <p>2. การให้สิ่งจูงใจในการทำงาน (Incentive) เพิ่มขึ้นแก่บุคลากรสายวิชาการ</p> <p>3. การให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>4. การลดอัตรากำลัง</p>	<p>1. การให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. การมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศมากขึ้น เนื่องมาจากกาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศ</p> <p>3. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆ ภายนอกมากขึ้น</p> <p>4. การพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p>	<p>1. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ที่ชัดเจนให้กับบุคลากรสายวิชาการเห็นโอกาสการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน</p> <p>2. การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility)</p> <p>3. การจัดการทรัพยากรภายในของสถาบันอุดมศึกษาและศึกษาเอกชนอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร</p>	<p>1. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>2. การประเมินผลการทำงานมากขึ้น</p> <p>3. การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน</p> <p>4. การให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผล</p> <p>5. การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน</p>

ตารางที่ 4.29 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านกรวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
<p>Technology: IT)</p> <p>ต่างๆจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น</p> <p>5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง (Talent) มากขึ้น</p> <p>6. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้น</p> <p>7. สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษา</p>	<p>5. การจ้างงานบุคลากรสายวิชาการในลักษณะของพาร์ทไทม์ (Part Time) มากขึ้น</p> <p>6. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่เป็นเลิศมากขึ้น</p> <p>7. บุคลากรสายวิชาการที่สรรหาเข้ามาใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน</p> <p>8. การแข่งขันของอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต เกิดการแข่งขันในขนาดเกิดวิชาการที่ชิงบุคลากรสายวิชาการที่มีชื่อเสียง มีความรู้ความสามารถสูง</p>	<p>4. การจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น</p> <p>5. การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่มหาวิทยาลัยสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6. การจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน</p> <p>7. การขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งไม่ค่อยให้ความสำคัญ</p>	<p>5. การจ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เป็นการเฉพาะ (outsourcing) เข้ามาดูแลเรื่องของการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการหรือมีทีมที่ปรึกษาเข้ามาดูแล โดยเฉพาะในหัวข้อการฝึกอบรมที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมาก</p> <p>6. การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านช่องทาง</p>	<p>4. การให้บริการวิชาการให้แก่บุคลากรภายนอกมากขึ้น</p> <p>5. การให้ทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการทำงานได้</p> <p>อย่างมีความสุข</p> <p>6. คนในสังคมส่วนใหญ่ยังมีความนิยมยกย่องคนที่ทำวิชาที่พูดหรืออาจารย์มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี สิ่งนี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต้ององค์กรมากขึ้น</p>	<p>4. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม</p> <p>5. การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ</p> <p>6. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินตัวบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น</p>

ตารางที่ 4.29 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความเป็นองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
	เอกชนไม่ตรงตามเป้าหมายผลลัพธ์ วางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย 8. อัตราการเกิดของประชากรลดน้อยลงในอนาคต ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย 9. การแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต ทำให้ในบาง	9. ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสามารถทำได้ง่ายขึ้น 10. เกณฑ์ของ สกอ. ที่ออกมามากเกินไปในอนาคต ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ยากมากขึ้น 11. การเปิดพรมแดนต่างๆ ทำให้โอกาสที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรทางด้านวิชาการระหว่างประเทศเป็นไปได้ง่ายขึ้น	ต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ 8. การบริหารค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจในอนาคต 9. การเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการในคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต 10. การมีรายได้ที่น้อยของบุคลากรสายวิชาการถ้าเทียบกับวิชาชีพอื่นในประเทศไทยทำให้บุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มเปลี่ยนอาชีพ	ทางการเรียนรู้ผ่าน E-Leaming มากขึ้น 7. การแข่งขันทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษามากขึ้นสำหรับการศึกษาอบรม 8. รูปแบบการฝึกอบรมจะมีลักษณะเป็นแบบไม่จำกัดมากขึ้น บุคลากรสายวิชาการสามารถเลือกหัวข้อที่ต้องการศึกษาได้ตามความต้องการ 9. การขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่ง	7. บุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y ไม่ค่อยมีความผูกพันกับตัวองค์กร เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y มีทัศนคติรูปแบบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากคนรุ่นก่อน 8. การไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ดีพอเพื่อทำให้บุคลากรสายวิชาการผูกพันกับสถาบันอุดมศึกษา บุคลากรสายวิชาการประเมินผล	7. ผู้ปกครองหรือบุคคลภายนอกมีแนวโน้มไม่ให้ความสำคัญและร่วมมือในการประเมินผล การปฏิบัติงานของตัวบุคลากรสายวิชาการ 8. เกณฑ์ที่เข้มงวดของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นไปและมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์อยู่บ่อยครั้ง ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนหลักสูตรมาตรฐานในการประเมินผลการศึกษา การปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 4.29 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านความวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการปรับค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันใจองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
คณะอาจมีการรวบรวมหรือบางสาขาวิชาอาจมีการปรับตัว ทำให้ส่งผลต่อบุคลากรสายวิชาการที่มากเกินความจำเป็น	12. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น เนื่องมาจากในอนาคต ค่านิยมของคนในสังคมมีแนวโน้มที่จะได้รับการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น	12. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดโอกาสในการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกียติยศอยู่ ราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น	11. อัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดลง น้อยลงจำนวนนักศึกษาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา มีจำนวนที่ลดลง แต่จำนวนปริมาณของบุคลากรสายวิชาการมีเท่าเดิม ทำให้เกิด over supply ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการว่างงานมากขึ้น	9. การเพิ่มงานในตำแหน่งบริหารของบุคลากรสายวิชาการ ทำให้บุคลากรสายวิชาการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น เกิดความเครียดเพิ่มสูงขึ้น เวลาพักผ่อนและเวลาส่วนตัวลดลง	9. การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ เพื่อหาคนในตำแหน่งที่สูงขึ้น บุคลากรที่ถูกต้องประเมินเพื่อเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ได้
10. เทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าในอนาคตจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรหลาย	13. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดโอกาสในการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกียติยศอยู่ ราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น	12. บุคลากรสายวิชาการจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม	10. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการจะขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจในอนาคต	10. งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในแต่ละแห่งไม่เพียงพอต่อการจัดการกิจกรรมต่างๆ	9. การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ เพื่อหาคนในตำแหน่งที่สูงขึ้น บุคลากรที่ถูกต้องประเมินเพื่อเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ได้
วิชาการที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	12. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น เนื่องมาจากในอนาคต ค่านิยมของคนในสังคมมีแนวโน้มที่จะได้รับการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น	12. บุคลากรสายวิชาการจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม	11. บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องจนเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงสามารถมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าโดยอาจจะถูกซื้อตัวไปทำงานที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่น	10. งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในแต่ละแห่งไม่เพียงพอต่อการจัดการกิจกรรมต่างๆ	9. การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ เพื่อหาคนในตำแหน่งที่สูงขึ้น บุคลากรที่ถูกต้องประเมินเพื่อเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ได้

ตารางที่ 4.29 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการปรับค่าตอบแทน	ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
เจริญก้าวหน้าจะส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทำได้ง่ายขึ้น		13. การมีเกณฑ์จาก สกอ. มากขึ้นเป็นบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตามหากไม่มีความพร้อมหรือไม่สามารถปรับตัวได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆได้เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการคนนั้นไม่เหมาะที่จะอยู่ในวิชาชีพต่อไปได้	12. บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับความรู้ใหม่ๆ 13. คำนิยมของการเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง ส่งผลถึงงบประมาณที่จำกัดในการที่จะสนับสนุนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ 14. เทคโนโลยีต่างๆที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้นจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายวิชาการสามารถฝึกอบรมและพัฒนาเรียนรู้สิ่งต่างๆได้ง่ายขึ้น	เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร 11. ค่าตอบแทนที่สูงสำหรับวิชาชีพครูอาจารย์ ถ้าเทียบกับวิชาชีพอื่นๆ โดยเฉพาะในสังคมของประเทศไทย บุคลากรสายวิชาการก็จะมีแนวโน้มที่จะออกจากวิชาชีพนี้เพื่อไปหาวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า	

จากตารางที่ 4.29 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปเป็นแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยวิเคราะห์แยกตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวโน้มทิศทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางที่มีระยะเวลาที่สั้นขึ้น โดยทั่วไปลักษณะของการวางแผนจะเป็นการควบคุมอนาคต เป็นการวางแผนที่เป็นการใช้ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามที่เราปรารถนา ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์ด้านต่างๆอย่างละเอียดลออเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางเพื่อแสวงหาเส้นทางที่จะเผชิญสิ่งต่างๆในอนาคต แต่เนื่องจากในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มมากที่จะเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิดได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากการแข่งขันอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการได้ การที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาที่สั้นขึ้นนั้น จะเป็นสิ่งที่ดีต่อการบริหารจัดการ เพราะหากเกิดสิ่งที่ไม่คาดฝันในอนาคต สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการได้ทัน่วงที พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในอนาคตการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก หลักสูตรจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มันไม่ใช่อย่างสมัยก่อนที่ว่าหลักสูตรหนึ่งหลักสูตรสามารถใช้ได้สิบปีสิบปี ในอนาคตหากมหาวิทยาลัยไหนสามารถพัฒนาหลักสูตรได้เร็วกว่า แล้วหลักสูตรนั้นตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานของกลุ่มผู้เรียน ก็จะมีโอกาสที่จะได้เปรียบกว่า การปรับเปลี่ยนหลักสูตรก็จะเกี่ยวข้องไปถึงการวางแผนบุคลากรสายวิชาการในส่วนของอาจารย์ประจำหลักสูตร การวางแผนบุคลากรสายวิชาการมันจะไม่ใช้รูปแบบเดิมอีกต่อไป แต่จะมีทิศทางที่มีระยะเวลาที่สั้นขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 1 สัมภาษณ์ , 4 เมษายน 2561)

2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีการขยายสัญญาจ้างหรือการเกษียณอายุของบุคลากรสายวิชาการนานขึ้นกว่าปกติ แต่การขยายสัญญาจ้างหรือการขยายเวลาเกษียณอายุของบุคลากรสายวิชาการนั้นไม่ได้มองในลักษณะของภาพรวม แต่จะพิจารณาเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงและเป็นบุคลากรสายวิชาการที่ยังมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีการพิจารณาผลงานและความสามารถ (Performance) ของแต่ละบุคคลประกอบด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“วัยเกษียณของบุคลากรสายวิชาการ ในอนาคตมันเปลี่ยนแน่นอน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มขยายเวลาสัญญาจ้างให้เกิน 60 ปี อาจารย์คนไหนที่ยังสุขภาพแข็งแรงและมีคุณภาพในการสอนอยู่ก็จะจ้างสอนต่อไป แต่อาจเป็นสัญญาปีต่อปี ซึ่งในอนาคตน่าจะเห็นอาจารย์บางคนที่มีอายุ 70 ปี 80 ปี ทำการสอนอยู่” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“สัญญาจ้างบุคลากรฝ่ายวิชาการจะมีแนวโน้มขยายมากกว่าเดิม แต่ต้องดู performance ของแต่ละคนประกอบด้วย” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 6 สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2561)

“มีแนวโน้มที่จะมีการขยายเวลาสัญญาจ้างให้มากกว่า 60 ปี แต่น่าจะมองเป็นคนไปมากกว่า (case by case) โดยเฉพาะคนที่มีความรู้” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 9 สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“สังคมไทยจะเริ่มเปลี่ยนเป็นสังคมของผู้สูงอายุและศักยภาพของผู้ที่เกษียณแล้วหลังอายุ 60 ปี ก็ค่อนข้างจะเห็นกันชัดเจนว่ากลุ่มอาจารย์ที่เกษียณตอนอายุ 60 ปี ยังมีศักยภาพในการที่จะทำงานต่อได้ ยังมีประสบการณ์มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

“มีโอกาสเป็นไปได้ เนื่องด้วยกลุ่มอาจารย์ที่อายุเกิน 60 ปี ยังคงแข็งแรงและยังทำงานได้อยู่ ถ้าเกิน อายุ 70-75 ปี ก็จะต้องดู performance อีกทีหนึ่ง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ความยืดหยุ่น (Flexibility) จะเป็นประโยชน์ในเรื่องความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจะมีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเผชิญต่อความความแปรปรวนของสภาวะแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้การวางแผนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องมีความคล่องตัวด้วยระบบการบริหารจัดการที่มีขั้นตอนไม่มาก มีผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆน้อย ไม่ต้องมีการขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยมากเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงจะสามารถที่จะรับมือกับสถานการณ์ต่างๆที่ไม่อาจเดาหรือคาดคิดได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ และเนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นผู้กำหนดและควบคุมเอง จึงสะดวกและง่ายต่อการวางแผน แต่ถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะมีความยืดหยุ่นน้อยเนื่องจากต้องมีการขออนุมัติอะไร

ต่างๆสำหรับอัตรากำลังคน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“แนวโน้มในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นอะไร เข้ามากระทบ สถาบันการศึกษาสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงแผนหรือกลยุทธ์อะไรต่างๆเพื่อ แก้ไขสถานการณ์ต่างๆได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 9 สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ต่างๆจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในอนาคตและถูกนำมาใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหวข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำและความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ทำให้การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความคล่องตัว สะดวกและทำได้ง่ายมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ ข้อมูล

“เทคโนโลยีต่างๆทำให้การวางแผนแม่นยำ สะดวก รวดเร็วกว่าเดิม” (ผู้เชี่ยวชาญ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“อนาคตคิดว่าเรื่องของ IT ที่จะต้องนำมาใช้มากขึ้น ซึ่งเอามาใช้ประโยชน์สำหรับการวางแผนอัตรากำลังคน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

5. การให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มี ศักยภาพสูง(Talent) มากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคตจะมุ่งเน้นบุคลากรสายวิชาการที่มี ศักยภาพสูงเนื่องจาก อุตลักษณ์ ความมีชื่อเสียง ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบ การณ์ของบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องมีการสั่งสมมาเป็นเวลานาน อีกทั้งการมีสิ่งต่างๆเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่หา ได้ง่ายโดยทั่วไป ความมีชื่อเสียง ความรู้ ความสามารถของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจะ ช่วยขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้แข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆได้และความโดดเด่นของ บุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงยังสามารถเป็นต้นแบบหรืออัตลักษณ์ซึ่งจะนำพาให้นักศึกษามีอัต ลักษณ์ตามได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของความโดดเด่นในตัวอาจารย์ มากขึ้น โดยมีการวางแผนรับอาจารย์ที่มีอัตลักษณ์ ซึ่งจะนำพาให้นักศึกษามีอัตลักษณ์ตาม แบบอาจารย์ (Role Model)” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์ , 18 เมษายน 2561)

“คนไหนมีชื่อเสียงคนไหนเก่งๆเราก็ให้ความสำคัญ เพราะว่าชื่อเสียงของคนไม่ได้หา ง่ายๆ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มให้ความสำคัญในเรื่องของ succession plan มากขึ้นในการวางแผนและกำหนดตัวตายตัวแทนสำหรับหัวหน้างาน โดยมีมุมมองในการคัดเลือกให้เขามาดำรงตำแหน่งในระดับรองลงมา มีในเรื่องของการฝึกอบรมที่ช่วยพัฒนาเพื่อต่อไปในอนาคตมาทดแทนในตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

6. การให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย ในเรื่องของ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม รวมถึงภาษามากขึ้น ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง ความหลากหลายด้านประสบการณ์ ด้านแนวคิดและมุมมองของคนในองค์กร ความหลากหลายเหล่านี้มาจากคนที่มาจากต่างเผ่าพันธุ์ ต่างวัฒนธรรม ต่างความเชื่อทางศาสนา ความแตกต่างด้านจิตใจ เรื่องอายุ เรื่องเพศ อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ผิวสี การศึกษา ความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ประสบการณ์ ความคิด ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น และเนื่องจากการเปิดประเทศและการรวมกลุ่มของประเทศต่างๆมากขึ้นในอนาคต ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศมากขึ้น การมีบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ สร้างโอกาสให้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เนื่องจากการเปิดประเทศและการรวมกลุ่มของประเทศต่างๆมากขึ้น แนวโน้มมีการให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเชื้อชาติใด ศาสนาใด เพศใด ระดับช่วงอายุใด เพื่อความได้เปรียบสูงสุด” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 9 สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“ความหลากหลายของบุคลากร อย่างเช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ วัย และชาติพันธุ์ต่างๆ ในอนาคตควรจะมีการให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าปัจจุบัน อันเนื่องมาจาก Globalization” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

7. ปริมาณบุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะมีแนวโน้มที่จะลดลง อันเนื่องมาจากการมีเทคโนโลยีในอนาคตที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้นจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายวิชาการจะถูกทดแทนไปเรื่อยๆ แต่ทั้งนี้ปริมาณของบุคลากรสายวิชาการก็มีความจำเป็นต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์นโยบายของ สกอ. ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ปริมาณของบุคลากรสายวิชาการจะน้อยลงในอนาคต แต่ก็ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของ สกอ. ที่เป็นคนกำหนดด้วย ซึ่งในต่างประเทศส่วนใหญ่เขาไม่สนใจแต่ประเทศไทยยังต้องยึดติดอยู่” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“บุคลากรสายวิชาการจะมีปริมาณน้อยลง อันเนื่องมาจากการมีเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยทำให้บุคลากรสายวิชาการในอนาคตอาจต้งงานมากขึ้น อันเนื่องมาจากการมีหลักสูตรออนไลน์ และการมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยสำหรับการเรียนการสอน สามารถขยายห้องเรียนที่ใหญ่ขึ้นได้โดยใช้บุคลากรสายวิชาการน้อยลง ยิ่งถ้าไม่มีนโยบายจาก สกอ. ว่าในหลักสูตรหนึ่งจำเป็นต้องมีอาจารย์ประจำที่คั่นต่อนักศึกษากี่คน ปริมาณบุคลากรสายวิชาการจะลดลงกว่าเดิมอีกมาก” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“ปริมาณบุคลากรสายวิชาการในอนาคตขึ้นอยู่กับนโยบายกฎเกณฑ์ของ สกอ.” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

“จำนวนบุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะมีแนวโน้มลดลง เพราะจะมีการแข่งขันกันมากขึ้นระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็รู้ดีว่าในอนาคตสถาบันอุดมศึกษารัฐมีสิทธิรับนักศึกษาเกือบทั้งหมดในระบบ อันเนื่องมาจากเด็กมีอัตราการเกิดน้อยลง ถ้านักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อย สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ไม่สามารถมีบุคลากรสายวิชาการที่มากได้ ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนอาจจะมีการ down size ในอนาคต” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 7 สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2561)

“หลักสูตรในอนาคตส่วนใหญ่น่าจะมีในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น ดังนั้นจำนวนบุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะมีแนวโน้มลดลง แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายกฎเกณฑ์ของ สกอ.” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 9 สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“มันก็เหมือนกับลักษณะของกิจการใดกิจการหนึ่ง ถ้าผู้ใช้บริการลด แน่นอนว่าตัวบริการที่จะให้ก็ต้องลดลงไปด้วย เพราะฉะนั้นแบบเดียวกัน ถ้าผู้เรียนลดลงในลักษณะแบบนี้ไปเรื่อยๆ มันก็เปรียบเหมือนจำนวนผู้ที่จะมาใช้บริการในด้านการศึกษาลดลง เพราะฉะนั้นจำนวนบุคลากรสายวิชาการ ก็จะลดลง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น มันลดลงได้ระดับหนึ่ง เพราะว่าในที่สุดมันก็ต้องมีเกณฑ์มาควบคุม อย่างเช่นหลักสูตรในระดับปริญญาตรีจำเป็นต้องมีอาจารย์ประจำไม่น้อยกว่า 5 คน ต่ำกว่า 5 คนไม่ได้ แต่ถ้าเป็นหลักสูตรในระดับปริญญาโทก็จำเป็นต้องมีอาจารย์ประจำไม่น้อยกว่า 3 คน เป็นต้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

8. สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย ในอนาคตการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเกิดความคลาดเคลื่อนได้ง่ายหากสถาบันอุดมศึกษา

เอกชนมีรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อันเนื่องมาจากในอนาคตการแข่งขันอุดมศึกษามีความรุนแรงมากขึ้นซึ่งโดยปกติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจะมีรายได้ทางเดียวจากการที่นักศึกษาเข้ามาลงทะเบียน แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีรายได้อีกทางซึ่งมาจากเงินสนับสนุนจากภาครัฐ การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรายได้ไม่ตรงตามเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่องบประมาณในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากเดิมที่เคยวางแผนที่จะมีการรับบุคลากรสายวิชาการเพิ่มเพื่อมาทดแทนบุคลากรสายวิชาการที่ลาออกไป หากในปีใดรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลงจะทำให้ไม่สามารถที่จะรับบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นได้ และอาจมีการยกเลิกแผนดังกล่าว และหันมาให้บุคลากรสายวิชาการที่มีอยู่รับภาระหน้าที่ในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อทดแทนตำแหน่งที่หายไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย อันเนื่องมาจากการไม่มีรายได้ตามเป้า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นมีรายได้มาจากการที่นักศึกษาเข้ามาลงทะเบียน แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รายได้มาจากภาษีราษฏรส่วนหนึ่ง แล้วอีกส่วนหนึ่งมาจากการลงทะเบียนของนักศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะมีเงินสนับสนุนเข้ามาง่ายโดยอาจารย์ที่สอนไม่ต้องคำนึงถึงว่าจะต้องมีนักศึกษามาเรียนมากขนาดไหน จะมีเงินเข้ามาหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน ถ้าเป็นทางภาคใต้ก็คือ ราคายาง ผลการเกษตรมีราคาตกส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษามากขึ้น นักศึกษาที่เข้ามาในมหาวิทยาลัยเอกชนก็มีจำนวนน้อยลง นักศึกษาที่มีจำนวนน้อยลงจะส่งผลกระทบต่อแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคลาดเคลื่อน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

9. อัตราการเกิดของประชากรลดน้อยลงในอนาคต โดยโครงสร้างประชากรในอนาคตของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้จำนวนเด็กนักศึกษาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษามีจำนวนที่ลดน้อยลง ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยเฉพาะจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรกล่าวคือหากจำนวนนักศึกษามีจำนวนลดน้อยลงอันเนื่องมาจากอัตราการเกิดของประชากรลดน้อยลงจากเดิมเป็นจำนวนมาก ในหลักสูตรหนึ่งๆ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรสายวิชาการในปริมาณที่มาก ทำให้ปริมาณบุคลากรสายวิชาการมีจำนวนที่มากเกินไปจนความจำเป็น และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการวางแผนการบริหารจัดการทางด้านอัตรากำลังคน จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในอนาคตอัตราการเกิดของประชากรลดน้อยลง นักศึกษาในระดับอุดมศึกษาก็มีจำนวนน้อยลงตามไปด้วย ส่งผลกระทบทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคลาดเคลื่อนและมีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ง่าย โดยเฉพาะจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตร” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

10. การมีปัญหาเรื่องการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคตระหว่างอุดมศึกษา ทำให้เกิดการแย่งชิงจำนวนนักศึกษามากขึ้น ในขณะที่จำนวนสถาบันอุดมศึกษามีจำนวนที่ไม่ลดลง ทำให้เกิด over supply ในบางคณะอาจมีการควบรวมหรือบางสาขาวิชาอาจมีการปิดตัว ทำให้ส่งผลต่อบุคลากรสายวิชาการที่มากเกินไปจนความจำเป็นสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และอาจเกิดการจ่ายค่าชดเชยเพื่อให้อบรมบุคลากรสายวิชาการออกจากงาน ทำให้ปริมาณบุคลากรสายวิชาการอาจมีแนวโน้มที่ลดน้อยลงได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มีการแย่งจำนวนนักศึกษา เกิด over supply ทำให้ส่งผลต่อปริมาณบุคลากรสายวิชาการลดน้อยลงในอนาคต” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

11. การมีปัญหาเรื่องความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ วัย และชาติพันธุ์ต่างๆ ความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ เช่น ผลกระทบต่อความเสมอภาคของคน ความหลากหลายนำมาซึ่งต้นทุนของสถาบันที่สูงขึ้น เช่น หากพนักงานในสถาบันไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างของบุคลากรที่มีความหลากหลายก็จะทำให้เกิดการลาออก ซึ่งแน่นอนว่าในการฝึกอบรม การสอนงาน ย่อมมีค่าใช้จ่ายและค่าเสียเวลา ดังนั้นการลาออกของบุคลากรจึงทำให้ต้นทุนของสถาบันสูงขึ้น นอกจากนี้การขาดความเข้าใจในเรื่องของความหลากหลายจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถาบันและยังทำให้เกิดความบกพร่องของการสื่อสารได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การมีความหลากหลายมากเกินไป อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 6 สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2561)

12. เทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าจะส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทำได้ยากขึ้น เนื่องจากผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทำให้นักศึกษาในอนาคตไม่ได้เข้าสู่ระบบของอุดมศึกษา สิ่งนี้จะส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาในอนาคตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลง และจะส่งผลต่อรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลงตามไปด้วย เมื่องบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลง ทำให้ในการที่จะวางแผนอัตรากำลังคนเพื่อทดแทนบุคลากรที่ลาออกไปมีขีดจำกัด กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่สามารถที่จะเสนอค่าตอบแทนที่ดีเพื่อสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เนื่องจากผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองก็ไม่ได้เข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย ทำให้จำนวนนักศึกษาในอนาคตน้อยลง รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ลดน้อยลง งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ลดน้อยลง ทำให้ในการที่จะวางแผนอัตรา กำลังคนมีขีดจำกัด” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

แนวโน้มทิศทางการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็ว และมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆ มากขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ อย่างเช่น การเปิดการเรียนการสอนในหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ทางเลือกหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องดำเนินการ นั่นคือ การมุ่งเข้าไปสรรหาผู้สมัครในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการจะมีความรวดเร็ว ขั้นตอนต่างๆ จะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“คนที่จะมาให้บริการในสิ่งที่เราจะต้องบริการมันก็จะต้องเหมาะสมกันเพราะฉะนั้น อย่างทิศทางในระยะยาวของประเทศที่กำลังพยายามจะเน้นไปในพื้นที่เป็นนานาชาติ แนนอนแหล่งที่เราจะไปหาบุคลากรที่จะต้องมาจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรนานาชาติ มันก็ต้องจะแตกต่างออกไปจากหลักสูตรปกติทั่วไป ก็จำเป็นต้องดำเนินการเปิดรับสมัครหรือ สรรหาในต่างประเทศ โดยขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

“การคัดเลือกคนเข้าสู่ในงานต่างๆ จะต้องมีส่วนที่กระชับและทำให้รวดเร็วมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการทางด้านกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์มากขึ้น ตามนโยบายและความต้องการแรงงานของประเทศไทยในอนาคต อันด้วยเหตุผลจากแรงกดดัน ภายใต้นโยบายของรัฐ ด้วยปัจจัยของสภาพแวดล้อมทั้งกลุ่มผู้เรียน ความต้องการของตลาดแรงงาน และด้วยสภาพการแข่งขัน ในอนาคตกลุ่มผู้เรียนในระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มลดน้อยลง การแข่งขันมีระดับที่รุนแรงมากขึ้น รัฐบาลก็กำลังมองปัญหานี้อยู่ว่าสถาบันการศึกษาควรแก้ปัญหาด้วยการเปิด หลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์เพิ่มมากขึ้น โดยอาจทำการสนับสนุนให้ทุนเฉพาะบางหลักสูตรทางด้าน วิทยาศาสตร์ที่ขาดแคลนเพราะว่าในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต่างเปิดหลักสูตรทางด้านสังคมศาสตร์ กันมาก หลักสูตรที่เปิดมีความซ้ำซ้อนเหมือนกันในแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งมันก็ไม่ได้เป็นประโยชน์

เพราะฉะนั้นแล้วในแง่ของความจำเป็นและความสำคัญในแง่ของการสรรหา ก็จะมีแนวโน้มการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นทางด้านวิทยาศาสตร์มากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรทางด้านสังคมศาสตร์ ซึ่งรัฐบาลกำลังมองปัญหานี้อยู่ว่ามหาวิทยาลัยเปิดมาแต่หลักสูตรทางด้านสังคมศาสตร์ซึ่งหลักสูตรทางด้านสังคมศาสตร์เปิดมานานี่ซ้ำๆเหมือนกันหมดในขณะที่กลุ่มผู้เรียนมีแนวโน้มเล็กลง ซึ่งหลักสูตรที่ซ้ำๆเหมือนกันหลายที่มันไม่ได้เป็นประโยชน์ ในอนาคตรัฐบาลต้องการที่จะให้เปลี่ยนเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์อันเนื่องมาจากการขาดแคลนแรงงาน เพราะฉะนั้นแล้วในแง่ของความจำเป็นและความสำคัญในแง่ของการสรรหา ก็จะต้องเป็นการสรรหาบุคลากรสายวิชาการทางด้านกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์มากกว่า” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 1 สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2561)

“ปริมาณบุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะเป็นกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

3. บุคลากรสายวิชาการจะมีความเป็นนานาชาติหรือเป็นคนต่างชาติมากกว่าในปัจจุบัน เพราะรูปแบบการศึกษาที่มันจะขยายในเรื่องของการเปิดโอกาสในการที่จะจัดการศึกษาให้กับนักศึกษาที่เป็นชาวต่างชาติ สถาบันการศึกษาก็จำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามามากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“รูปแบบการศึกษาที่มันขยายในเรื่องของการเปิดโอกาสในการที่จะจัดการศึกษาให้กับนักศึกษาต่างชาติ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นต่างชาติเข้ามาเพิ่มขึ้น เช่น ประเทศจีน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 1 สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2561)

“บุคลากรสายวิชาการจะเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่เป็นต่างชาติต้องเพิ่มแน่นอนอยู่แล้วในอนาคต แต่ก็ยังกังวลว่าบุคลากรสายวิชาการที่เป็นต่างชาติเค้าจะทำงานกับเราระยะยาวไหม” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

“สำหรับอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา เรามีความจำเป็นต้อง input คนเก่งเข้ามาถ้าต้องการแข่งขัน ต้อง recruit คนเหล่านั้นเข้ามาโดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ต่างชาติที่เก่งๆ เพื่อให้เข้ามาเป็นต้นแบบสำหรับอาจารย์ชาวไทย” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 6 สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2561)

“สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องการที่จะรองรับนักศึกษาต่างชาติ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือกับต่างประเทศในหลายๆประเทศ อาจจะเริ่มต้นด้วยการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการแลกเปลี่ยนตัวอาจารย์ เพราะฉะนั้นอาจารย์ที่แลกเปลี่ยนแล้ว การที่เปลี่ยนใจอยู่กับเราเลยก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“จากจำนวนนักศึกษาไทยที่ลดลง ปรากฏว่าอันหนึ่งที่เห็นได้ว่ามันเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างชัดก็คือ นักศึกษาจากประเทศจีนเพิ่มมากขึ้น พอนักศึกษาจีนเข้ามามาก บุคลากรที่จัดเตรียมไว้เพื่อรองรับนักศึกษาจีน ก็จำเป็นต้องเป็นคนต่างชาติและมีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อยๆ” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

4. การเคลื่อนย้ายบุคลากรทางด้านวิชาการระหว่างประเทศมากขึ้น การเปิดพรมแดนต่างๆ ทำให้โอกาสที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรทางด้านวิชาการระหว่างประเทศเป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งจะเป็นโอกาสของบุคลากรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในการแลกเปลี่ยนหรือการเคลื่อนย้ายแรงงานบุคลากรสายวิชาการระหว่างประเทศเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การเปิดพรมแดนต่างๆทำให้โอกาสที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรทางด้านวิชาการระหว่างประเทศมันเป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะในอาเซียนถ้าไม่พูดถึงเรื่องของการจัดอันดับทั้งหลาย ประเทศไทยก็ยังคงค่อนข้างจะเป็นผู้นำทางด้านการศึกษาอยู่ซึ่งผมก็มองว่าตัวนี้มันน่าจะเป็นโอกาสของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนหรือการที่จะเคลื่อนย้ายแรงงานบุคลากรสายวิชาการระหว่างประเทศเป็นไปได้ง่ายมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

5. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น อันเนื่องมาจากการมีบุคลากรสายวิชาการให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการคัดเลือกได้มากขึ้น เนื่องจากในอนาคตค่านิยมของคนในสังคมมีแนวโน้มที่จะได้รับการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น คนที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูง เช่น ในระดับปริญญาโท ในระดับปริญญาเอก จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“อันเนื่องมาจากในอนาคตคนมีแนวโน้มเรียนสูงขึ้น ดังนั้นคนจบปริญญาโท ปริญญาเอกจะมีจำนวนมากขึ้นกว่าในอดีต” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“มหาวิทยาลัยต่างๆจะปิดตัวลงมากขึ้นในอนาคต ทำให้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“การสรรหาตัวบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะมีตัวเลือกที่เพิ่มมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

6. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ เนื่องจากในอนาคตแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน นั่นคือ การมีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อที่จะนำมาสอนให้ผู้เรียนปฏิบัติงานได้จริง ดังนั้นปัจจัยหลักที่จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถได้ก็มาจากตัวบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้นในอนาคตจึงมีแนวโน้มที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อความหลากหลายนั้นจะเป็นตัวช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ และนำนวัตกรรมนั้นมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ความหลากหลายของอาจารย์จะทำให้ลูกศิษย์ได้ประโยชน์ด้วย เรียนกับอาจารย์ท่านนี้เป็นแบบหนึ่ง เรียนกับอาจารย์ท่านนี้เป็นอีกแบบหนึ่ง ความหลากหลายจะทำให้เกิด Creativity” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

7. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการจ้างงานบุคลากรสายวิชาการในลักษณะชั่วคราว (Part Time) มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการมีเวลามากขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ทำวิจัยหรือเป็นที่ปรึกษาองค์กร และนำความรู้ต่างๆ ที่ได้กลับมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้การจ้างงานบุคลากรสายวิชาการในลักษณะของพาร์ทไทม์ เป็นการช่วยประหยัดต้นทุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถอยู่รอดได้จากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคตและจากการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลง (down size) ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“บุคลากรสายวิชาการจะมีเวลามากขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ทำวิจัย หรือจะไปช่วยงานที่อื่นแม้กระทั่งไปสอนงานที่อื่นก็ได้” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“ในอนาคตจะมีโอกาสการจ้างบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ในลักษณะของ Part-Time มากขึ้น 2 วันก็มี 3 วันก็มี ไม่จำเป็นต้องเข้ามาหาวิทยาลัยทุกวันอย่างเช่นปัจจุบัน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

8. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่เป็นเลิศมากขึ้น เนื่องด้วยสภาพโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป ด้วยจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นจำนวนนักศึกษาที่เข้ามาในแต่ละคณะจะมีแนวโน้มที่ลดลง ซึ่งเป็น

ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มันก็เป็นแรงผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคตจำเป็นต้องสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวเองในแง่ของคุณภาพ ก็จำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เทคโนโลยีใหม่ๆจะมาช่วยในการสรรหาและก็คัดเลือกอาจารย์ที่มีคุณภาพหรืออาจารย์ที่เก่งๆโดยผ่านการประชาสัมพันธ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ที่ทันสมัย เพื่อที่จะสามารถหาตัวอาจารย์ที่ดีๆ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 7 สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2561)

“ต่อไปจากนี้ สถาบันอุดมศึกษามีแนวโน้มในการมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถ โดยยึดคุณภาพเป็นหลัก” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

9. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดโอกาสในการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น โดยเฉพาะคนที่มีตำแหน่งทางการวิชาการสูงๆ เนื่องจากในปัจจุบันนี้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังไม่ได้ถูกกดดันในการที่จะต้องรักษาบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการไว้ พอบุคลากรสายวิชาการเกษียณราชการไป บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณนั้นก็ยังสามารถที่จะทำงานได้อยู่ ก็เป็นโอกาสของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่ในอนาคตอันใกล้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะถูกบีบบังคับด้วยเงื่อนไขของการประกันคุณภาพที่เข้มงวดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการเอาไว้ต่อไป ทำให้บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุไปแล้วโยกย้ายมาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลงดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่งหรือเกือบทุกที่จะพยายามให้บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้ว โดยเฉพาะคนที่มีตำแหน่งทางการวิชาการสูงๆ อย่างเช่น ศาสตราจารย์ ให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันของตน ทำให้บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุไปแล้ว โยกย้ายมาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 1 สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2561)

10. บุคลากรสายวิชาการที่สรรหาเข้ามาใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทันบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าๆค่อนข้างที่จะมีความเข้มแข็งทางวิชาการสูง คนกลุ่มนี้กำลังค่อยๆ หายไปจากวงการการศึกษา แล้วกลุ่มบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ก็อาจจะยังไม่เต็มร้อยคุณภาพยังไม่สามารถเทียบเท่ากับบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าๆ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องคุณภาพทางการศึกษาของประเทศไทย จึงต้องมีการพัฒนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการ Gen ใหม่ๆเพื่อผลักดันให้กลุ่มคนพวกนี้สามารถที่จะมีขีดความสามารถหรือศักยภาพได้เทียบเท่ากับกลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่เกษียณไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“นักวิชาการรุ่นเก่าๆค่อนข้างที่จะมีความเข้มแข็งทางวิชาการสูง คนกลุ่มนี้ค่อยๆหายไป กลุ่มรุ่นใหม่ที่เข้ามาแทนที่ก็อาจจะยังไม่เต็มร้อย คุณภาพยังไม่เทียบเท่ากับรุ่นเก่าๆ ทำให้ปัญหาคุณภาพทางการศึกษาของประเทศไทยจะมีปัญหามากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 1 สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2561)

11. การแข่งขันของอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต เกิดการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการที่มีชื่อเสียง มีความรู้ความสามารถสูง ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการไม่ได้ตามที่ตัวเองคาดหวังและต้องการ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“คู่แข่งของสถาบันศึกษาเอกชนมีแนวโน้มเสนอราคาค่าตอบแทนที่สูงกว่า ทำให้สถาบัน อุดมศึกษาเอกชนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการไม่ได้ตามที่ต้องการ ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

12. การมีปัญหาเรื่องความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ยากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าจะเป็นสิ่งคุกคามความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองก็ไม่ได้เข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย จำนวนนักศึกษาที่ลดน้อยลง รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ลดน้อยตาม ทำให้งบประมาณสำหรับการสรรหาบุคลากรสายวิชาการใหม่ๆที่มีคุณภาพมีจำกัดโดยไม่สามารถเสนอค่าตอบแทนที่ดีได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าส่งผลให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ยากขึ้น เนื่องจากผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองก็ไม่ได้เข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย จำนวนนักศึกษาที่ลดน้อยลง รายได้ก็ลดน้อยลง มหาวิทยาลัยเอกชนรายได้มาจากการเข้ามหาวิทยาลัยจากหน่วยกิตเพียงอย่างเดียว โดยที่รัฐบาลไม่ได้สนับสนุนเหมือนกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐ ทำให้การจัดสมดุลของการเตรียมงบประมาณของมหาวิทยาลัยต่อการสรรหาบุคลากรหรืออาจารย์ที่ดีๆ มี performance ดีๆ ความสมดุลมันน้อยลงทำให้หาได้ยากมากขึ้น ถ้าพูดตรงๆคือถ้าเสนอค่าตอบแทนไม่ได้เท่ากับที่เขาต้องการ เขาก็มีโอกาสไปที่อื่น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดม ศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

13. การมีปัญหาเรื่อง เกณฑ์ของ สกอ. ที่ออกมามากเกินไปในอนาคต ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ยากมากขึ้น เพราะคุณสมบัติที่มากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของอาจารย์ประจำหลักสูตร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในมุมของบริหาร การที่ สกอ. มีกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่เพิ่มขึ้นมาเยอะแยะมากมายที่ทำให้การดำเนินงานด้านการคัดเลือกสรรหาอาจารย์เกิดความยุ่งยากกว่าเดิม” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

แนวโน้มทิศทางการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มในการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับค่าตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายสถาบันมีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับค่าตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการเต็มจำนวนสูงสุดที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีแนวโน้มในการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับค่าตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“สิ่งนี้เป็นผลมาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทราบมาว่า บางสถาบันจ่ายชนพदानไปนานแล้ว เพราะฉะนั้นเมื่อมันมีการจ่ายชนพदानแสดงว่ามันต้องมีโอกาสขยายได้อีก ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็จำเป็นต้องขยับตามเพื่อการแข่งขัน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

2. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มให้สิ่งจูงใจในการทำงาน (Incentive) เพิ่มขึ้นแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อป้องกันการถูกแย่งชิงจากสถาบันการศึกษาอื่นๆ และเพื่อเป็นการรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้อยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มหาวิทยาลัยอยากได้อะไรจากบุคลากรสายวิชาการมากมาย เช่น อยากจะได้งานวิจัย อยากได้ตำรา อยากได้หนังสือ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการให้สิ่งจูงใจหรือรางวัลกับอาจารย์มากขึ้นในลักษณะแบบ Incentive เนื่องจากการมีภาระที่เพิ่มมากขึ้นในการที่จะจูงใจให้อาจารย์ผลิตตำราทางวิชาการออกมา ทำงานวิจัย รวมถึงการให้บริการวิชาการต่างๆ ให้แก่บุคคลภายนอก” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

3. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ ความปลอดภัยในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการพิจารณาจากผลงานของบุคลากรสายวิชาการประกอบด้วย กล่าวคือคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องดูแลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เนื่องจากสถาบันการศึกษาจะขับเคลื่อนได้ส่วนหนึ่งมาจากตัวบุคลากรสายวิชาการ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมบุคลากรสายวิชาการให้ได้คุณภาพและมีประสิทธิภาพด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“อาจารย์เป็นทรัพยากรหลักของมหาวิทยาลัยเพราะฉะนั้นถ้าเกิดมหาวิทยาลัยไม่รักษาบุคลากรไว้ ก็จะเจอปัญหาสมองไหล คือ ยิ่งในอนาคตการรับรู้ข่าวสารมันรวดเร็วมาก

ขึ้นเพราะฉะนั้นที่ไหนอยู่แล้วมีความสุข คำก็จะเลือกที่นั่น” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“ให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตอาจารย์หรือบรรยากาศการทำงาน ลดความตึงเครียด Balance ระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 11 สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2561)

“ให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้นแต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอิงกับผลงาน กล่าวคือคุณภาพชีวิตต้องดูแลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมให้ได้คุณภาพและมีประสิทธิภาพด้วย” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

4. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการป้องกันการถูกแย่งชิงจากองค์กรอื่น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“คนที่มีตำแหน่งทางวิชาการ คนที่มีตำแหน่งบริหาร คนที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถาบันมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มในการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรเหล่านี้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อรักษามูลค่าบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรนานๆ” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 9 สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“มีแนวโน้มโอกาสเกิดขึ้นได้สูง แต่ก็ต้องดูงบประมาณที่เป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

5. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต และบุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่ม Generation รุ่นใหม่ๆ มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อโครงสร้างเงินเดือนมากกว่าที่จะมองถึงสวัสดิการต่างๆ ที่เสนอให้ นอกจากนั้นหากในอนาคตมีการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้น ก็ยังต้องมีการปรับค่าจ้างบุคลากรสายวิชาการที่เป็นคนไทยให้สูง เนื่องจากพื้นฐานเงินเดือนของบุคลากรสายวิชาการชาวต่างชาติจะสูงกว่ามาก ถ้าเงินเดือนต่างกันจะเกิดปัญหาความขัดแย้งและการลาออกได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“อัตราค่าจ้างมีแนวโน้มให้มากขึ้น เนื่องจากค่าครองชีพและคน Gen ใหม่ๆ ระแวงยามมองเรื่องเงินเดือนเป็นหลัก ไม่ค่อยมองเรื่องสวัสดิการ” (ผู้เชี่ยวชาญฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“โอกาสที่จะเพิ่มอัตราค่าจ้างให้แก่อาจารย์สูง ยิ่งหากมีการ recruit อาจารย์ชาวต่างชาติมากในอนาคต ก็ยังต้องมีการปรับค่าจ้างอาจารย์ชาวไทยให้สูง เนื่องจากพื้นฐานเงินเดือนของชาวต่างชาติจะสูงกว่ามาก ถ้าเงินเดือนต่างกัน ก็เห็นความต่างและก็ยากที่จะอยู่ด้วยกัน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 6 สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2561)

6. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมีแนวโน้มบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การบริหารค่าตอบแทนจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ไม่มีการตอบโต้ อีกระลอก ขึ้น เข้างานเวลาไหนก็ได้” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“การบริหารค่าตอบแทนจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น จะเป็นไปตามความต้องการของแต่ละคน เป็นในลักษณะของความสมดุลย์ของความต้องการแต่ละคนมากขึ้น บางคนไม่ยอมได้อันนี้ก็มีย่ออย่างอื่นทดแทนให้” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

7. การขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของความสมดุลย์ระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ความปลอดภัยในการทำงาน บรรยากาศการทำงาน และการสร้างความสุขในการทำงาน โดยปกติในแง่ของหลักการและความสำคัญ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งมองเห็นความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิต ความสมดุลย์ระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ความปลอดภัยในการทำงาน บรรยากาศการทำงาน และการสร้างความสุขในการทำงานเหมือนกันหมด แต่ในทางปฏิบัติเนื่องจากการมีรายได้ไม่ตรงตามเป้า การแข่งขันอุดมศึกษาที่ค่อนข้างสูงในอนาคต การไม่มีงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐเหมือนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งให้ความสำคัญตรงนี้ได้ ในขณะที่เดียวกันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งให้ความสำคัญตรงนี้ไม่ได้เนื่องจากบริบทหรือสภาพแวดล้อมทั้งหลายไม่เอื้ออำนวย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“บางสถาบันอาจจะทำได้ บางสถาบันถึงแม้ว่าอยากจะทำแต่เนื่องจากบริบทหรือสภาพทั้งหลายมันอาจจะไม่เอื้ออำนวยให้ทำ อันเนื่องมาจากการทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้มันเป็นต้นทุนหรือเป็นภาระ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ต้องตัดหรือว่าลดทอนเพื่อความอยู่รอด” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

“ภาครัฐให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนน้อย ถ้ามองในมุมของการให้การศึกษาทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ทำหน้าที่แทนภาครัฐในการให้การศึกษาแก่ประชาชนเหมือนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ว่าได้สิทธิ์ที่น้อยกว่าหรือบางอย่างไม่ได้เลย” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

8. การบริหารค่าตอบแทนในอนาคตจะขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ โดยหากในอนาคตเศรษฐกิจดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจมีการปรับขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี การให้ค่าตอบแทนพิเศษต่างๆเพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกันหากเกิดเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักเรียนน้อยอันเนื่องมาจากการแย่งชิงตัวนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่รุนแรงมากขึ้น ก็จะส่งผลให้ในปีนั้นอาจไม่มีการให้รางวัลประจำปี การปรับเงินเดือนในปีก็อาจจะถูกชะลอไปและเป็นการปรับค่าตอบแทนในลักษณะสองปีครั้งหรือสามปีครั้ง เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“หากในอนาคตเศรษฐกิจไม่ดี รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“ในอนาคต หากเกิดเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักเรียนน้อย ก็จะส่งผลต่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของ งบประมาณสำหรับการบริหารค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี เป็นต้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

“หากในอนาคตเศรษฐกิจไม่ดี จะส่งผลต่อการบริหารค่าตอบแทน โดยการปรับเงินเดือนในปีก็จะต้องเป็นสองปีครั้งหรือสามปีครั้ง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

9. การเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการในคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการในคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต อันเนื่องมาจากรูปแบบพฤติกรรมของผู้เรียนมีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เนื่องจากในอนาคต จำนวนนักศึกษามีแนวโน้มลดลง เพราะฉะนั้นบางคณะก็จำเป็นต้องหดตัวลงหรือต้องปิด ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการในคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

10. การต่อต้านหรือการปฏิวัติในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ หากไม่ได้รับความเป็นธรรม เนื่องจากในอนาคตคนในสังคมส่วนใหญ่มีแนวโน้มทำงานกับเครื่องจักร

และคอมพิวเตอร์มากขึ้น ความรู้สึกทางศีลธรรมจะลดน้อยลง ดังนั้นหากบุคลากรสายวิชาการไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็อาจมีการรวมทีมกันมาต่อต้านผู้บริหารได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในอนาคต คุณธรรมของคนจะลดน้อยลง เพราะส่วนมากคนจะเจอแต่เครื่องจักร และคอมพิวเตอร์มากขึ้น ความรู้สึกทางศีลธรรมจะลดน้อยลง ดังนั้นหากบุคลากรสายวิชาการไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็อาจมีการรวมทีมกันมาต่อต้านผู้บริหารได้” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

11. ปัญหาเรื่องการมีรายได้ที่น้อยของบุคลากรสายวิชาการ ถ้าเทียบกับวิชาชีพอื่นในประเทศไทยทำให้บุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มเปลี่ยนอาชีพเพื่อไปประกอบวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นประกอบกับในอนาคตค่าครองชีพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้บุคลากรสายวิชาการ มีแนวโน้มเปลี่ยนอาชีพได้ง่ายขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“อาชีพครู อาจารย์ มีรายได้ที่น้อยถ้าเทียบกับอาชีพอื่นๆ ดังนั้นจะเป็นสิ่งคุกคามต่อการบำรุงรักษามูลค่าของบุคลากรสายวิชาการ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

12. ปัญหาอัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลง โดยโครงสร้างประชากรในอนาคตของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้จำนวนเด็กนักเรียนเข้าสู่ระบบอุดมศึกษามีจำนวนที่ลดน้อยลง แต่จำนวนปริมาณของบุคลากรสายวิชาการมีเท่าเดิม เกิด over supply บุคลากรสายวิชาการเกิดการว่างงานมากขึ้น ส่งผลต่อสภาพลบในเรื่องการบำรุงรักษามูลค่าของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยอาจทำให้เกิดการเลิกจ้าง การจ่ายค่าชดเชยเพื่อให้ออกจากงานเพิ่มมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ถ้าเด็กมีน้อยในอนาคตหมายถึงอาจารย์ก็ over supply อาจารย์ที่เคยสอนเต็มโหลต ก็อาจจะน้อยลง หรือแม้แต่ว่าบางสาขาที่เด็กน้อยมากๆ จะให้อาจารย์ไปทำอะไร บางทีหลักสูตรอาจจะต้องทำการปิด ซึ่งผลเสียมันจะตามมาก็คือเลิกจ้าง การจ่ายค่าชดเชยซึ่งจะตามมาในอนาคต” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

13. บุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ผู้บริหารที่เป็นคนรุ่นเก่าอาจไม่เข้าใจและควบคุมไม่ได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในอีก 20 ปีข้างหน้า บุคลากรสายวิชาการจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดเป็นของตัวเอง ซึ่งแตกต่างไปจากในอดีต ฝ่ายบริหารอาจจะควบคุมไม่ได้ ถ้าหากจะควบคุมได้ฝ่ายบริหารต้องมีความรู้เท่าเขาหรือมากกว่าเขา ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจว่าเขา

ต้องการอะไรเพื่อที่จะได้ดูแลเขาได้ ถ้าเราไม่ทันเขา เราก็จะดูแลเขาไม่ได้” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 7 สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2561)

14. การมีเกณฑ์จาก สกอ. ออกมามากขึ้นเพื่อบีบบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตามหากบุคลากรสายวิชาการไม่มีความพร้อมหรือไม่สามารถปรับตัวได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วนั้น จะส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการคนนั้นไม่เหมาะที่จะอยู่ในวิชาชีพนี้ต่อไปได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“หากบุคลากรสายวิชาการไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆที่มีมากขึ้นในอนาคต ก็จะทำให้บุคลากรท่านนั้นเปลี่ยนอาชีพได้เลย แม้ว่าทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้วก็ตาม” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

แนวโน้มทิศทางการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการมีเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เป็นตัวผลักดันบุคลากรสายวิชาการให้ต้องปฏิบัติตามถ้ายังอยู่ในวิชาชีพนี้ก็ต้องมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะอยู่ในอาชีพนี้ได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เป็นตัวผลักดันบุคลากรสายวิชาการ ถ้าบุคลากรสายวิชาการยังอยู่ในวิชาชีพนี้ก็ต้องพัฒนาตัวเองเพื่อที่จะอยู่ในอาชีพนี้ได้ บุคลากรสายวิชาการก็ต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการไปศึกษาเรียนต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ การเขียนตำรา การเขียนบทความ การทำวิจัย” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 1 สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2561)

“มีแนวโน้มมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการ ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้นกว่าเดิม” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“เกณฑ์ของ สกอ. จะเป็นตัวที่จะบีบให้อาจารย์จำเป็นต้องพัฒนาโดยตัวเองถึงแม้มหาวิทยาลัยจะไม่ส่งเสริม อาจารย์จะพัฒนาตัวเองโดยอัตโนมัติ ซึ่งเราจะเห็นว่าเมื่อมีเกณฑ์ใหม่ๆออกมาผ่านการประกาศกฎเกณฑ์ต่างๆ อาจารย์จะเร่งในการที่จะพัฒนาตัวเองทันทีเพื่อไม่ให้หลุดเกณฑ์” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศมากขึ้น เนื่องมาจากการเปิดพรมแดนระหว่างประเทศในลักษณะเสรีมากขึ้น พอพรมแดนมีการเปิด การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศทำให้ได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้โอกาสที่

จะหาช่องทางในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการร่วมกับสถาบันในต่างประเทศก็มีโอกาสมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การเปิดพรมแดน นอกจากมีการเคลื่อนย้ายแรงงานแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่มันจะเป็นโอกาสก็คือในแง่ของความร่วมมือของทางวิชาการทั้งหลายมันก็เป็นไปได้ง่ายขึ้นสะดวกขึ้นมีความเป็นไปได้มากขึ้น พอพรมแดนมันเปิดการติดต่อสื่อสารอะไรมันทำให้ได้ง่ายขึ้นโอกาสที่จะหาช่องทางในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการร่วมกับสถาบันในต่างประเทศมันก็เป็นไปได้มากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

3. เทคโนโลยีต่างๆที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้นและมีความทันสมัย สะดวกต่อการใช้งานและเข้าถึงมากขึ้นในอนาคตจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายวิชาการสามารถฝึกอบรมและพัฒนาเรียนรู้สิ่งต่างๆได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแรงใฝ่รู้ของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละคนด้วยว่ามีความต้องการที่จะใฝ่รู้มากน้อยเพียงใด ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เทคโนโลยีในอนาคตมีความสำคัญเพราะว่าถ้าเกิดว่าเทคโนโลยีมันดี อาจารย์ก็จะศึกษาเรียนรู้เองได้ง่าย ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวอาจารย์ด้วยว่าใฝ่รู้มากน้อยเพียงใดด้วย” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“เทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

“เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้การฝึกอบรมนั้นง่ายขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกมากขึ้นเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มีแนวโน้มการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกมากขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ แม้กระทั่งทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจะได้มีสิ่งใหม่ๆเข้ามา โดยการ share resource ต่างๆซึ่งกันและกัน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“มีแนวโน้มที่จะร่วมมือกับองค์กรเอกชนอื่นๆในการสนับสนุนตัวพัฒนาฝึกอบรมทางด้านอาจารย์” (ผู้เชี่ยวชาญ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 11 สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2561)

“การฝึกอบรมในอนาคตจะมีการประสานกับหน่วยงานข้างนอกเพื่อที่ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพอาจารย์มากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

5. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากรสายวิชาการมากขึ้น เช่น ทักษะทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษา โดยถ้าบุคลากรสายวิชาการไม่มีทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่างๆข้างต้นแล้ว จะไม่สามารถถ่ายทอดมาสู่ตัวผู้เรียนได้ ผู้เรียนก็จะมีความรู้แต่เพียงด้านวิชาการ แต่จะขาดทักษะทางสังคมต่างๆที่สำคัญต่อการประกอบอาชีพในอนาคต ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“หัวข้อพวกนี้มีความจำเป็นสำหรับบุคลากรสายวิชาการอยู่ จำเป็นพอกๆกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ถ้าอาจารย์ไม่มีทักษะเหล่านี้ บัณฑิตของเราก็จะเก่งอย่างเดียว แต่ในเรื่องการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การเข้าสังคม จะสู้คนอื่นไม่ได้ เนื่องจากอาจารย์ไม่ได้ถ่ายทอดสิ่งต่างๆเหล่านี้ให้แก่เด็ก” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“ในอนาคตทักษะด้านเทคโนโลยีจำเป็นสำหรับบุคลากรสายวิชาการมาก เพราะมันเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ถ้าอาจารย์ตามไม่ทันจะเกิดปัญหา และอีกเรื่อง นั่นคือ ทักษะทางด้านภาษา” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“ในอนาคตจะมีการฝึกอบรมในเรื่องของเทคโนโลยีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีให้กับตัวอาจารย์มากขึ้นกว่าในปัจจุบัน” (ผู้เชี่ยวชาญ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 11 สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2561)

“Skill ด้าน การเป็น coaching ในอนาคตที่คิดว่าอาจารย์ควรจะต้องมี” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

6. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการจ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆเป็นการเฉพาะ (outsource) เข้ามาดูแลเรื่องของการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการหรือมีทีมที่ปรึกษาเข้ามาดูแล โดยเฉพาะในหัวข้อการฝึกอบรมที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“โดยเฉพาะเรื่องการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีต่างๆที่จำเป็นต้องทราบและจำเป็นต้องใช้ในการเรียนการสอน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 2 สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

7. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning มากขึ้นสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการในทักษะที่ต้องการ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“โดยเฉพาะทักษะทางด้านการใช้เทคโนโลยีให้กับบุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการเจนเนอเรชันเก่าๆ ที่ไม่ค่อยถนัดในการใช้เทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมุ่งให้ความสำคัญ จะทำให้บุคลากรสายวิชาการมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 7 สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2561)

“แนวโน้มหลักสูตรที่จะเสริมศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการจะมีทิศทางไปในเรื่อง ดิจิตอล เทคโนโลยี การเรียนการสอนออนไลน์ จะเป็นหลักสูตรที่จะเอามาเสริมศักยภาพของอาจารย์ในอนาคต” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

8. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษามากขึ้นสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และไม่เพียงแต่เป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน แต่จะขยายไปถึงความร่วมมือกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วย เพื่อการศึกษาของประเทศไทยมีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นทัดเทียมนานาชาติ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแชร์ทรัพยากรทางด้านบุคลากรระหว่างกัน เช่น การมาให้ความรู้ร่วมมหาวิทยาลัยควรมีเทคโนโลยีใหม่ๆ อะไรที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และไม่เพียงแต่เป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนด้วยกัน แต่จะขยายไปถึงความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนด้วย เพื่อการศึกษาของไทยจะได้พัฒนา” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 7 สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2561)

9. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในลักษณะเป็นแบบไม่จำกัด บุคลากรสายวิชาการสามารถเลือกหัวข้อที่ต้องการศึกษาได้ตามความต้องการ แล้วนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อดำเนินการจัดฝึกอบรม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“อาจารย์อยากจะทำอะไร สามารถเสนอขึ้นมาให้ฝ่ายบริหารจัดการอบรมได้ตามความต้องการ อันเนื่องมาจากถ้าหลักสูตรบางอย่าง พยายามให้มีการฝึกอบรมแล้ว แต่มันไม่ได้ผล ก็ไม่คุ้มที่จะทำ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

10. การขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งไม่ค่อยให้ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ อันเนื่องมาจากการสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มต้นทุนให้กับสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ตามหลักการแน่นอน ทุกสถาบันมองตรงกันว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญ โดยอยากจะส่งเสริมบุคลากรสายวิชาการในทุกรูปแบบที่จะสนับสนุนได้ แต่ในทางปฏิบัติก็เป็นประเด็นเรื่องของปัญหางบประมาณหรือว่าสิ่งสนับสนุนทั้งหลายที่เราจะได้มาจากภาคส่วนอื่น ๆ มันก็ค่อนข้างจำกัด ถึงแม้ว่าเราจะให้ความสำคัญในเชิงหลักการมากขนาดไหนในเชิงปฏิบัติมันก็ยังมีย่อจำกัดอยู่ดี สถาบันบางแห่งอาจจะทำได้ สถาบันบางแห่งอาจจะติดข้อจำกัด แต่โดยภาพรวมมันก็ไม่ได้ต่างกันมาก ยิ่งในฐานะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในภาพรวมยังงี้ก็เทียบกับภาครัฐค่อนข้างลำบาก” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

“สถาบันอุดมศึกษาเอกชนค่อนข้างจะมีข้อจำกัดของทุนที่จะสนับสนุน ทำให้การฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการทำได้จำกัด” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

11. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการจะขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจในอนาคต โดยหากเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักศึกษาของสถาบันน้อย ก็จะส่งผลต่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการโดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณที่จำกัดสำหรับการสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในอนาคตหากเศรษฐกิจไม่ดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มส่งบุคลากรสายวิชาการไปอบรมภายนอกได้น้อยลง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

“ในอนาคต หากเกิดเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักศึกษาน้อย ก็จะส่งผลต่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

12. บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูง (Talent) สามารถมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าโดยอาจจะถูกซื้อตัวไปทำงานที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นหรืออาจจะเป็นความสนใจของบุคลากรสายวิชาการเองที่ต้องการไปทำงานที่อื่นเพื่อผลตอบแทนที่มากกว่า ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“อาจารย์ที่มีศักยภาพสูงก็จะมีโอกาสทางเลือกอื่น ไปทำงานที่อื่นที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

13. บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุส่วนใหญ่มักไม่ยอมรับความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรม ในอนาคตสภาพแวดล้อมจะเป็นสิ่งที่เข้ามาเป็นแรงกดดันหลายอย่างต่อสถาบันการศึกษาทั้งในเรื่องของกลุ่มผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิต แล้วก็เป็นเรื่องของเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลให้สถาบัน อุดมศึกษาต้องปรับปรุงแบบการดำเนินงานแล้วสถาบันอุดมศึกษาจะต้องคาดหวังไปที่ตัวบุคลากรสายวิชาการซึ่งบุคลากรสายวิชาการบางท่าน คือด้วยอาชีพอาจารย์ที่ค่อนข้างจะมีความยึดมั่นถือมั่นสูง มีความเป็นตัวตนสูง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนความคิด วิธีคิด หรือการยอมรับความรู้ใหม่ๆ ค่อนข้างที่จะเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุส่วนใหญ่มักไม่ยอมรับความรู้ใหม่ๆ และเรื่องอีโก้ของอาจารย์ โดยศักยภาพของอาจารย์ส่วนใหญ่คิดว่าตัวเองเก่งอยู่แล้วพวกเรระดับดี ออกเตอร์ รศ. ผศ. คือนึกว่าตัวเองเก่งอยู่แล้วทำไมต้องอบรมด้วย เวลาจัดอบรมแต่ละครั้งต้องคิดหนักว่าจะดึงคนกลุ่มนี้มาอบรมได้ยังไง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“อาจารย์ผู้สูงอายุบางท่านจะไม่ยอมรับความรู้ใหม่ๆ เหมือนกับว่าฉันเรียนมาแบบนี้ ทฤษฎีที่ฉันศึกษามันเป็นแบบนี้ แล้วพอมีเรื่องใหม่ๆ เข้ามา ก็ไม่รับเพิ่ม เหมือนน้ำเต็มแก้ว” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

14. ค่านิยมของการเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง แนวโน้มนักศึกษาที่จะเข้ามาเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง ส่งผลถึงงบประมาณที่จำกัดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการที่จะสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในอนาคตค่านิยมของการเรียนมหาวิทยาลัยเอกชนมันมีแนวโน้มน้อยลง เด็กก็จะเข้ามาเรียนมหาวิทยาลัยเอกชนน้อยลง มันก็จะส่งผลถึงงบประมาณของทางมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยก็จะมิงงบประมาณจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม การเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาให้ความรู้ เป็นต้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

แนวโน้มทิศทางการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ที่ชัดเจนให้กับบุคลากรสายวิชาการเห็นโอกาสการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ของตน เมื่อบุคลากรสายวิชาการทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเองและพัฒนาตัวเอง
ขึ้นไปก็จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ถ้าเป็นบุคลากรสายวิชาการ มองว่ามั่นคงขึ้นข้างจะชัดอยู่แล้วเพราะว่าทางที่จะ
พัฒนาตัวเองไปในสายวิชาการมันชัดเจนอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งมาจาก
เกณฑ์ของภาครัฐโดยเฉพาะของ สกอ. ที่ออกมากำหนดกฎเกณฑ์ที่ค่อนข้างตายตัว ทำให้
บุคลากรสายวิชาการทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเอง พอบุคลากรสาย
วิชาการทราบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาตัวเองขึ้นไป ก็จะส่งผลต่อความ
ผูกพันต่อสถาบันมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8
มิถุนายน 2561)

2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการตระหนักถึงความ
รับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมผ่านกิจกรรมของ
นักศึกษา ซึ่งเป็นการปลูกฝังให้นักศึกษาได้ทำกิจกรรมที่ทำประโยชน์เพื่อสังคมและสะท้อนออกมา
เป็นภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังคำกล่าว
ของผู้ให้ข้อมูล

“การทำ USR โดยสถาบันอุดมศึกษา โดยปกติบุคลากรสายวิชาการทำผ่านกิจกรรม
ของนักศึกษา ซึ่งเป็นการกระตุ้นนักศึกษาและสะท้อนออกมาเป็นภาพลักษณ์ของ
มหาวิทยาลัย คือ การปลูกฝังให้นักศึกษาได้ทำกิจกรรมที่ทำประโยชน์เพื่อสังคม การที่
สถาบันผลักดันผ่านกิจกรรมนักศึกษาให้นักศึกษาเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยก็จะสะท้อน
ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยกลับมา ซึ่งในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มส่งเสริมให้
บุคลากรสายวิชาการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับนักศึกษาเพื่อเสริมสร้างความ
ผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 1 สัมภาษณ์, 4
เมษายน 2561)

3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการจัดกิจกรรมภายในของทางสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนมากขึ้นและจัดอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้
ข้อมูล

“กิจกรรมภายใน เช่น กิจกรรมวันครบรอบวันก่อตั้งมหาวิทยาลัยโดยให้อาจารย์
มาร่วมตั้งแต่รดน้ำ ขอพรผู้ใหญ่ กิจกรรมออกซุ้มอาหาร ทานแบบไม่อัน ทานฟรี กิจกรรม
การแสดง กิจกรรมทำบุญร่วมกัน การไปทอดกฐินร่วมกัน การจัดงานกิจกรรมแบบนี้ด้วยกัน
การกินข้าวหม้อเดียวกันอะไรแบบนี้จะช่วยลดความขัดแย้งที่เคยมีโดยใช้กิจกรรมที่เป็น
informal เข้ามาช่วยละลายให้กำแพงของเขาลดน้อยลง” (ผู้เชี่ยวชาญของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 5 สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2561)

“ในอนาคตจะมีกิจกรรมหรือมีการให้รางวัลเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเพื่อให้ให้อาจารย์อยู่กับเรานานๆ แล้วก็ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข เช่น มีการมอบเกียรติบัตรให้ มีการมอบแหวนสปีให้เป็นที่ระลึก เป็นต้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 9 สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2561)

“มหาวิทยาลัยเอกชนในอนาคตมีแนวโน้มจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้กับตัวอาจารย์มากขึ้น เช่น กิจกรรมกีฬาบุคลากร กิจกรรมทัศนศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมตามหลักศาสนาประจำวัน การละหมาดร่วมกันทุกวันและอธิการจะให้โอวาทหลังประชุมเสร็จ เนื่องจากทำทุกวันเกิดเป็นความผูกพัน และมีกิจกรรมกีฬามูลลีย์ (ตื่นขึ้นละหมาดกลางคืน)” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

4. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มให้บริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอก เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการจะรู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีในลักษณะที่เป็นองค์กรที่ใครๆ ก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การบริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอกทำให้เกิดความผูกพันเพราะบุคลากรสายวิชาการจะรู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีในลักษณะที่เป็นองค์กรที่ใครๆ ก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วย คือ เหมือนกับบุคลากรสายวิชาการพอไปบริการชุมชน ชุมชนเค้าก็จำได้ว่ามาจากมหาวิทยาลัยอะไร ก็ถือเสมือนเป็นวิธีการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยทางอ้อมอีกด้วย” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“การให้บริการวิชาการเป็นพันธกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัย คนที่ออกไปบริการส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย” (ผู้เชี่ยวชาญ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 11 สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2561)

“ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเพราะว่าสิ่งนี้จะเป็นการเชื่อมโยงทำให้เกิดความภูมิใจ นอกจากจะเป็นเรื่องตัวเงินแล้วความภาคภูมิใจในวิชาชีพ การให้ความรู้หรือว่าการบริการวิชาการต่างๆ จะมีความภาคภูมิใจในสิ่งได้ทำลงไป” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

“การบริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอกทำให้เกิดความผูกพันค่อนข้างมาก เช่น การเชิญคนภายนอกและนักศึกษามาฟังร่วมกัน โดยกลางคืนจะมีการอ่านอัลกุรอาน (คัมภีร์ของศาสนาอิสลาม) โดยท่านอธิการกับอาจารย์จะสลับเปลี่ยนกันไป ประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียงและนักศึกษาก็มาร่วมฟังและตัวมหาวิทยาลัยก็จะบรรยายธรรมทุกวันอาทิตย์ซึ่งนำ

โดยอธิการและอาจารย์สลับการบรรยายในแต่ละวัน สิ่งต่างๆเหล่านี้จะส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นไปเรื่อยๆ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

5. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการให้ทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการทำงานได้อย่างมีความสุขและเมื่อบุคลากรสายวิชาการมีความสุขก็จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“นอกจากทรัพยากรที่ทางมหาวิทยาลัยต้อง provide ให้แล้ว อีกเรื่องคือการส่งเสริมให้อาจารย์ออกไปทำงานข้างนอกเพราะการที่อาจารย์ออกไปเป็นวิทยากรข้างนอกไปเป็นที่ปรึกษาหรือว่ามีงานข้างนอกทำให้อาจารย์ได้รับประสบการณ์ต่างๆกลับมาพัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่นักศึกษา อาจารย์ออกไปข้างนอกถึงแม้ว่าอาจารย์จะได้ค่าตอบแทนอะไรจากข้างนอก มหาวิทยาลัยก็ไม่ได้มองในจุดนั้น แต่มหาวิทยาลัยจะมองว่าเป็นเรื่องดีเป็นองค์ความรู้กลับมา อยากให้อาจารย์ไปข้างนอกเยอะๆไม่ใช่เราจะมาบังคับให้อาจารย์นั่งอ่านหนังสือเตรียมการสอนมหาวิทยาลัยอย่างเดียวเพราะเราคิดว่าการที่อาจารย์ไปข้างนอกจะได้อะไรมากกว่า” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

6. การยังคงมีค่านิยมของคนในสังคมที่ยังยกย่องวิชาชีพครู คนในสังคมส่วนใหญ่ยังมีค่านิยมยกย่องคนที่ทำวิชาชีพครูอาจารย์ว่ามีเกียรติ มีศักดิ์ศรี สิ่งนี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ตัวบุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เขาจะรู้สึกว่าเขาอยากที่จะทำงานตรงนี้อยู่เพราะว่าสังคมหรือชุมชนสภาพแวดล้อมได้ยกย่องในวิชาชีพของอาจารย์” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

7. การมีปัญหาเรื่อง บุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2523 - พ.ศ.2540) ไม่ค่อยมีความผูกพันกับตัวองค์กร เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y มีทัศนคติ รูปแบบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากบุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation X ตัวอย่างเช่น มีความใจร้อน มีความอยากรู้อยากเห็น ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เปลี่ยนแปลงงานที่ทำบ่อย ต้องการเป็นผู้ประกอบการส่วนตัวมากกว่าเป็นลูกจ้าง เป็นต้น พฤติกรรมต่างๆเหล่านี้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“บุคลากรกลุ่ม Generation ใหม่ๆ เช่น Gen Y จะรู้สึกว่าจะไม่ค่อยผูกพันกับตัวการทำงาน ทำงานไปสักพักหนึ่งก็อยากจะออกไปทำงานที่อื่น ควรมีการกระตุ้นให้อาจารย์ที่เป็นเจนเนอเรชั่นใหม่ๆผูกพันกับตัวองค์กรมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 7 สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2561)

“เจนเนอเรชันใหม่ๆไม่ค่อยมีความผูกพัน มองว่าในอนาคตจะมีกิจกรรมกระตุ้นเจนเนอเรชันใหม่ๆให้มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

8. การไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ดีพอเพื่อทำให้บุคลากรสายวิชาการผูกพันกับตัวสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้ตัวผู้บริหารอาจไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆที่ออกมาเพื่อจูงใจทำให้บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อตัวองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในอนาคตผู้บริหารอาจจะไม่มีนโยบายที่ดีที่มาทำให้ตัวอาจารย์ผูกพันกับมหาวิทยาลัย” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 6 สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2561)

9. การมีปัญหาการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือการเพิ่มงานในตำแหน่งบริหารของบุคลากรสายวิชาการเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือการเพิ่มงานในตำแหน่งบริหารของบุคลากรสายวิชาการ ทำให้บุคลากรสายวิชาการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น เกิดความเครียดเพิ่มสูงขึ้น เวลาพักผ่อนและเวลาส่วนตัวลดน้อยลง การสอนด้อยประสิทธิภาพลง ส่งผลต่อความเบื่อหน่ายและความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“เมื่อทำงานในหลายหน้าที่เวลาที่จะน้อยลง และสภาวะความเครียดก็จะสูงขึ้น และอาจทำให้ประสิทธิภาพการสอนซึ่งเป็นภาระหน้าที่หลัก ด้อยประสิทธิภาพลง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

10. การมีปัญหาเรื่องงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในแต่ละแห่งไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้น การลดลงของจำนวนผู้เรียนในระดับอุดมศึกษา ค่านิยมของผู้เรียนที่ให้ความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ค่านิยมที่เพิ่มมากขึ้นในการเรียนสายอาชีพ เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“งบประมาณในแต่ละปี ไม่ตรงตามเป้า ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมต่างๆได้ ทำให้ในส่วนของความผูกพันมันก็ลดลง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

11. การมีปัญหาเรื่องค่าตอบแทนที่ไม่สูงสำหรับวิชาชีพครูอาจารย์ถ้าเทียบกับวิชาชีพอื่นๆ โดยเฉพาะในสังคมของประเทศไทย บุคลากรสายวิชาการก็จะมีแนวโน้มที่จะออกจากวิชาชีพนี้เพื่อไปหาวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“แม้ว่าอาจารย์จะมีความผูกพันต่อตัวมหาวิทยาลัยก็ตาม แต่ค่าตอบแทนไม่ได้สูงมากนักถ้าเทียบกับอาชีพอื่นๆ อาจารย์ก็จะมีค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับหนึ่งที่ไม่ได้สูงมากนัก

ถ้าบางคนที่เขาสามารถออกไปหางานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเขาก็จะออกไป”
(ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

แนวโน้มทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมีแนวโน้มเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ต่างๆในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเพราะการที่เราจะทำให้แนวทางนั้นเป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพได้มากที่สุดก็ต้องผ่านการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการที่มีบุคลากรสายวิชาการหรือตัวแทนบุคลากรสายวิชาการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆก็จะช่วยให้แนวทางนั้นบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มีแนวโน้มที่บุคลากรสายวิชาการจะมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ต่างๆเพราะแบบประเมินจะได้ถูกการยอมรับจากทุกคน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 3 สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2561)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมีแนวโน้มเป็นการประเมินผลใกล้เคียงในลักษณะ 360 องศามากขึ้น โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะและมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นนายจ้างหรือผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน โดยรอบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะเข้ามามีบทบาทในกระบวนการประเมินผล แต่สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการอาจจะมีลักษณะน้อยกว่าระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย แต่ก็มีความใกล้เคียงกับการประเมินผลแบบ 360 องศามากขึ้น ในลักษณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ นักศึกษาแต่ละคน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใช้บัณฑิต รวมทั้งผู้ปกครอง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“การประเมินจากผู้ปกครอง นักศึกษา ชุมชน ผู้บริหาร เป็นสิ่งที่น่าจะเห็นในอนาคตแน่นอน เพื่อบ่งชี้ว่าเราถูกต้องและทำจริงๆ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 6 สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2561)

“ในอนาคตนอกจากตัวนักศึกษาที่ทำการประเมินตัวอาจารย์ ในอนาคตจะมีการขยายไปถึงเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดผู้ปกครอง ร่วมกันประเมินตัวอาจารย์” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“การประเมินผลแบบ 360 องศา ส่วนหนึ่งถูกประเมินโดยเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาด้วยความเกรงใจหรืออะไรก็แล้วแต่มันอาจจะทำให้ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ตรงตามความเป็นจริง แต่ถ้าเราทำตามหลักการ ทำตามวิธีการแล้ว ค่าเบี่ยงเบนมันไม่น่าจะสูง

ซึ่งก็มองว่ามันน่าจะเป็นประโยชน์มากกว่าในทางที่จะเป็นโทษหรือให้ผลในทางลบ”
(ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มให้ความสำคัญสำหรับการประเมินบุคลากรสายวิชาการในตัวชี้วัด ด้าน output มากขึ้นกว่าปัจจุบันที่เน้นในเรื่อง process กล่าวคือ พิจารณาในตัวบุคลากรสายวิชาการในแต่ละท่านว่าสามารถสร้าง output ออกมาได้มากน้อยขนาดไหนไม่ว่าจะเป็นในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“บุคลากรสายวิชาการแต่ละท่านสร้าง output ออกมาได้มากน้อยขนาดไหนไม่ว่าจะเป็นในเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยมีแนวโน้มที่ output มากกว่า ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 10 สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2561)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีแนวโน้มที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยการเปรียบเทียบ performance ในแต่ละคณะและทำการประเมินว่าคณะไหนมีความโดดเด่นมากกว่ากัน จะได้ทำให้แต่ละคณะมีความกระตือรือร้น (active) ที่อยากจะทำให้คณะของตัวเองมี performance ที่ดี ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“มีแนวโน้มในการประเมินแบบเปรียบเทียบระหว่างคณะหรือเรียกว่าการประเมินข้ามสายงาน” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 4 สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2561)

“มีแนวโน้มในการประเมินแบบเป็นคณะคือการเอาคณะนี้มาเปรียบเทียบกับคณะนี้ ประเมินเป็นคณะว่าคณะนี้ไปไหนไหน อันเนื่องมาจากการแข่งขันสูงขึ้น เพื่อดู performance ว่าแต่ละคณะ คณะไหนที่โดดเด่นกว่ากัน มันจะได้ทำให้แต่ละคณะกระตือรือร้น (active) ที่อยากจะทำให้คณะมี performance ที่ดี” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 7 สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2561)

“มีแนวโน้มการประเมินแบบเป็นทีมเพิ่มมากขึ้นเพราะเป็นการส่งเสริมในลักษณะการทำงานเป็นทีม” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ เพื่อรองรับสำหรับการวางแผนทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ (succession plan) ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ในเรื่องของการบริหารจัดการ เติร์วนี้ไม่ต้องใช้เวลาในการที่จะไปดูอะไรมาก ให้อาจารย์เขาประเมินตัวเอง อาจารย์เขากรอกข้อมูลเข้าระบบ แล้วผู้บริหารก็สามารถที่จะดูได้เลยว่าอาจารย์แต่ละท่าน ปีนี้ที่ทำงานมาอาจารย์เขาทำอะไรบ้างและสามารถรู้ได้แบบ Real time” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“แนวโน้มค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยดูจากผลการปฏิบัติงาน ประจำปีย้อนหลัง ดูจาก performance ย้อนหลังและก็เรื่องของการให้ความร่วมมือกับทางมหาวิทยาลัยในเรื่องต่างๆ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมีแนวโน้มนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินตัวบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“อาจารย์ที่ได้รางวัลหรือพาเด็กนักศึกษาไปทำอะไรแล้วได้รางวัล เราก็จะนับเป็นการประเมินที่มีค่าน้ำหนักให้ค่าน้ำหนักมากที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในอนาคตจะมีการให้ความสำคัญในลักษณะนี้มากขึ้น เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 8 สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2561)

“การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการประเมินก็จะทำให้ง่ายขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

7. ในเรื่องการประเมินผลแบบ 360 องศา ผู้ปกครองหรือบุคคลภายนอกมีแนวโน้มไม่ให้ความสำคัญและร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรสายวิชาการ เนื่องจากอาจจะไม่มีเวลาหรือไม่ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องดังกล่าวเท่าที่ควร คำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“ผู้ปกครองต่างก็ทำงาน จึงไม่แน่ใจว่าผู้ปกครองหรือบุคคลภายนอกจะเข้ามาสนใจการทำงานของคนในองค์กรการศึกษาหรือไม่” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 13 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

8. การมีปัญหาเรื่องเกณฑ์ที่เข้มงวดของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นไปและมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์อยู่บ่อยครั้ง ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่เสมอ ทำให้แบบประเมินไม่มีความมั่นคง มาตรฐานในเรื่องของการประเมินไม่น่าเชื่อถือ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“องค์ประกอบของการประเมินในอนาคตอาจมีมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากการออกกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้อาจารย์อาจจะละเลยหน้าที่หลัก นั่นคือ การสอน การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ แต่จะเอาเวลาทั้งหมดไปเพื่อปฏิบัติให้ครบตาม

เกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด ทำให้คุณภาพการสอนอาจจะลดทอนลง” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 6 สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2561)

“สกอ. มีเกณฑ์หรือข้อกำหนดต่างๆที่มากเกินไป ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ มาตรฐานในการประเมินตลอด แบบประเมินก็จะไม่มีความมั่นคง มาตรฐานในเรื่องของการประเมินก็น่าเชื่อถือ” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

9. การมีปัญหาการค้นหาคณาจารย์ที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆเพื่อทดแทนคนในตำแหน่งที่สูงขึ้น บุคลากรที่ถูกประเมินเพื่อเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ได้อยากจะอยู่ในสถานะและตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากการอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นจะทำให้มีภาระงานมีมากขึ้น ต้องทำงานหลายอย่างมากเกินไปจนไม่มีเวลาส่วนตัวเป็นของตนเอง เกิดความรับผิดชอบมากขึ้นและสะท้อนถึงความเครียดที่มากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“กลุ่มที่อยู่ระดับรองลงไป เขาไม่อยากมาอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นเพราะงานเยอะ เขาเลยอยากอยู่ในที่เดิมมากกว่า เพราะบางคนก็ไม่ได้อยากทำงานในหลายๆหน้าที่ เพราะเขามองว่าตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้เขาทำงานหนัก โดยเฉพาะบางหน่วยงานที่มีความสำคัญ เช่น สำนักวิชาการที่ต้องดูแลในทางด้านหลักสูตรงานจะเยอะมากเลย ไม่ค่อยอยากจะมีใครมาอยู่เป็นต้น” (ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คนที่ 12 สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

จากข้อมูลเรื่องแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกพิจารณาของกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ให้สัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ตามตารางที่ 4.30 ดังนี้

ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประเด็น	สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ขนาดเล็ก	สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ขนาดกลาง	สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ขนาดใหญ่
ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน จำเป็นต้องยืดหยุ่น และมีระยะเวลาสั้นลง นอกจากนั้นมีการ เปลี่ยนแปลงวัย เกษียณของบุคลากร สายวิชาการ โดย สัญญาจ้างบุคลากร สายวิชาการจะมีการ ขยายเวลามากกว่าเดิม	สถาบันอุดมศึกษา เอกชนอาจจะมีขนาด เล็กลง อันเนื่องมาจาก จำนวนปริมาณ อาจารย์จะมีจำนวนที่ ลดน้อยลง อันเนื่องมา จากจำนวนนักศึกษาที่ ลดลงและนวัตกรรม เทคโนโลยีจะมาทด แทนความสามารถของ บุคลากรสายวิชาการ มากขึ้น แต่ต้องอยู่ ภายใต้กฎเกณฑ์ของ นโยบายของ สกอ.	สถาบันอุดมศึกษา เอกชนมีการขยาย เวลาสัญญาจ้างให้เกิน 60 ปี แต่ทั้งนี้ต้อง ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ของแต่ละคน และ เป็นไปตามกฎหมายที่ กำหนดไว้ นอกจากนั้น การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ มุ่งให้ความ สำคัญต่อบุคลากรสาย วิชาการที่มีความโดดเด่น ในเรื่องของ ความสามารถสูงและ ความหลากหลาย

ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

		นอกจากนี้แนวโน้มการเกษียณอายุการทำงานมากขึ้น แต่เฉพาะในส่วนของบุคลากรสายวิชาการที่ยังมีความชำนาญความสามารถที่จะทำงานได้อยู่	ของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจมีรายได้ไม่ตรงตามเป้าหมายทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคลาดเคลื่อนและมีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	การจ้างบุคลากรสายวิชาการที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้น	การขาดแคลนบุคลากรทางสายวิชาการที่มีคุณภาพโดยบุคลากรสายวิชาการที่สรรหาเข้ามาใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน และบุคลากรสายวิชาการจะมีแนวโน้มเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น	การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็วและมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมากขึ้นบุคลากรสายวิชาการ นอกจากนั้นบุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น

ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

			ขณะที่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการจะทำได้ง่ายมากขึ้น อันเนื่องมาจากคนมีแนวโน้มเรียนสูงขึ้น ทำให้มีตัวเลือกมากขึ้น ประกอบทั้งความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการทำได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้การสรรหาบุคลากรสายวิชาการมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน	การมีปัญหาเรื่องการมีรายได้น้อยจะส่งผลให้บุคลากรในสายวิชาการเปลี่ยนอาชีพได้ ง่ายทำให้องค์กรต้องมีการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นบุคลากร	การมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ หรือบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการ	การบริหารค่าตอบแทนจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยการมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนด

ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

	<p>สายวิชาการมีแนวโน้มจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดที่แตกต่างจากเดิม ทำให้ผู้บริหารรุ่นเก่าอาจไม่เข้าใจและควบคุมได้ยาก</p>	<p>ทำงานมากขึ้น ในขณะที่ที่มีแนวโน้มในการมีเกณฑ์จาก สกอ. ออกมามากขึ้นเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยหลักเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติตาม สกอ. มากขึ้นทำให้บุคลากรสายวิชาการรู้สึกอึดอัดมากขึ้นจากเดิมที่บุคลากรสายวิชาการมีภาระงานสอนต้องปรับมาทำภาระงานทุกอย่างตามที่ สกอ. กำหนด หากบุคลากรสายวิชาการไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆที่มีมากขึ้น จะทำให้มีโอกาสเปลี่ยนอาชีพได้ นอกจากนั้นการบริหารค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจโดยสภาวะ</p>	<p>งบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ และการบริหารค่าตอบแทนจะให้ความสำคัญกับค่าตอบแทน ที่เป็นตัวเงินมากขึ้น โดยการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับตำแหน่งทางวิชาการให้สูงขึ้น นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นการให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตบุคลากรสายวิชาการหรือบรรยากาศการทำงาน ลดความตึงเครียด สร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากขึ้น</p>
--	--	---	---

ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	<p>การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่ต้องการเพื่อให้แก่บุคลากรมีศักยภาพมากขึ้น โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากรสายวิชาการมากขึ้น เช่น ทักษะทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสถาบันการศึกษามากขึ้นและการสร้างเครือข่ายการ</p>	<p>เศรษฐกิจจะส่งผลต่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการโดยเฉพาะในเรื่องของการขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี การมีเกณฑ์จาก สกอ. ออกมาเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีข้อจำกัดของทุนที่จะสนับสนุนทำให้การฝึกอบรมทำได้จำกัด และหากเกิดเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักเรียนน้อยจะส่งผลต่อการบริหารในเรื่องของงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>การฝึกอบรมจะมีการประสานกับหน่วยงานข้างนอกผ่านความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศมากขึ้น เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการ นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้นโดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล การเรียนการสอนออนไลน์ และภาษาต่างประเทศ จำเป็นมาก โดยเทคโนโลยีใหม่ๆจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายวิชาการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น</p>
---	--	---	---

ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

	เรียนรู้กับองค์กรอื่นๆ ภายนอกมากขึ้นเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณภาพมากขึ้น		
ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร	การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กร ทำให้ได้รับประสบการณ์ต่างๆ เป็นองค์ความรู้กลับมาพัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้บุคลากรกลุ่ม Generation Y ไม่ค่อยผูกพันกับตัวองค์กรอันเนื่องมาจากการได้รับค่าตอบแทนที่ไม่สูงสำหรับการประกอบวิชาชีพครู อาจารย์ ทำให้มีแนวโน้มที่จะออกจาก	การสร้างความผูกพันในองค์กรควรมาจากการไว้วางใจในเรื่องของเวลาการสอน และการไม่ถูกตีกรอบและไม่เข้มงวดจนเกินไป และส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กร ทำให้ได้รับประสบการณ์ต่างๆ เป็นองค์ความรู้กลับมาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้การจัดกิจกรรมภายในของทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีส่วนช่วย	กิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR และการบริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอก ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยมากขึ้น นอกจากนั้นการมีเส้นทางพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนเพื่อที่บุคลากรสายวิชาการจะรู้ว่าจะต้องพัฒนาตัวเองอย่างไรจะส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อตัวองค์กรมากขึ้น

ตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

	วิชาชีพนี้ไปหาวิชาชีพอื่นมากขึ้น	เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น	
ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้นและการประเมินแบบเป็นทีมมากขึ้นอันเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุดมศึกษา นอกจากนี้ องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีมากขึ้น เนื่องจากเกณฑ์ที่เข้มงวดของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้น	การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้น	การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้นและการให้ความสำคัญสำหรับการประเมินบุคลากรสายวิชาการในตัวชี้วัดด้าน output มากกว่าปัจจุบันที่เน้นในเรื่องของ process และการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยดูจากผลการปฏิบัติงานประจำปี ย้อนหลัง ดูจากประวัติการทำงาน ย้อนหลังและเรื่องการให้ความร่วมมือกับทางมหาวิทยาลัยในเรื่องต่างๆ

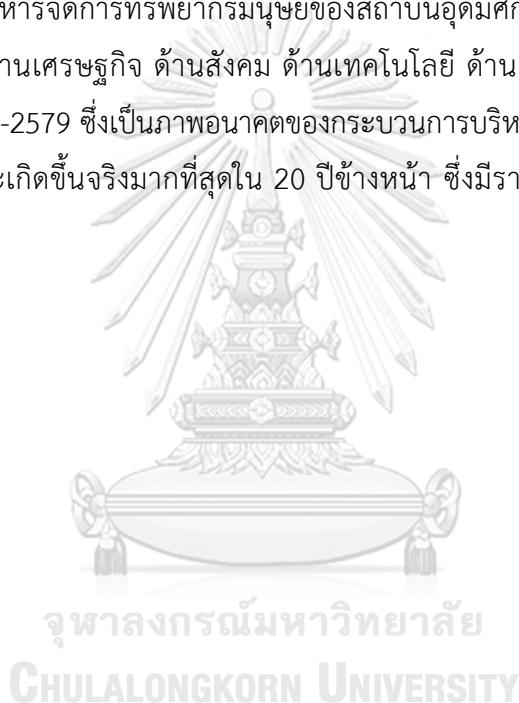
จากตารางที่ 4.30 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สรุปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กมีมุมมองด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีความยืดหยุ่นและเป็นการวางแผนในระยะสั้นเพื่อให้สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ในอนาคต นอกจากนั้นสัญญาจ้างบุคลากรสายวิชาการจะมีการขยายเวลามาก

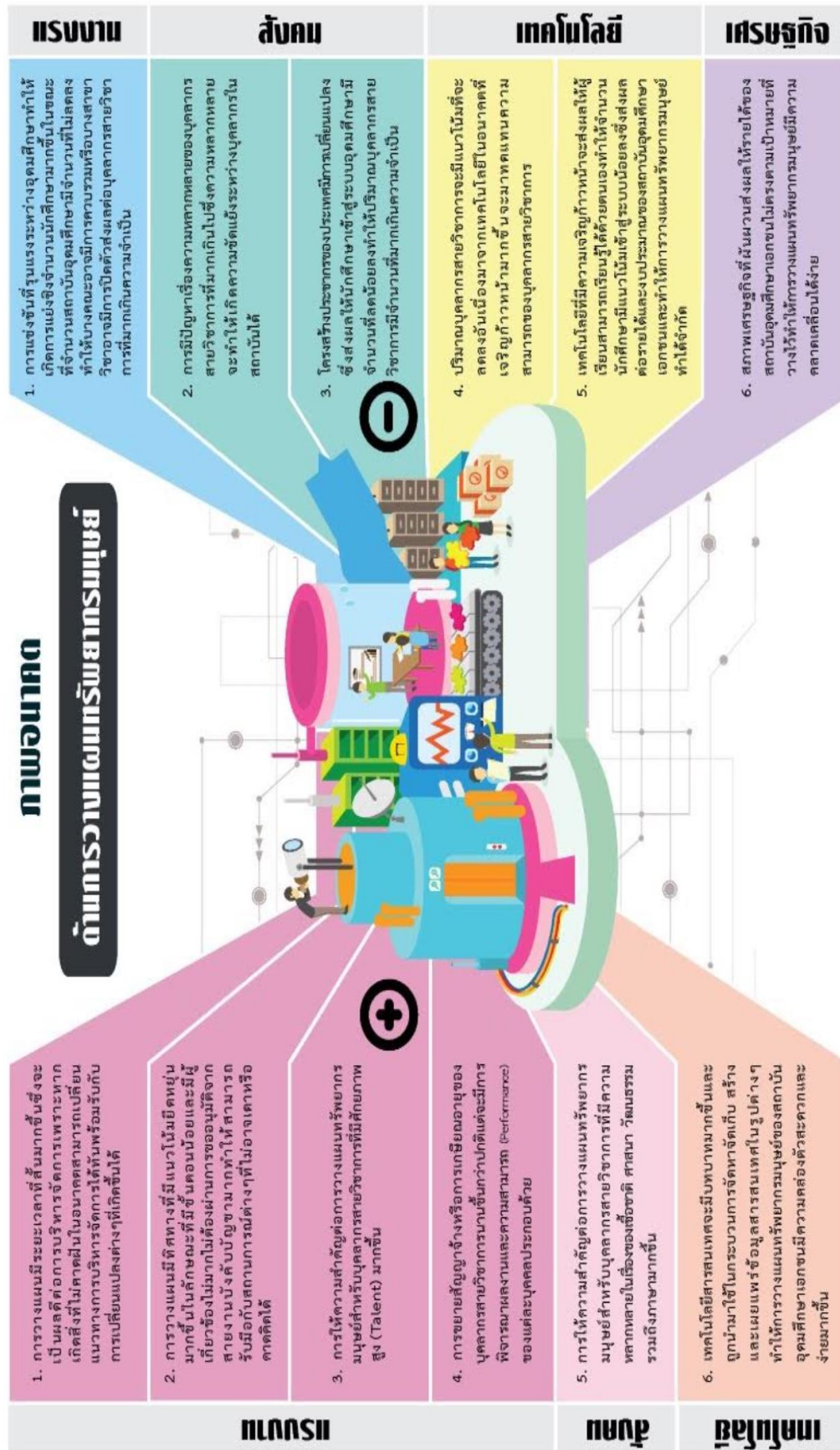
กว่าเดิม ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางมีมุมมองว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจจะมีการลดขนาด (down size) อันเนื่องมาจากจำนวนปริมาณนักศึกษาจะมีจำนวนที่ลดน้อยลง ทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้นและนวัตกรรมเทคโนโลยีจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของนโยบายของ สกอ. นอกจากนั้นก็มีแนวโน้มการขยายเวลาเกษียณอายุการทำงานมากขึ้นแต่เฉพาะในส่วนของบุคลากรสายวิชาการที่ยังมีความชำนาญความสามารถที่จะทำงานได้อยู่ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ที่มีมุมมองว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการขยายเวลาสัญญาจ้างให้เกิน 60 ปี แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละคน และเป็นไปตามกฎหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ยังมีมุมมองด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่นในเรื่องของความสามารถสูงและความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น สำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางมีมุมมองว่าในอนาคตจะมีการจ้างบุคลากรสายวิชาการที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้นทำนองเดียว กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ที่มองว่าบุคลากรสายวิชาการจะมีแนวโน้มเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มีมุมมองว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนั้นควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็วมากขึ้นและมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมากขึ้น สำหรับการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กมีมุมมองว่าในอนาคตบุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดที่แตกต่างจากเดิมทำให้ผู้บริหารรุ่นเก่าอาจไม่เข้าใจและควบคุมได้ยาก นอกจากนั้นการมีปัญหาเรื่องการมีรายได้น้อยจะส่งผลให้บุคลากรในสายวิชาการเปลี่ยนอาชีพได้ง่ายมากขึ้น ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มีมุมมองว่าการบริหารค่าตอบแทนในอนาคตจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นโดยการมีนโยบายจากผู้บริหารสำหรับการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันโดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่บุคลากรแต่ละคนต้องการได้นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นให้ความสำคัญทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับค่าตำแหน่งทางวิชาการให้สูงขึ้น และค่าตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินอันได้แก่ การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตบุคลากรสายวิชาการหรือบรรยากาศการทำงาน ลดความตึงเครียด สร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน สำหรับด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กมีมุมมองว่าในอนาคตควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บุคลากรสายวิชาการในทักษะที่ต้องการเพื่อให้แก่บุคลากรมีศักยภาพมากขึ้น โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาภาวะผู้นำ ภาษา และ

เทคโนโลยีมากขึ้น นอกจากนั้นในอนาคตสถาบันอุดมศึกษามีแนวโน้มในการการแบ่งปันทรัพยากร ร่วมกันในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสถาบันการศึกษาและการสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร สายวิชาการให้มีคุณภาพมากขึ้น ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มีมุมมองว่าการฝึกอบรม บุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะมีการประสานกับในลักษณะความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง ประเทศมากขึ้นเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการ นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นให้บุคลากรสาย วิชาการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้นโดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิตอล การเรียนการสอน ออนไลน์ และภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นมากในอนาคต และเทคโนโลยีใหม่ๆ จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายวิชาการเรียนรู้ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น สำหรับด้านการมีส่วนร่วมใน งานและการสร้างความผูกพันในองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กมีมุมมองว่าในอนาคตควร มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรเพื่อให้ได้รับ ประสบการณ์ต่างๆเป็นองค์ความรู้กลับมาพัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนเพื่อมหาวิทยาลัยจะ ได้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ นอกจากนั้นยังมีมุมมองถึงตัวบุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y ที่ไม่ค่อยมีความผูกพันกับตัวสถาบันอุดมศึกษาอันเนื่องมาจากรายได้ที่ไม่สูงสำหรับ วิชาชีพครูอาจารย์ทำให้มีแนวโน้มที่จะออกจากวิชาชีพนี้เพื่อไปหาวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ มองว่าการมีเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนเพื่อที่ บุคลากรสายวิชาการจะได้รู้ว่าจะต้องพัฒนาตัวเองอย่างไร รวมทั้งกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบ ต่อสังคมหรือการบริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอกจะส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีระดับความ ผูกพันต่อมหาวิทยาลัยมากขึ้นกว่าเดิม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งสถาบันอุดมศึกษา เอกชนขนาดเล็ก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มี มุมมองว่าในอนาคตการประเมินผลจะมีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้น ผ่านการมีส่วนร่วมจาก บุคคลอื่นๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้น ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มีมุมมองเพิ่มเติมว่าใน อนาคตมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญสำหรับการประเมินบุคลากรสายวิชาการในตัวชี้วัดด้าน ผลลัพธ์ (output) มากกว่าในปัจจุบันที่เน้นในเรื่องของกระบวนการ (process) และการค้นหา บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยดูจากผลการปฏิบัติงานประจำปีย้อนหลังและดูจากประวัติการ ทำงานย้อนหลังและเรื่องการให้ความร่วมมือกับทางมหาวิทยาลัยในเรื่องต่างๆเพื่อที่จะสามารถ วางแผนรองรับในตำแหน่งงานที่สำคัญในอนาคต

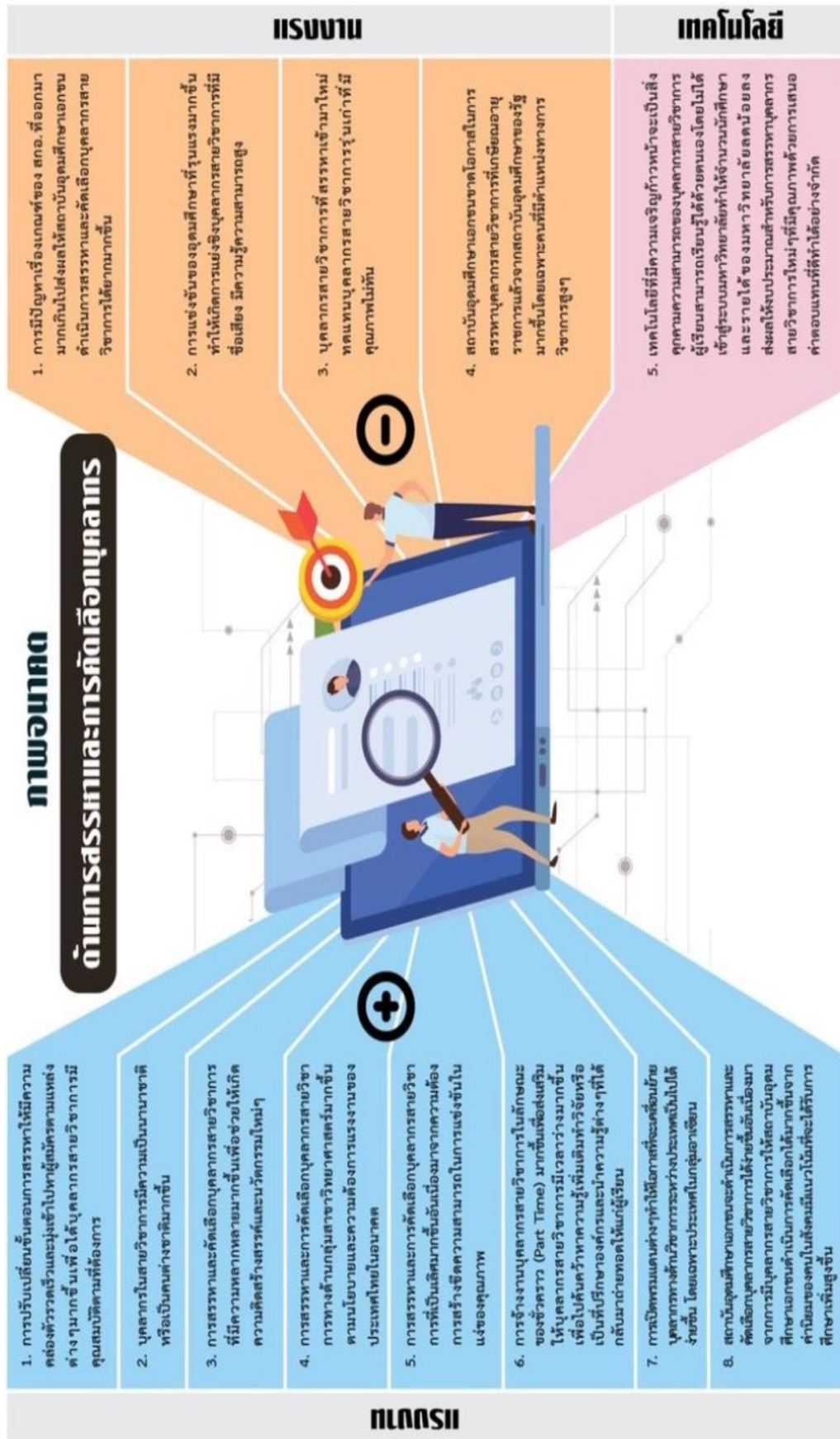
ส่วนที่ 2 การจัดทำภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากตารางที่ 4.28 เรื่อง สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ที่อาจจะเกิดขึ้นจริงในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุดตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน และข้อมูลจากตารางที่ 4.29 เรื่อง แนวโน้มทิศการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ส่วนที่ 1) มาวิเคราะห์ร่วมกันและนำเสนอในลักษณะภาพอนาคต ซึ่งภาพอนาคตนี้แบ่งออกเป็นภาพทางบวกและภาพทางลบ โดยผู้วิจัยได้ระบุแรงผลักดันหลักที่เป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลง (Key Drives of Change) ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เช่น ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านแรงงาน เป็นต้น ภายใต้กรอบระยะเวลา พ.ศ. 2559-2579 ซึ่งเป็นภาพอนาคตของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุดใน 20 ปีข้างหน้า ซึ่งมีรายละเอียดตามภาพที่ 4.6-4.11 ดังนี้

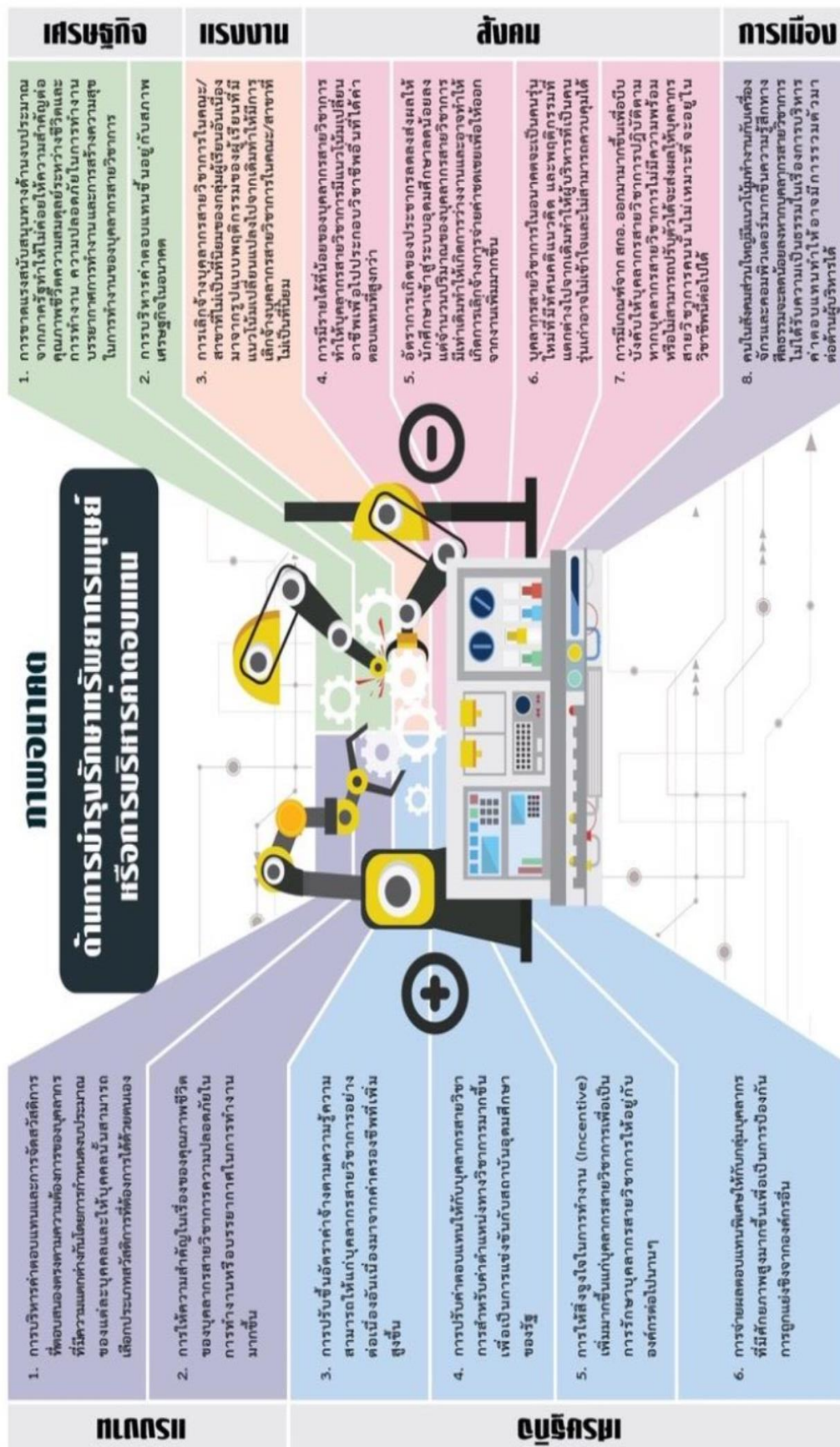




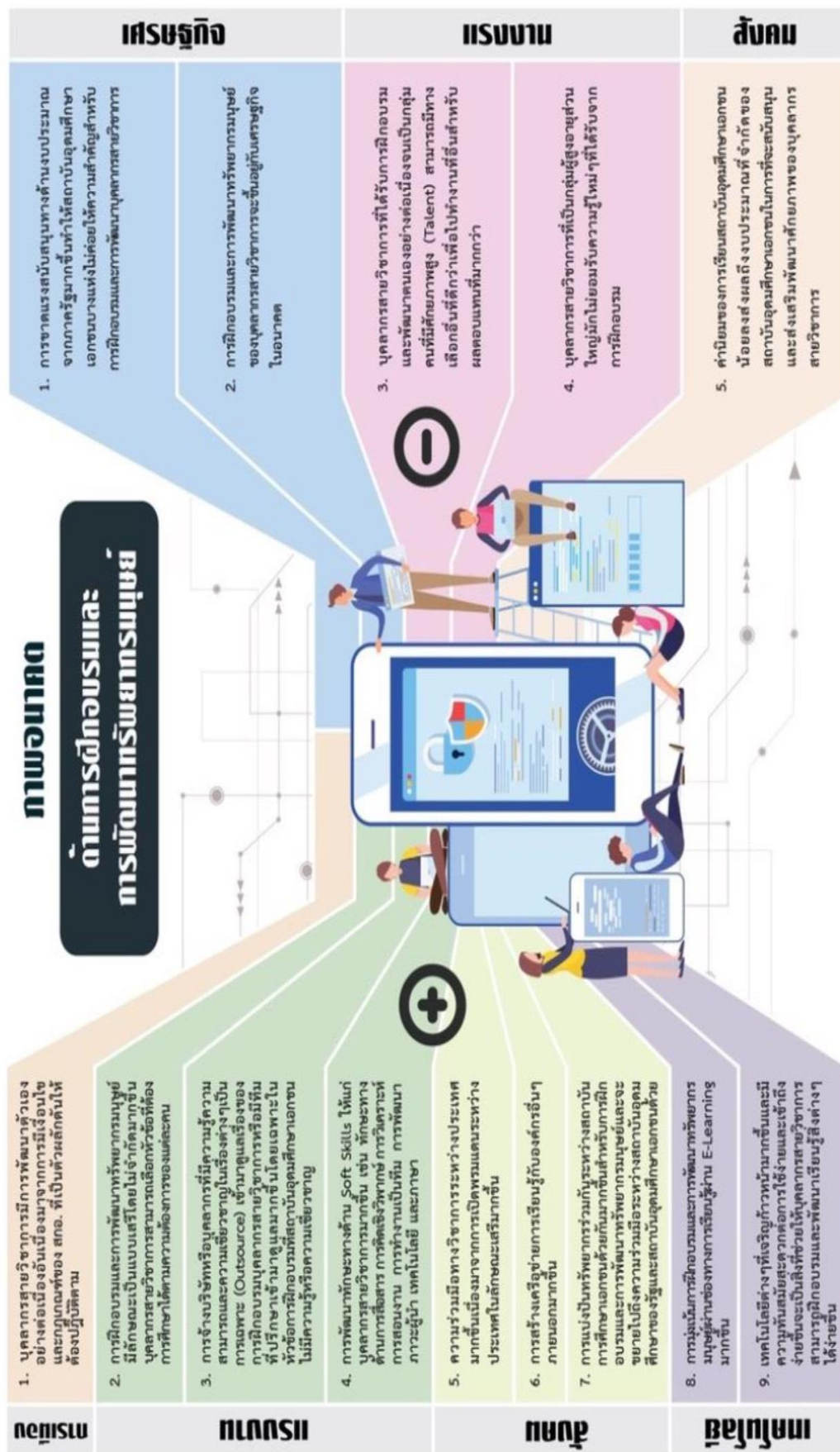
ภาพที่ 4.6 ภาพอนาคตด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า



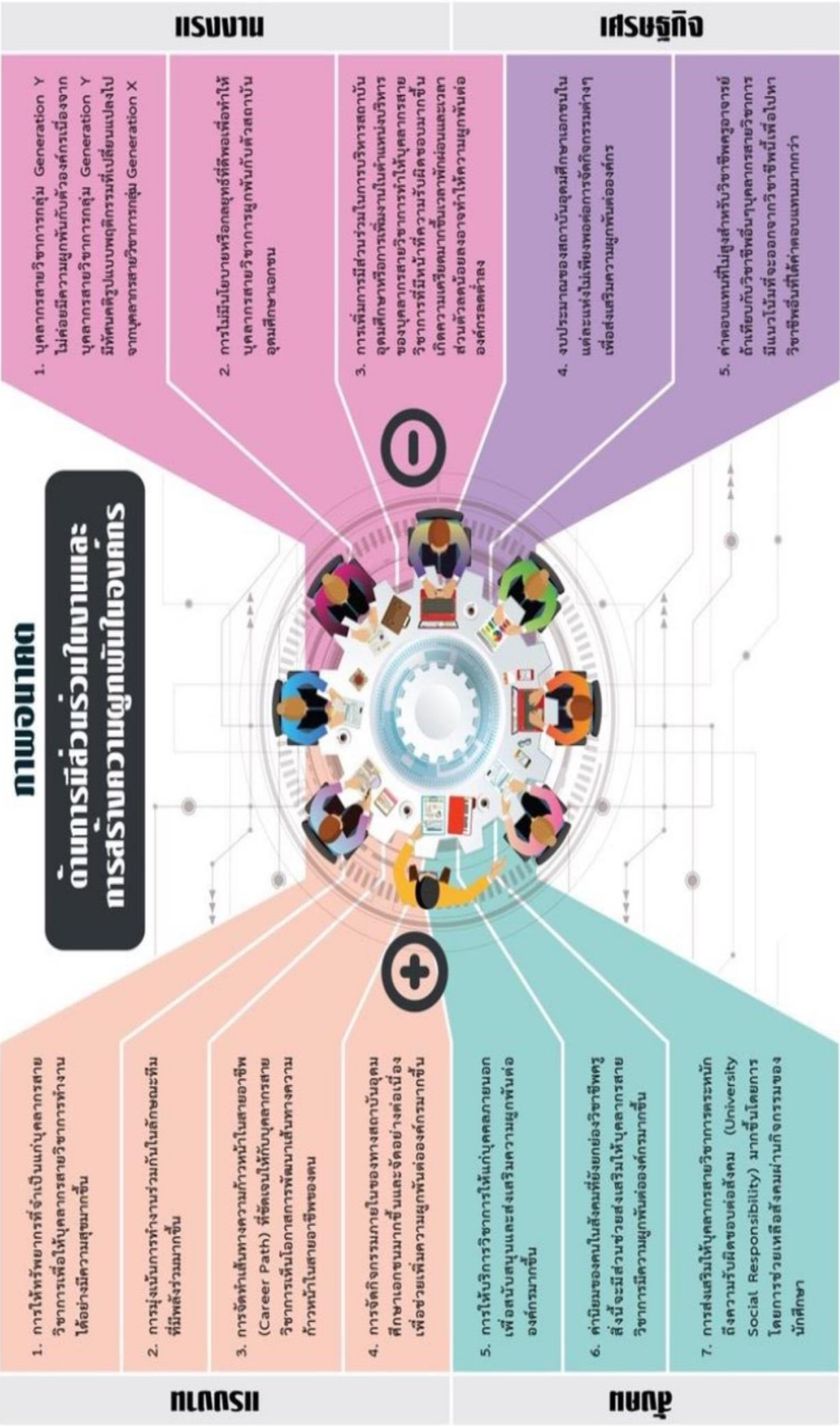
ภาพที่ 4.7 ภาพอนาคตด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า



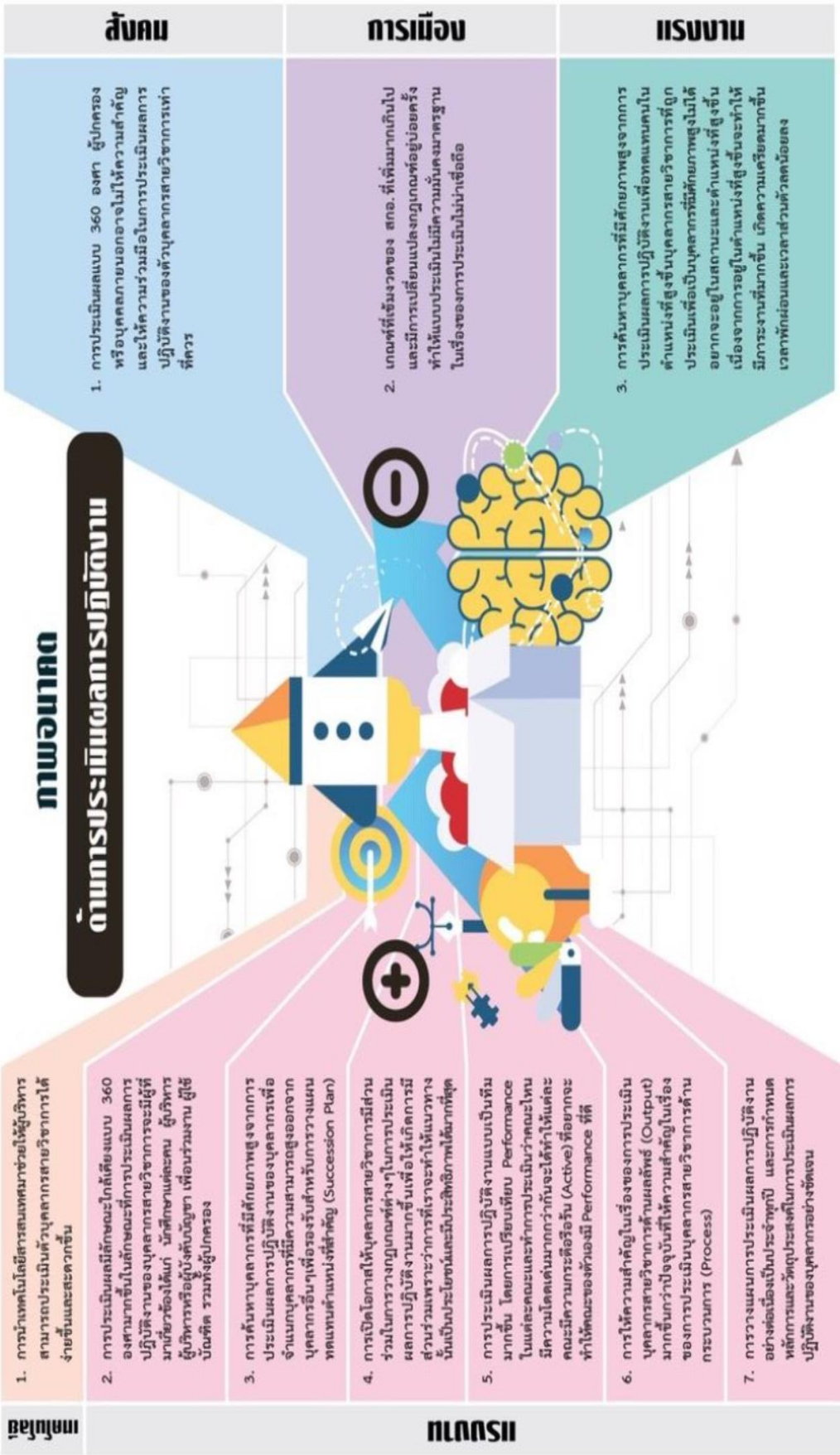
ภาพที่ 4.8 ภาพอนาคตด้านการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า



ภาพที่ 4.9 ภาพอนาคตด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า



ภาพที่ 4.10 ภาพอนาคตด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า



ภาพที่ 4.11 ภาพอนาคตด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ถึงแนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ทั้ง 5 แห่ง มีความคิดเห็น ดังนี้

“การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบโจทย์วิสัยทัศน์ขององค์กร และตอบโจทย์ความต้องการภายในของพนักงานไปพร้อมๆกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างตัวองค์กรกับพนักงาน พนักงานทำงานเพื่อสำเร็จในหน้าที่การงาน เพราะฉะนั้นแนวปฏิบัติที่ดีคือรูปแบบและเครื่องมือต่างๆ นอกจากนั้นพนักงานจะมีความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต มี Gen หลากหลาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดให้เหมาะกับแต่ละกลุ่มที่ต่างกัน องค์กรควรจะทำให้ความสำคัญกับคนในแต่ละกลุ่มเพื่อการขับเคลื่อน นอกจากนั้นการสร้างโปรแกรมความผูกพันต่อองค์กรจะต้องเข้าใจถึงตัวพนักงานจริงๆว่าต้องการอะไร ต้องเข้าใจแต่ละ Gen ก่อน ตามหลักทฤษฎีเมื่ออยู่กับองค์กรเกิน 3 ปีไปแล้วพนักงานจะอยู่กับองค์กร จะเริ่มมีความผูกพัน โดยเฉพาะคนใน Gen Y คนกลุ่มนี้ต้องการการยอมรับ การแสดงออกอย่างเต็มที่ มีสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆมากขึ้น ในอนาคตจะผูกพันกับตัวเองมากกว่า รับผิดชอบกับตัวเองมากกว่า โดยกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานมาผูกพันกับองค์กรมากขึ้นคือการพูดคุย การสังสรรค์กันบ้าง ทำกิจกรรมร่วมกัน อย่างเช่น คนรุ่นใหม่ชอบเรื่องของการแข่งเกมส์ เล่นเพื่อสานสัมพันธ์มากขึ้น โดยเอามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มความผูกพันกับองค์กร ซึ่งต้องใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสานสัมพันธ์” (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2561)

“แนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญกับเครือข่ายซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับอนาคต หากมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆมากมายไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนั้นการร่วมมือกันเป็นพันธมิตรกันระหว่างองค์กรด้วยการแชร์ข้อมูลซึ่งกันและกัน จะทำให้สามารถรู้ได้ว่ากระบวนการไหนทำแล้วดี แล้วนำมาปรับใช้ในองค์กรของเรา ทำให้ประหยัดเรื่องเวลาในการทำงานของฝ่ายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุกคน ทุกองค์กรจะต้องร่วมมือกันในการกำหนดมาตรฐานร่วมกัน ร่วมกันสร้างชุมชนทางด้านทรัพยากรมนุษย์” (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2561)

“แนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีอิสรภาพในการฝันให้ใหญ่ไว้ก่อน ในลักษณะเป็นฝันส่วนตัวของแต่ละพนักงานแต่ละคน สิ่งสำคัญคือความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะต้องโน้มน้าวให้พนักงานฝันให้ใหญ่ พอพนักงานมีฝันที่ค่อนข้างใหญ่ อุปสรรคซึ่งมันเจอระหว่างทางมันก็จะเล็กลงทันที นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรที่จะพยายามเสริมสร้างกำลังใจ (encourage) โดยการช่วยคนกระตุ้นแรงขับ (drive motivation) ที่ใหญ่แล้วก็จะมือเท้าโดยการทำให้คนสามารถวิ่งจากจุดเอไปจุดบีได้ เพราะฉะนั้น การทำให้คนฝันใหญ่และก็มีเกณฑ์และกติกาในการเดินที่ชัดเจนและก็เข้าใจที่เหลือก็ปล่อยให้เป็นโอกาสของคนได้ลงสนามและผลิตผลงาน สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (innovation) ออกมาในรูปแบบผลงานที่ดี ซึ่งหลายๆครั้งผลลัพธ์จะออกมาดีเกินคาดกว่าที่เราคาดหวังไว้” (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2561)

“แนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรที่จะไปกำหนดกฎเกณฑ์อะไรตายตัว เพราะว่าโลกทุกวันนี้มันเปลี่ยนแปลงเร็วเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adapt to change) ไปตามสิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถคาดเดาได้ นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมุ่งให้ความสำคัญต่อการที่จะต้องเตรียมตัวในเรื่องของความสามารถใหม่ๆ (new ability) ที่จะรับให้ทันกับเทคโนโลยี (technology) องค์กรต่างต้องเตรียมตัวในเรื่องของการฝึกอบรม การให้ความรู้ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นและสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่อาจมาทำลายล้างความสามารถของมนุษย์ได้ในอนาคต (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2561)

“แนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะค่อยๆเปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือในส่วนของ HR จะมีแนวโน้มเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบของการเป็นที่ปรึกษา (consultant) และการโน้มน้าวใจคนให้ทำงานโดยการใช้จิตวิทยาช่วย (motivation) แทนรูปแบบเก่าๆที่เป็นในลักษณะงานเอกสาร งานสนับสนุน (support) เพราะว่าในอนาคตงานทางด้าน hr จะสามารถกระทำผ่านระบบดิจิทัลได้หมด” (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2561)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ทั้ง 5 แห่ง ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจจะส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรายละเอียดจะอยู่ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า และในตอนที่ 4 เรื่องผลการนำเสนอ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 8 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในสองทศวรรษหน้า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ทั้งหมด 13 คน (รายชื่อตามภาคผนวก ก) ผู้วิจัยได้สรุป เป็นสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสอง ทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อหาปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน สองทศวรรษหน้า

จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีข้อจำกัดน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเรื่องของ ภาระเบี้ยขึ้นตอนต่างๆ ทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรวดเร็ว ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่า (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความ คิดเห็นทั้งหมด 4 คน)

2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น โดยการพยายามสร้างอัตลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความ คิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการมีความอิสระและมีเวลาว่างมาก ขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมการทำงานวิจัย การเป็นวิทยากร การเป็นที่ปรึกษาองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน การหาประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน ได้มากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความ คิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

4. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ ภายนอกมากขึ้น โดยมีการแชร์ทรัพยากรร่วมกันโดยเฉพาะทางด้านบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความ คิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

5. ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มี บรรยากาศที่ดีในการอยู่ร่วมกันเนื่องจากมีความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากกว่า (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดง ความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

6. สถานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความใกล้เคียงกันมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากการออกนอกระบบของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้สถานะของบุคลากรภาครัฐไม่ได้เป็นข้าราชการอีกต่อไป แต่เป็นเพียงบุคลากรทั่วไปเหมือนภาคเอกชน (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

7. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

8. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆอย่างเสรี (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

จุดอ่อน (Weakness) ได้แก่

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 3 คน)

2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีขนาดเล็กลง (Down Size) เนื่องจากการปิดตัวสำหรับคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต เนื่องจากไม่มีผู้เรียนหรือมีผู้เรียนน้อยเกินไปในคณะ/สาขาดังกล่าว ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มั่นคงต่อตัวองค์กร (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดการทบทวนวิธีการบริหารงานในด้านต่างๆของการบริหาร โดย เฉพาะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่ามีประสิทธิภาพไหม (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

4. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้น้อยลง โดยเฉพาะคนที่มีความรู้เฉพาะทางทางการศึกษาสูงๆ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

5. บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรุ่นใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

6. กลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่น (Talent) จะถูกดึงตัวหรือย้ายไปสถาบันอุดมศึกษาอื่น หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีระบบการบำรุงรักษาที่ดี (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

7. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีสวัสดิการบางอย่างเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ นโยบายการให้บำเหน็จ บำนาญ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

8. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นมากเกินไปจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดมาตรฐาน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ค่อนข้างจะมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นแบบเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

9. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการให้อิสระทางด้านความคิด การแสดงความคิดเห็นมากเกินไป อาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

10. บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้สึกไม่มั่นคงต่อองค์กรเนื่องจากการไม่ได้เป็นองค์กรของภาครัฐ จึงส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ทั้ง 13 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ทั้ง 5 คน รวมทั้งหมด 18 คน (รายชื่อตามภาคผนวก ก) ผู้วิจัยได้สรุปเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อาจส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อหาปัจจัยภายนอก คือ โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

โอกาส (Opportunity) ได้แก่

1. การเปิดกว้างทางพรมแดนมากขึ้น (Globalization) ส่งผลให้การเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้น แรงงานเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้น และมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 3 คน)

2. ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต ช่วยให้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ง่ายขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 3 คน)

3. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเข้าสู่ยุค 4.0 โดยรูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนไปสู่การผลิตที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

4. ค่านิยมในอนาคตของคนในสังคมในการเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

5. นโยบายกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความความคิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

6. การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

7. ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในสังคมไทยที่ยังยกย่องวิชาชีพครูอาจารย์ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

8. สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคตส่งผลต่อค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีแนวโน้มในการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

9. คนในสังคมมีค่านิยมศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีจำนวนคนที่จบการศึกษาในระดับสูงมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาสเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณภาพได้มากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

10. ประเทศไทยมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถสูงเป็นจำนวนมาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาสในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ให้เข้ามาพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะ partner ได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

ภัยคุกคาม (Threat) ได้แก่

1. นโยบายกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เคร่งครัดและเพิ่มมากขึ้นเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตาม (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 3 คน)

2. สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคต ส่งผลต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการลดต้นทุนการบริหารจัดการ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 3 คน)

3. อัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลง ส่งผลให้ประชากรเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาน้อยลง จำนวนนักศึกษาในอนาคตลดน้อยลงส่งผลให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาลดลง (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 3 คน)

4. การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต มีการแย่งจำนวนนักศึกษากันมากขึ้นเนื่องจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีมากเกินไป (over supply) นอกจากนั้น การแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีการแย่งตัวบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

5. เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้นจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 2 คน)

6. คนไทยยังมีค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยกว่าค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

7. ในอนาคตประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

8. บุคลากรสายวิชาการที่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีแนวคิดและพฤติกรรมที่แตกต่าง เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

9. การเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดการขัดแย้งทางวัฒนธรรม (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

10. คุณธรรมของคนในสังคมจะลดน้อยลง อาจมีการต่อต้านหรือการปฏิบัติในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการหากไม่ได้รับความเป็นธรรม (ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 1 คน)

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาสรุปโดยการจัดทำตารางวิเคราะห์ SWOT รายละเอียดตามตารางที่ 4.31 ดังนี้



ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีข้อจำกัดน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเรื่องของกฎระเบียบขั้นตอนต่างๆ ทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรวดเร็ว ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่า</p>	<p>W1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ</p>
<p>S2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น โดยการพยายามสร้างอัตลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการ</p>	<p>W2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีขนาดเล็กลง (Down Size) เนื่องจากการปิดตัวสำหรับคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต เนื่องจากไม่มีผู้เรียนหรือมีผู้เรียนน้อยเกินไปในคณะ/สาขาดังกล่าว ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มั่นคงต่อตัวองค์กร</p>
<p>S3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการมีความอิสระและมีเวลาว่างมากขึ้น เพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมการทำวิจัย การเป็นวิทยากร การเป็นที่ปรึกษาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การหาประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนได้มากขึ้น</p>	<p>W3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดการทบทวนวิธีการบริหารงานในด้านต่างๆ ของการบริหาร โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่ามีประสิทธิภาพไหม</p>
<p>S4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ ภายนอกมากขึ้น โดยมีการแชร์ทรัพยากรร่วมกัน โดยเฉพาะทางด้านบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p>	<p>W4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกียติยศอายุราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้น้อยลง โดยเฉพาะคนที่ม่ตำแหน่งทางการวิชาการสูงๆ</p>

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S5 ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีบรรยากาศที่ดีในการอยู่ร่วมกันเนื่องจากมีความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากกว่า</p> <p>S6 สถานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความใกล้เคียงกันมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากการออกนอกระบบของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้สถานะของบุคลากรภาครัฐไม่ได้เป็นข้าราชการอีกต่อไป แต่เป็นเพียงบุคลากรทั่วไปเหมือนภาคเอกชน</p> <p>S7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>S8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆอย่างเสรี</p>	<p>W5 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรุ่นใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน</p> <p>W6 กลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่น (Talent) จะถูกดึงตัวหรือย้ายไปสถาบันอุดมศึกษาอื่น หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีระบบการบำรุงรักษาที่ดี</p> <p>W7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีสวัสดิการบางอย่างเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ นโยบายการให้บำเหน็จ บำนาญ</p> <p>W8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นมากเกินไปจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดมาตรฐาน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ค่อนข้างจะมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นแบบเดียวกัน</p>

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>W9 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการให้อิสระทางด้านความคิด การแสดงความคิดเห็นมากเกินไป อาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้</p> <p>W10 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้สึกละเลยต่อองค์กรเนื่องมาจากการไม่ได้เป็นองค์กรของภาครัฐ จึงส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ</p>

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 การเปิดกว้างทางพรมแดนมากขึ้น (Globalization) ส่งผลให้การเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้น แรงงานเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้นและมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมากขึ้น</p>	<p>T1 นโยบายกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เคร่งครัดและเพิ่มมากขึ้นเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตาม</p>
<p>O2 ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต ช่วยให้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ง่ายขึ้น</p>	<p>T2 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคต ส่งผลต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการลดต้นทุนการบริหารจัดการ</p>
<p>O3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเข้าสู่ยุค 4.0 โดยรูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนไปสู่การผลิตที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>T3 อัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลง ส่งผลให้ประชากรเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาน้อยลง จำนวนนักศึกษาในอนาคตลดน้อยลง ส่งผลให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาลดลง</p>
<p>O4 ค่านิยมในอนาคตของคนในสังคมในการเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มากขึ้น</p>	<p>T4 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต มีการแย่งจำนวนนักศึกษากันมากขึ้นเนื่องจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีมากเกินไป (over supply) นอกจากนั้น การแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีการแย่งตัวบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย</p>
<p>O5 นโยบายกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>T5 เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้นจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ</p>

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O6 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ</p> <p>O7 ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในสังคมไทยที่ยังยกย่องวิชาชีพครูอาจารย์</p> <p>O8 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคตส่งผลต่อค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้นทำให้แนวโน้มการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p> <p>O9 คนในสังคมมีค่านิยมศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีจำนวนคนที่จบการศึกษาในระดับสูงมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาสเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณภาพได้มากขึ้น</p> <p>O10 ประเทศไทยมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถสูงเป็นจำนวนมาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาสในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ให้เข้ามาพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในลักษณะ partner ได้</p>	<p>T6 คนไทยยังมีค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยกว่าค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ</p> <p>T7 ในอนาคตประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว</p> <p>T8 บุคลากรสายวิชาการที่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีแนวคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างเปลี่ยน แปลงไปจากเดิม</p> <p>T9 การเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดการขัดแย้งทางวัฒนธรรม</p> <p>T10 คุณธรรมของคนในสังคมจะลดน้อยลง อาจมีการต่อต้านหรือการปฏิวัติในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการหากไม่ได้รับความเป็นธรรม</p>

ส่วนที่ 2 ผลการจัดทำตารางการวิเคราะห์ IFAS EFAS SFAS และกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์
ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดทำตารางวิเคราะห์ SWOT (ส่วนที่ 1) มาดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดค่าน้ำหนัก (Weight) โดยพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การประเมินค่าสำหรับ S และ W ได้แก่

- 1 = ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรน้อยที่สุด
- 2 = ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรน้อย
- 3 = ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรปานกลาง
- 4 = ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมาก
- 5 = ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าสำหรับ O และ T ได้แก่

- 1 = โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยที่สุด
- 2 = โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย
- 3 = โอกาสที่จะเกิดขึ้นปานกลาง
- 4 = โอกาสที่จะเกิดขึ้นมาก
- 5 = โอกาสที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด

2) การประเมินค่า (Rating) โดยพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การประเมินค่าสำหรับ S และ W ได้แก่

- 1 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองน้อยที่สุด
- 2 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองน้อย
- 3 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองปานกลาง
- 4 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองมาก
- 5 = ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองมากที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าสำหรับ O และ T ได้แก่

- 1 = ผลกระทบที่ได้รับน้อยที่สุด
- 2 = ผลกระทบที่ได้รับน้อย
- 3 = ผลกระทบที่ได้รับปานกลาง
- 4 = ผลกระทบที่ได้รับมาก
- 5 = ผลกระทบที่ได้รับมากที่สุด

3) จากนั้นนำผลที่ได้จาก ข้อ 1) และ 2) มาคูณกันจนได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) จากนั้นนำผลที่ได้ในแต่ละข้อมารวมกันทั้งหมด

4) ผู้วิจัยแยกวิเคราะห์ ดังนี้

(1) ปัจจัยภายใน (S W) ผ่านการวิเคราะห์ IFAS

(2) ปัจจัยภายนอก (O T) ผ่านการวิเคราะห์ EFAS

ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นไปตามตารางที่ 4.32-4.33 ดังนี้



ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ IFAS

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก (Weight) (ปัจจัยที่มี ผลต่อ ความ สำเร็จของ องค์กร)	การ ประเมิน ค่า (Rating) (ความ สามารถ ขององค์กร ในการตอบ สนอง)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
S1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีข้อจำกัดน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเรื่องของกฎระเบียบขั้นตอนต่างๆ ทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรวดเร็ว ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่า	0.15	4	0.6
S2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น โดยการพยายามสร้างอัตลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการ	0.05	3	0.15
S3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการมีความอิสระและมีเวลาว่างมากขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมการทำวิจัย การเป็นวิทยากร การเป็นที่ปรึกษาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การหาประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนได้มากขึ้น	0.1	5	0.5
S4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆภายนอกมากขึ้น โดย	0.05	3	0.15

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ IFAS (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน ค่า (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
มีการแชร์ทรัพยากรร่วมกันโดยเฉพาะทางด้านบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น			
S5 ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีบรรยากาศที่ดีในการอยู่ร่วมกันเนื่องจากมีความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากกว่า	0.05	3	0.15
S6 สถานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความใกล้เคียงกันมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากการออกนอกระบบของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้สถานะของบุคลากรภาครัฐไม่ได้เป็นข้าราชการอีกต่อไป แต่เป็นเพียงบุคลากรทั่วไปเหมือนภาคเอกชน	0.05	3	0.15
S7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	0.025	3	0.075
S8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆอย่างเสรี	0.05	4	0.2
W1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ	0.1	2	0.2

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ IFAS (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน ค่า (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
W2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีขนาดเล็กลง (Down Size) เนื่องจากการปิดตัวสำหรับคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต เนื่องจากไม่มีผู้เรียนหรือมีผู้เรียนน้อยเกินไปในคณะ/สาขาดังกล่าว ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มั่นคงต่อตัวองค์กร	0.05	3	0.15
W3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดการทบทวนวิธีการบริหารงานในด้านต่างๆของการบริหารโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่ามีประสิทธิภาพไหม	0.05	4	0.2
W4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้น้อยลง โดยเฉพาะคนที่มีตำแหน่งทางการวิชาการสูงๆ	0.025	3	0.075
W5 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรุ่นใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน	0.025	3	0.075
W6 กลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่น (Talent) จะถูกดึงตัวหรือย้ายไปสถาบันอุดมศึกษาอื่น หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีระบบการบำรุงรักษาที่ดี	0.025	3	0.075

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ IFAS (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน ค่า (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
W7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีสวัสดิการบางอย่างเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่นโยบายการให้บำเหน็จ บำนาญ	0.05	4	0.2
W8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นมากเกินไปจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดมาตรฐาน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ค่อนข้างจะมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นแบบเดียวกัน	0.025	4	0.1
W9 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการให้อิสระทางด้านความคิด การแสดงความคิดเห็นมากเกินไป อาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้	0.025	4	0.1
W10 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้สึกไม่มั่นคงต้องครุ่นคิดถึงเรื่องการไม่ได้เป็นองค์กรของภาครัฐ จึงส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ	0.1	4	0.4
รวม	1.0		3.625

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ EFAS

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก (Weight) (โอกาสที่ จะเกิดขึ้น)	การ ประเมิน (Rating) (ผลกระทบ ที่ได้รับ)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
O1 การเปิดกว้างทางพรมแดนมากขึ้น (Globalization) ส่งผลให้การเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้น แรงงานเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้น และมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมากขึ้น	0.1	2	0.2
O2 ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคตช่วยให้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ง่ายขึ้น	0.1	3	0.3
O3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเข้าสู่ยุค 4.0 โดยรูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนไปสู่การผลิตที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	0.05	4	0.2
O4 ค่านิยมในอนาคตของคนในสังคมในการเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มากขึ้น	0.05	4	0.2
O5 นโยบายกฎหมายของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง	0.025	3	0.075
O6 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ	0.05	3	0.15
O7 ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในสังคมไทยที่ยังยกย่องวิชาชีพครูอาจารย์	0.025	2	0.05

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ EFAS (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก (Weight)	การ ประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
O8 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคตส่งผลต่อค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีแนวโน้มในการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น	0.05	2	0.1
O9 คนในสังคมมีค่านิยมศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีจำนวนคนที่จบการศึกษาในระดับสูงมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณภาพได้มากขึ้น	0.025	2	0.05
O10 ประเทศไทยมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถสูงเป็นจำนวนมาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ให้เข้ามาพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะ partner ได้	0.025	3	0.075
T1 นโยบายกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เคร่งครัดและเพิ่มมากขึ้นเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตาม	0.05	4	0.2
T2 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคต ส่งผลต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการลดต้นทุนการบริหารจัดการ	0.05	5	0.25
T3 อัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลง ส่งผลให้ประชากรเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาน้อยลง จำนวนนักศึกษาในอนาคตลดน้อยลงส่งผลให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาลดลง	0.1	5	0.5

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ EFAS (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก (Weight) (โอกาสที่ จะเกิดขึ้น)	การ ประเมิน (Rating) (ผลกระทบ ที่ได้รับ)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
T4 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต มีการแย่งจำนวนนักศึกษาขึ้นมากขึ้นเนื่องจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีมากเกินไป (over supply) นอกจากนั้นการแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีการแย่งตัวบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถสูง	0.1	5	0.5
T5 เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้นจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ	0.05	3	0.15
T6 คนไทยยังมีค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยกว่าค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	0.025	2	0.05
T7 ในอนาคตประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว	0.025	4	0.1
T8 บุคลากรสายวิชาการที่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีแนวคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างเปลี่ยน แปลงไปจากเดิม	0.05	3	0.15
T9 การเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดการขัดแย้งทางวัฒนธรรม	0.025	2	0.05
T10 คุณธรรมของคนในสังคมจะลดน้อยลง อาจมีการต่อต้านหรือการปฏิบัติหากไม่ได้รับความเป็นธรรม	0.025	2	0.05
รวม	1.0		3.4

เนื่องจากการรวมปัจจัยทั้ง 2 ตารางทั้ง IFAS และ EFAS ซึ่งมีปัจจัยมากเกินไปไม่เหมาะสมที่จะนำมาจัดทำทั้งหมด ผู้วิจัยจึงจัดทำ “SFAS” ซึ่งเป็นตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยการเลือกปัจจัยภายในที่สำคัญ (Internal Factors) จากตาราง IFAS และปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (External Factors) จากตาราง EFAS มารวมกัน แล้วกำหนดค่าน้ำหนักและให้ค่าคะแนน ตามตารางที่ 4.34 ดังนี้

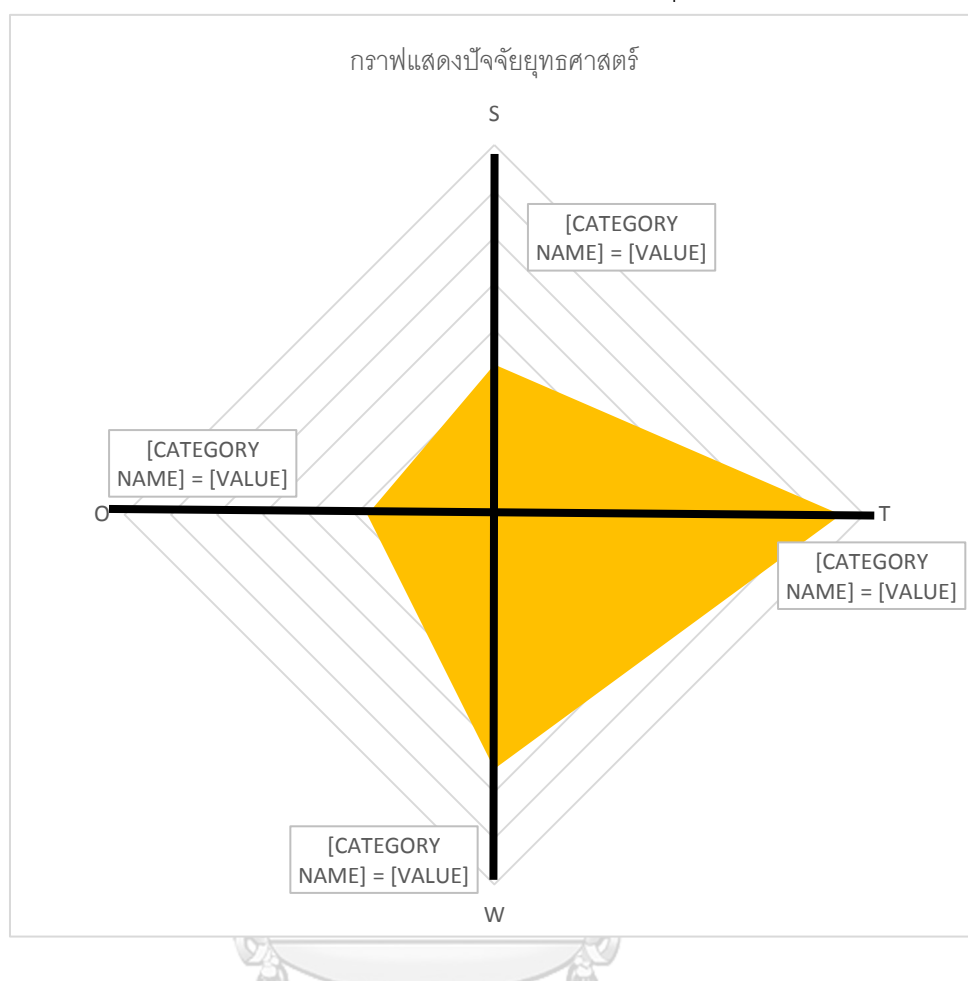
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ SFAS

ปัจจัยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน ค่า (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
S1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีข้อจำกัดน้อยกว่าสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐในเรื่องของกฎระเบียบ ขั้นตอนต่างๆ ทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรวดเร็ว ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่า	0.1	4	0.4
S3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการมีความอิสระและมีเวลาว่างมากขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมการทำวิจัย การเป็นวิทยากร การเป็นที่ปรึกษาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การหาประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนได้มากขึ้น	0.05	5	0.25
W1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ	0.15	2	0.3
W10 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้สึกไม่มั่นคงต่อองค์กรเนื่องมาจากการไม่ได้เป็นองค์กรของภาครัฐ จึงส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ	0.2	4	0.8

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ SFAS (ต่อ)

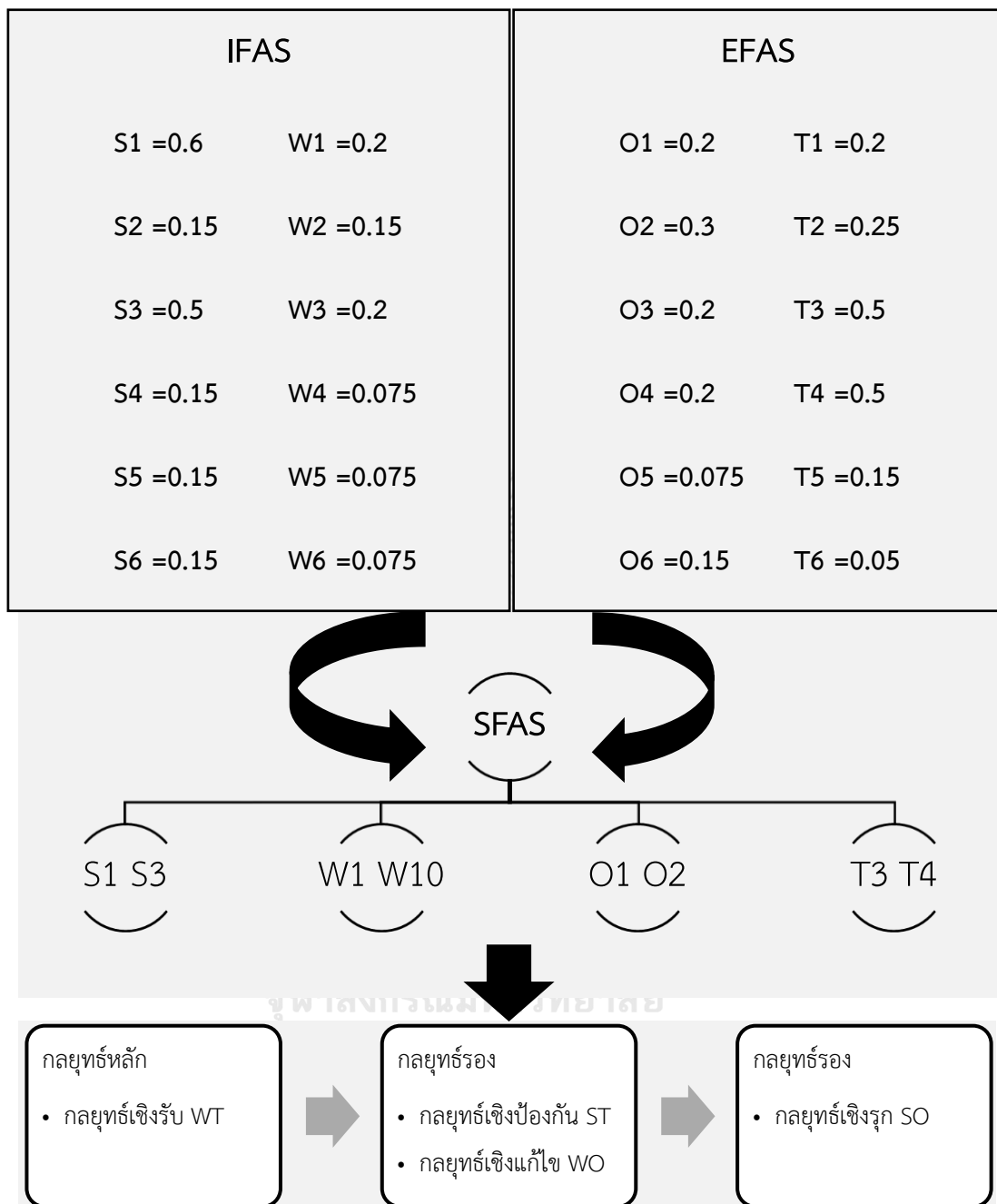
ปัจจัยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน ค่า (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted score)
O1 การเปิดกว้างทางพรมแดนมากขึ้นส่งผลให้การเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้น แรงงานเคลื่อน ย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้นและมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมากขึ้น	0.05	2	0.1
O2 ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต ช่วยให้เรียนรู้สิ่งต่างๆได้ง่ายขึ้น	0.15	3	0.45
T3 อัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลงส่งผลให้ประชากรเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาน้อยลงจำนวนนักศึกษาในอนาคตลดน้อยลงส่งผลให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาลดลง	0.15	5	0.75
T4 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต มีการแย่งจำนวนนักศึกษากันมากขึ้นเนื่องจากจำนวนสถาบัน อุดมศึกษาในประเทศไทยมีมากเกินไป (over supply) นอกจากนั้นการแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีการแย่งตัวบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถสูง	0.15	5	0.75
รวม	1.00		3.08

ผู้วิจัยนำค่าที่คำนวณได้ตามตารางที่ 4.34 มาเขียนกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 4.12 ดังนี้



ภาพที่ 4.12 กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์

จากการประเมินปัจจัยยุทธศาสตร์ผ่านการให้น้ำหนัก (Weight) และการประเมิน (Rating) จนได้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) และแสดงออกมามีดังภาพที่ 4.12 ข้างต้น แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรับ (WT) กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปดังภาพที่ 4.13 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.13 สรุป IFAS EFAS SFAS กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง

ส่วนที่ 3 ผลการจัดทำตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผลการจัดทำตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ตามตารางที่ 4.35-4.38 ดังนี้

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ SO

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์ SO (เชิงรุก)
<p>S1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีข้อจำกัดน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเรื่องของกฎระเบียบขั้นตอนต่างๆ ทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรวดเร็ว ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่า</p> <p>S2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น โดยการพยายามสร้างอัตลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>S3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการมีความอิสระและมีเวลาว่างมากขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมการทำวิจัย การเป็นวิทยากร การเป็นที่องค์กร</p>	<p>O1 การเปิดกว้างทางพรมแดนมากขึ้น ส่งผลให้การเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้น แรงงานเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้น และมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมากขึ้น</p> <p>O2 ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต ช่วยให้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ง่ายขึ้น</p> <p>O3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเข้าสู่ยุค 4.0 โดยรูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนไปสู่การผลิตที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>O4 ค่านิยมในอนาคตของคนในสังคมในการเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มากขึ้น</p>	<p>SO1 การส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง (S1, S3, S8, O1, O9)</p> <p>SO2 การพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ (S3, S7, O2, O3)</p> <p>SO3 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย และทันต่อสถานการณ์โลกที่</p>

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ SO (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์ SO (เชิงรุก)
<p>ทั้งภาครัฐและเอกชน การหาประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงเพิ่มมากขึ้นเพื่อนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนได้มากขึ้น</p> <p>S4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ ภายนอกมากขึ้น โดยมีการแชร์ทรัพยากรร่วมกันโดยเฉพาะทางด้านบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p> <p>S5 ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีบรรยากาศที่ดีในการอยู่ร่วมกันเนื่องจากมีความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากกว่า</p> <p>S6 สถานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความใกล้เคียงกันมากขึ้นในอนาคตเนื่องจากการออกนอกระบบของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้สถานะของบุคลากรภาครัฐไม่ได้เป็นข้าราชการอีกต่อไป</p>	<p>O5 นโยบายกฎเกณฑ์ของสกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O6 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ</p> <p>O7 ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในสังคมไทยที่ยังยกย่องวิชาชีพครูอาจารย์</p> <p>O8 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคตส่งผลต่อค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีแนวโน้มในการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p> <p>O9 คนในสังคมมีค่านิยมศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีจำนวนคนที่จบการศึกษาในระดับสูงมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาส</p>	<p>เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (S1, S3, S4, O1, O10)</p>

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ SO (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์ SO (เชิงรุก)
<p>แต่เป็นเพียงบุคลากรทั่วไปเหมือนภาคเอกชน</p> <p>S7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>S8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆอย่างเสรี</p>	<p>เลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณภาพได้มากขึ้น</p> <p>O10 ประเทศไทยมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถสูงเป็นจำนวนมาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาสในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ให้เข้ามาพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะ partner ได้</p>	

จากตารางที่ 4.35 พบว่า กลยุทธ์ SO ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่

1. SO1 การส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง (S1, S3, S8, O1, O9)
2. SO2 การพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ (S3, S7, O2, O3)
3. SO3 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (S1, S3, S4, O1, O10)

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ ST

จุดแข็ง (Strength)	ภัยคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์ ST (เชิงป้องกัน)
<p>S1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีข้อจำกัดน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเรื่องของกฎระเบียบขั้นตอนต่างๆ ทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรวดเร็ว ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่า</p> <p>S2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น โดยการพยายามสร้างอัตลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>S3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการมีความอิสระและมีเวลาว่างมากขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมการทำวิจัย การเป็นวิทยากร การเป็นที่ปรึกษาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การหาประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>T1 นโยบายกฎเกณฑ์ของสกอ. ที่เคร่งครัดและเพิ่มมากขึ้นเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตาม</p> <p>T2 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคต ส่งผลต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการลดต้นทุนการบริหารจัดการ</p> <p>T3 อัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลง ส่งผลให้ประชากรเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาน้อยลง จำนวนนักศึกษาในอนาคตลดน้อยลงส่งผลให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาลดลง</p> <p>T4 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต มีการแย่งจำนวนนักศึกษากันมากขึ้นเนื่องจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีมากเกินไป (over supply) นอกจากนั้น การแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีการแย่งตัวบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย</p>	<p>ST1 การสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ และได้รับการยอมรับจากค่านิยมในสังคมไทย (S2, T4, T6)</p> <p>ST2 การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม (S3, T3)</p> <p>ST3 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน (S7, T8)</p> <p>ST4 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี (S5, T10)</p> <p>ST5 การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อองค์กรเพื่อลด</p>

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ ST (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	ภัยคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์ ST (เชิงป้องกัน)
<p>เพื่อนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนได้ มากขึ้น</p> <p>S4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ ภายนอกมากขึ้น โดยมีการแชร์ทรัพยากรร่วมกันโดยเฉพาะทางด้านบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p> <p>S5 ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีบรรยากาศที่ดีในการอยู่ร่วมกันเนื่องจากมีความสนิทสนมใกล้ชิด ซัดกันมากกว่า</p> <p>S6 สถานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความใกล้เคียงกันมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากการออกนอกระบบของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้สถานะของบุคลากรภาครัฐ ไม่ได้เป็นข้าราชการอีกต่อไป แต่เป็นเพียงบุคลากรทั่วไปเหมือนภาคเอกชน</p>	<p>T5 เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้นจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>T6 คนไทยยังมีค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยกว่าค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ</p> <p>T7 ในอนาคตประเทศไทย กำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว</p> <p>T8 บุคลากรสายวิชาการที่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีแนวคิดและพฤติกรรมที่แตกต่าง เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม</p> <p>T9 การเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดการขัดแย้งทางวัฒนธรรม</p> <p>T10 คุณธรรมของคนในสังคมจะลดน้อยลง อาจมีการต่อต้านหรือการปฏิวัติในเรื่องของการบริหาร ค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการหากไม่ได้รับความเป็นธรรม</p>	<p>ปัญหาการออกจากงานโดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y (S1, S5, T8)</p> <p>ST6 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (S1, T2, T3, T5)</p>

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ ST (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	ภัยคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์ ST (เชิงป้องกัน)
<p>S7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>S8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆอย่างเสรี</p>		

จากตารางที่ 4.36 พบว่า กลยุทธ์ ST ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่

1. ST1 การสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและได้รับการยอมรับจากค่านิยมในสังคมไทย (S2, T4, T6)
2. ST2 การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม (S3, T3)
3. ST3 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน (S7, T8)
4. ST4 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี (S5, T10)
5. ST5 การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อองค์กรเพื่อลดปัญหาการออกจางานโดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y (S1, S5, T8)
6. ST6 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (S1, T2, T3, T5)

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WO

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์ WO (เชิงแก้ไข)
<p>W1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ</p> <p>W2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีขนาดเล็กลง (Down Size) เนื่องจากการปิดตัวสำหรับคณะ / สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต เนื่องจากไม่มีผู้เรียนหรือมีผู้เรียนน้อยเกินไปในคณะ/สาขาดังกล่าว ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มั่นคงต่อตัวองค์กร</p> <p>W3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดการทบทวนวิธีการบริหารงานในด้านต่างๆของการบริหารโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่ามีประสิทธิภาพไหม</p> <p>W4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสรรหามหาบัณฑิตสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้วจาก</p>	<p>O1 การเปิดกว้างทางพรมแดนมากขึ้น (Globalization) ส่งผลให้การเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้น แรงงานเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้น และมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมากขึ้น</p> <p>O2 ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต ช่วยให้เรียนรู้สิ่งต่างๆได้ง่ายขึ้น</p> <p>O3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเข้าสู่ยุค 4.0 โดยรูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนไปสู่การผลิตที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>O4 ค่านิยมในอนาคตของคนในสังคมในการเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มากขึ้น</p> <p>O5 นโยบายกฎเกณฑ์ของสกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นจะเป็นตัว</p>	<p>WO1 การพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก (W4, W5, O2, O5)</p> <p>WO2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน (W6, W10, O6)</p> <p>WO3 การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น (W5, W6, O2, O3, O4)</p> <p>WO4 การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (W5, W6, O9)</p> <p>WO5 การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ</p>

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WO (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์ WO (เชิงแก้ไข)
<p>สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้น้อยลง โดยเฉพาะคนที่มีตำแหน่งทางการวิชาการสูงๆ</p> <p>W5 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรุ่นใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน</p> <p>W6 กลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่น (Talent) จะถูกดึงตัวหรือย้ายไปสถาบันอุดมศึกษาอื่น หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีระบบการบำรุงรักษาที่ดี</p> <p>W7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีสวัสดิการบางอย่างเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้แก่นโยบายการให้บำเหน็จบำนาญ</p> <p>W8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นมากเกินไปจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดมาตรฐาน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ค่อนข้างจะ</p>	<p>ผลักดันให้บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O6 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ</p> <p>O7 ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในสังคมไทยที่ยังยกย่องวิชาชีพครูอาจารย์</p> <p>O8 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคตส่งผลต่อค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีแนวโน้มในการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p> <p>O9 คนในสังคมมีค่านิยมศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีจำนวนคนที่จบการศึกษาในระดับสูงมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณภาพได้มากขึ้น</p>	<p>สำหรับบุคคลทั่วไปและนำรายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น (W1, O5)</p> <p>WO6 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ (W3, O2, O3)</p> <p>WO7 การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (W3, O1)</p>

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WO (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์ WO (เชิงแก้ไข)
<p>มีเกณฑ์มาตรฐานเป็นแบบเดียวกัน</p> <p>W9 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการให้อิสระทางด้านความคิด การแสดงความคิดเห็นมากเกินไป อาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้</p> <p>W10 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้สึกไม่มั่นคงต่อองค์กร เนื่องจากจากการไม่ได้เป็นองค์กรของภาครัฐ จึงส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ</p>	<p>O10 ประเทศไทยมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถสูงเป็นจำนวนมาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีโอกาสในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ให้เข้ามาพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะ partner ได้</p>	

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลยุทธ์ WO ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่

1. WO1 การพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก (W4, W5, O2, O5)
2. WO2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน (W6, W10, O6)
3. WO3 การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น (W5, W6, O2, O3, O4)

4. WO4 การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (W5, W6, O9)
5. WO5 การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรต่างๆสำหรับบุคคลทั่วไปและนํารายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น (W1, O5)
6. WO6 การนําระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ (W3, O2, O3)
7. WO7 การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (W3, O1)

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WT

จุดอ่อน (Weakness)	ภัยคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์ WT (เชิงรับ)
W1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ W2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีขนาดเล็กลง (Down Size) เนื่องจากการปิดตัวสำหรับคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคตเนื่องจากไม่มีผู้เรียนหรือมีผู้เรียนน้อยเกินไปในคณะ/สาขาดังกล่าว ส่งผลต่อความรู้สึกรักของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มั่นคงต่อตัวองค์กร	T1 นโยบายกฎเกณฑ์ของสกอ. ที่เคร่งครัดและเพิ่มมากขึ้นเพื่อบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตาม T2 สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในอนาคต ส่งผลต่อค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการลดต้นทุนการบริหารจัดการ T3 อัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดน้อยลง ส่งผลให้ประชากรเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาน้อยลง จำนวนนักศึกษาในอนาคตลดน้อยลงส่งผลให้	WT1 การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้ (W5, T5) WT2 การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิ

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WT (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภัยคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์ WT (เชิงรับ)
<p>W3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดการทบทวนวิธีการบริหารงานในด้านต่างๆของการบริหารโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่ามีประสิทธิภาพไหม</p> <p>W4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้น้อยลง โดยเฉพาะคนที่มีตำแหน่งทางการวิชาการสูงๆ</p> <p>W5 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรุ่นใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน</p> <p>W6 กลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่น (Talent) จะถูกดึงตัวหรือย้ายไปสถาบันอุดมศึกษาอื่น หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีระบบการบำรุงรักษาที่ดี</p> <p>W7 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีสวัสดิการบางอย่างเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ</p>	<p>รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาลดลง</p> <p>T4 การแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต มีการแย่งจำนวนนักศึกษากันมากขึ้นเนื่องจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีมากเกินไป (over supply) นอกจากนั้นการแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีการแย่งตัวบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย</p> <p>T5 เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้นจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>T6 คนไทยยังมีค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยกว่าค่านิยมในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ</p> <p>T7 ในอนาคตประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว</p>	<p>ภาพและเป็นธรรม (W4, W5, W6, T4)</p> <p>WT3 การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุก ให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครู อาจารย์ (W7, W10, T4)</p> <p>WT4 การสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอันจะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (W10, T2)</p> <p>WT5 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม (W2, W5, T2, T5)</p> <p>WT6 การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก (W4, W5, W6, T4)</p> <p>WT7 การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (W3, T4)</p>

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า กลยุทธ์ WT (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภัยคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์ WT (เชิงรับ)
<p>ได้แก่นโยบายการให้บำเหน็จบำนาญ</p> <p>W8 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นมากเกินไปจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดมาตรฐาน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ค่อนข้างจะมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นแบบเดียวกัน</p> <p>W9 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการให้อิสระทางด้านความคิด การแสดงความคิดเห็นมากเกินไป อาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้</p> <p>W10 บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้สึกไม่มั่นคงต่อองค์กรเนื่องมาจากการไม่ได้เป็นองค์กรของภาครัฐ จึงส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ</p>	<p>T8 บุคลากรสายวิชาการที่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีแนวคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม</p> <p>T9 การเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดการขัดแย้งทางวัฒนธรรม</p> <p>T10 คุณธรรมของคนในสังคมจะลดน้อยลง อาจมีการต่อต้านหรือการปฏิวัติในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการหากไม่ได้รับความเป็นธรรม</p>	<p>WT8 การสร้างระบบรางวัลที่ยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่สร้างชื่อเสียง ผลงาน (W6, T4)</p> <p>WT9 การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (W3, T1)</p> <p>WT10 การจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วม ด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง (W3, T10)</p>

จากตารางที่ 4.38 พบว่า กลยุทธ์ WT ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่

1. WT1 การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้ (W5, T5)
2. WT2 การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม (W4, W5, W6, T4)
3. WT3 การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครู อาจารย์ (W7, W10, T4)
4. WT4 การสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอันจะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (W10, T2)
5. WT5 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม (W2, W5, T2, T5)
6. WT6 การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก (W4, W5, W6, T4)
7. WT7 การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (W3, T4)
8. WT8 การสร้างระบบรางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่สร้างชื่อเสียงผลงาน (W6, T4)
9. WT9 การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (W3, T1)
10. WT10 การจัดทำ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วม ด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง (W3, T10)

**ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า**

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>SO1 การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง</p> <p>SO2 การพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้</p> <p>SO3 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <p>ST1 การสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและได้รับการยอมรับจากค่านิยมในสังคมไทย</p> <p>ST2 การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม</p> <p>ST3 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน</p> <p>ST4 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี</p> <p>ST5 การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อองค์กรเพื่อลดปัญหาการออกจากงาน โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y</p> <p>ST6 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</p> <p>การวางแผนองค์รวมโดยการพัฒนา ระบบการวางแผนและการบริหารอัตรา กำลังบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่</p> <p>กลยุทธ์ WT5 กลยุทธ์ ST7 กลยุทธ์ SO2</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</p> <p>การสรรหาเชิงรุกโดยการส่งเสริมการ สรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสาย วิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความ สามารถและศักยภาพสูงและเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่</p> <p>กลยุทธ์ WT6 กลยุทธ์ WO4 กลยุทธ์ WO3 กลยุทธ์ SO1</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพโดยการ บริหารจัดการค่าตอบแทนเพื่อให้ องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรสาย วิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกัน</p>

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ต่อ)

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>WO1 การพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก</p> <p>WO2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน</p> <p>WO3 การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น</p> <p>WO4 การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>WO5 การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ สำหรับบุคคลทั่วไปและนารายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p> <p>WO6 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>WO7 การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>WT1 การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้</p>	<p>การแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่</p> <p>กลยุทธ์ WT3</p> <p>กลยุทธ์ WT7</p> <p>กลยุทธ์ WT8</p> <p>กลยุทธ์ WO2</p> <p>กลยุทธ์ ST1</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p>การฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถ ทักษะผ่านเครือข่ายในการพัฒนาและการฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมทั้งรูปแบบการฝึกอบรมที่แตกต่างจากเดิม มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่</p> <p>กลยุทธ์ WO1</p> <p>กลยุทธ์ WT1</p> <p>กลยุทธ์ SO3</p> <p>กลยุทธ์ ST3</p> <p>กลยุทธ์ WO5</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</p> <p>การบูรณาการความร่วมมือส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่</p> <p>กลยุทธ์ ST4</p> <p>กลยุทธ์ ST2</p> <p>กลยุทธ์ ST5</p>

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ต่อ)

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>WT2 การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม</p> <p>WT3 การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครูอาจารย์</p> <p>WT4 การสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอันจะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น</p> <p>WT5 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม</p> <p>WT6 การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก</p> <p>WT7 การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน</p> <p>WT8 การสร้างระบบรางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่สร้างชื่อเสียง ผลงาน</p> <p>WT9 การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>WT10 การจัดทำ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วม ด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>กลยุทธ์ WT4</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6</p> <p>การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่</p> <p>กลยุทธ์ WT10</p> <p>กลยุทธ์ WT2</p> <p>กลยุทธ์ WO6</p> <p>กลยุทธ์ WT9</p> <p>กลยุทธ์ WO7</p>

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มี 6 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การวางแผนองค์รวมโดยการพัฒนากระบวนการวางแผนและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การสรรหาเชิงรุกโดยการส่งเสริมการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพ โดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคคลสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การบูรณาการความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 คือ การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์เป้าประสงค์

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
<p>WT5 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม</p> <p>ST6 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>SO2 การพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</p> <p>การวางแผนองค์รวมโดยการพัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเหมาะสมในแต่ละส่วนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร 3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการพัฒนาระบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
<p>SO1 การส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง</p> <p>WO3 การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น</p> <p>WO4 การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</p> <p>การสรรหาเชิงรุกโดยการส่งเสริมการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย มีความสามารถเฉพาะด้านและความเป็นเลิศเพื่อเข้าสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการสรรหาบุคลากรสายวิชาการในการเข้าถึงแหล่งของผู้สมัครมากขึ้นกว่าเดิม

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์ (ต่อ)

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
WT6 การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก		4. ปรับระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวเพื่อทันต่อการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต
ST1 การสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ และได้รับการยอมรับจากค่านิยมในสังคม ไทย WO2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน WT3 การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครู อาจารย์ WT7 การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพ โดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนเพื่อให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น	1. การปรับปรุงแบบการจัดการสวัสดิการสมัยใหม่ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรสายวิชาการให้มากที่สุด 2. การบริหารจัดการค่าตอบแทนและรางวัลให้เหมาะสมเป็นที่น่าพึงพอใจแก่บุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง 3. การพัฒนาและสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรสายวิชาการ 4. การเสริมสร้างความปลอดภัยและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์ (ต่อ)

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
WT8 การสร้างระบบรางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่ บุคลากรสายวิชาการที่สร้าง ชื่อเสียง ผลงาน		
<p>SO3 การสร้างและพัฒนา เครือข่ายความร่วมมือด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายและทันต่อสถานการณ์ โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <p>ST3 การใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการ จัดการความรู้ให้แก่ บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน</p> <p>WO1 การพัฒนาศักยภาพ ทักษะของบุคลากรสายวิชา การให้มีความเชี่ยวชาญ ใน ระดับประเทศ ภูมิภาค และ ระดับโลก</p> <p>WO5 การจัดฝึกอบรมและ การพัฒนาหลักสูตรต่างๆ</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพให้มี ความรู้ความสามารถและ ทักษะต่างๆโดยการพัฒนา และการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ที่ทันสมัยและแตกต่างจาก เดิม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาความสามารถ ทักษะให้แก่บุคลากรสาย วิชาการทางด้านทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) และสนับสนุนให้มี ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติ งานมากขึ้น 2. การมีเครือข่ายให้ความ ร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์กับองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในประเทศและต่าง ประเทศ 3. การพัฒนาบุคลากรสาย วิชาการโดยผ่านการฝึกอบรม ด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียน การสอนที่ทันสมัย 4. การปรับกระบวนการพัฒนา และการฝึกอบรมให้ตรงความ ต้องการของบุคลากรอย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์ (ต่อ)

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
<p>สำหรับบุคคลทั่วไปและนำรายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น</p> <p>WT1 การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้</p>		
<p>ST2 การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม</p> <p>ST4 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี</p> <p>ST5 การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อองค์กรเพื่อลดปัญหาการออกจางานโดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</p> <p>การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการอย่างบูรณาการทุกรูปแบบ ทั้งการรวมกลุ่มสร้างสรรค์กิจกรรมอิสระในการร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อบุคลากรได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กร 2. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน (Career Path) และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรสายวิชาการในทุกระดับ 3. การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างเท่า

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์ (ต่อ)

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
<p>ST6 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>WT4 การสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอันจะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น</p>		<p>เทียมกัน บุคลากรจะได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่จัดสรรให้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการเพื่อรักษาและสร้างความผูกพันต่อองค์กร</p> <p>5. การสนับสนุนความตระหนักถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดี</p>
<p>WO6 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>WO7 การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>WT2 การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมิน</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6</p> <p>การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้น</p> <p>2. การดำเนินการค้นหาบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการประเมินผล</p> <p>4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวางกฎเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์ (ต่อ)

กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
<p>ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม</p> <p>WT9 การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>WT10 การจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง</p>		

ส่วนที่ 6 ผลการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ในส่วนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มาใช้ในการนำเสนอ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

(ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

วิสัยทัศน์ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดผ่านกระบวนการวางแผนที่ยืดหยุ่นพร้อมทั้งมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูงโดยเน้นการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองต่อบุคลากร

รวมทั้งการพัฒนาให้มีความสามารถรอบด้านผ่านเครือข่ายความร่วมมือและระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ สถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศและนานาชาติ อีกทั้งการมีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมและโปร่งใสโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปกับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคมในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

พันธกิจ :

1. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการธำรงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบโครงสร้างการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ทั้งการพัฒนาทักษะขีดความสามารถศักยภาพของบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต
3. สร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายในองค์กรและกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม และมีการบริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การวางแผนองค์กรรวมโดยการพัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

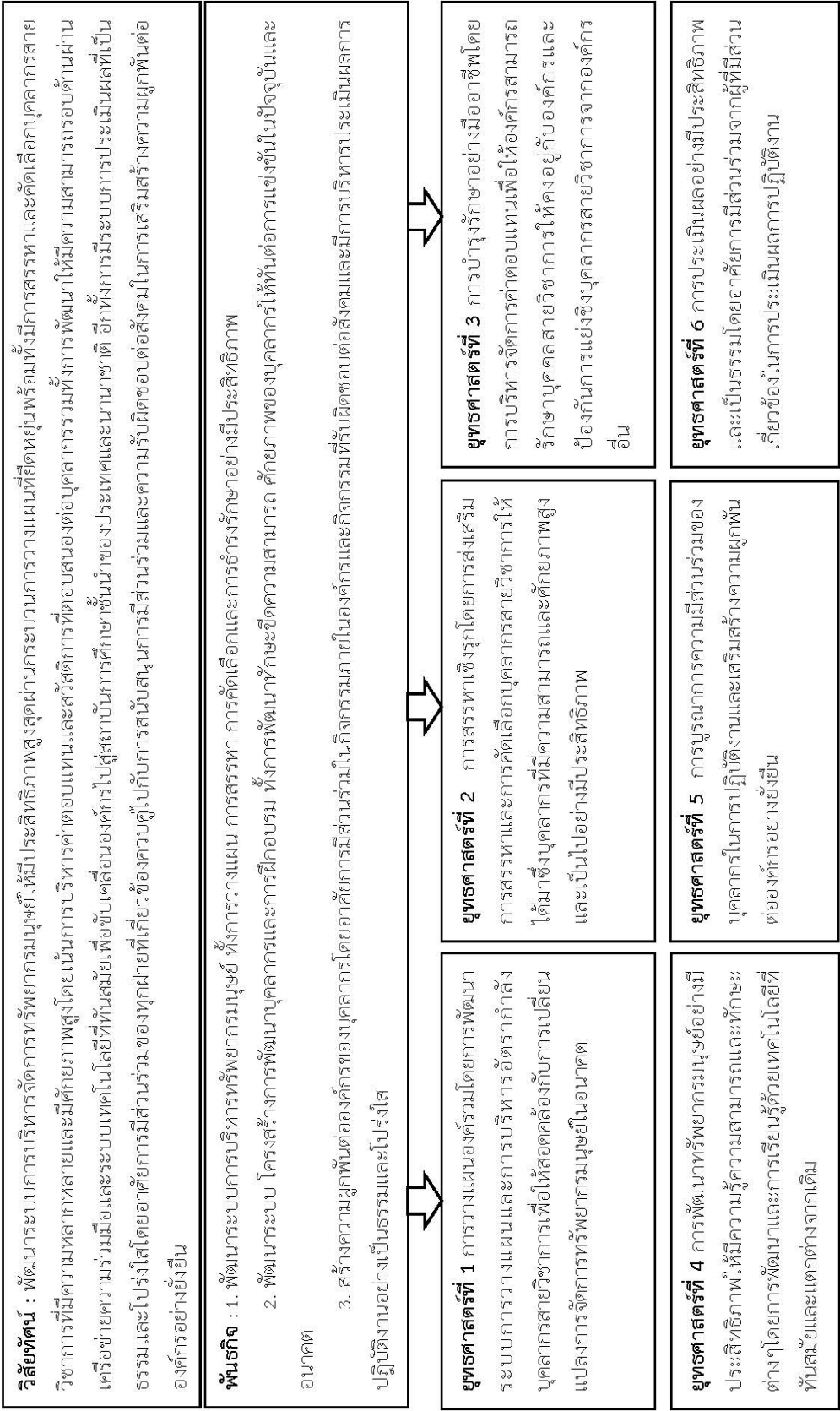
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การสรรหาเชิงรุกโดยการส่งเสริมการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพโดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 คือ การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4.14 แผนผังยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

โดยรายละเอียดของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นไปตามตารางที่ 4.41 ดังนี้
 ตารางที่ 4.41 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1-6

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวางแผนองค์รวมโดยการพัฒนากระบวนการวางแผนและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสาย วิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (Holistic Planning)		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	KPI 1.1 จำนวน โครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี 	1. ทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการวางแผนให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น 2. พัฒนารูปแบบการวางแผนให้ตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา 3. ส่งเสริมการวางแผนโดยมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง 4. ทบทวนการปรับสัญญาจ้าง/การเกษียณอายุ
2. การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม	KPI 1.2 มีฐานข้อมูลความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคตครบทุกหน่วยงาน KPI 1.3 หน่วยงานทั้งหมดมีบุคลากรสายวิชาการเพียงพอในแต่ละปี	1. พัฒนาระบบข้อมูลให้อัตรากำลังคนมีความสอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบันและในอนาคต 2. สนับสนุนให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุการทำงานหรือหมดวาระตามสัญญาจ้าง
3. การพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้	KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น KPI 1.5 ร้อยละ 80 ของความพึงพอใจสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้ระบบ	1. พัฒนาระบบสารสนเทศในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2. พัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการแรกเริ่มตั้งแต่การวางแผนให้เชื่อมต่อกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เป็นระบบ

<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</p> <p style="text-align: center;">การสรรหาเชิงรุกโดยการส่งเสริมการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความหลากหลายและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p style="text-align: center;">(Aggressive Recruitment)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง	KPI 2.1 จำนวน โครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 2.2 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นต่อปี	1. มุ่งเน้นสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง 2. สร้างแบรนด์ให้เกิดการรับรู้ถึงการเป็นองค์กรในดวงใจที่ใครๆก็อยากมาร่วมงานด้วย
2. การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	KPI 2.3 มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพครบทุกหน่วยงาน KPI 2.4 บุคลากรสายวิชาการตรงตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดขึ้นเพิ่มขึ้นต่อปี	1. จัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกในแต่ละหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ
3. การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก	KPI 2.5 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการสรรหาเชิงรุกที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 2.6 ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กรเพิ่มขึ้นต่อปี	1. ปรับปรุงวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น 2. เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง
4. การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น	KPI 2.7 จำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ความคล่องตัวและรวดเร็วเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 2.8 ร้อยละ 50 ของเวลาที่ลดลงในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก	1. ส่งเสริมให้หน่วยงานปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น 2. พัฒนาเครื่องมือสรรหาและคัดเลือกให้เป็นแบบดิจิทัลเพื่อลดระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพ

	KPI 2.9 จำนวนผู้สมัครในตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการในการเข้าดูรายละเอียดผ่านช่องทางสื่อออนไลน์เพิ่มขึ้นต่อปี	
<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p style="text-align: center;">การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพ โดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น</p> <p style="text-align: center;">(Professional Maintenance)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครูอาจารย์	<p>KPI 3.1 โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 3.2 ระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้นต่อปี</p>	<p>1. การสำรวจความต้องการสวัสดิการรูปแบบใหม่ๆสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม</p> <p>2. การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เป็นรูปแบบที่ทันสมัยและแตกต่างไปจากเดิม เช่น การออกแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยบุคลากรสายวิชาการสามารถเลือก Package ได้ตรงตามความต้องการของแต่ละคน</p>
2. การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	<p>KPI 3.3 โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 3.4 ร้อยละ 50 ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับของบุคลากรสายวิชาการ</p>	<p>1. การทบทวนค่าตอบแทนในปัจจุบันและปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ทั้งปัจจุบันและในอนาคต</p> <p>2. การทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนตามลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญ ความสลับซับซ้อน ความต้องการในตลาดและความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ</p>

3. การสร้างระบบรางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่สร้างชื่อเสียง ผลงาน	KPI 3.5 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้สร้างชื่อเสียงและผลงานเพิ่มขึ้นต่อปี	1. กิจกรรมการมอบรางวัล คำชมเชยและการเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการ
4. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	KPI 3.6 ร้อยละ 80 ของระดับความพึงพอใจในโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการมีสุขภาวะที่ดี KPI 3.7 ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมกิจกรรมที่สนับสนุนการมีสุขภาวะที่ดี KPI 3.8 โครงการ/กิจกรรมที่ทำให้สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี โดยวัดจากดัชนีความสุขและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรสายวิชาการ	1. การเสริมสร้างดูแลสุขภาพบุคลากรสายวิชาการ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น 2. การเสริมสร้างมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะเป็น Happy Work Place : Happy Work Life 3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี โดยส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นมิตรต่อสุขภาพและเอื้อต่อการมีกิจกรรมสำหรับยกระดับสุขภาวะของบุคลากรสายวิชาการ 4. การสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการเสริมการมีสุขภาวะที่ดี 5. การสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างสุขภาวะที่พึงประสงค์ระหว่างบุคลากรสายวิชาการ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้บุคลากรสายวิชาการสามารถสร้างการมีสุขภาวะดีของตนเองได้ เช่น การให้ความรู้ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการสุขภาวะ เป็นต้น 6. การส่งเสริมความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต ด้วยการให้ความรู้ด้านการออมเงิน การจัดตั้งกองทุนและการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

5. การสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ และได้รับการยอมรับจากค่านิยมในสังคมไทย	KPI 3.9 ร้อยละการลาออกของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงลดน้อยลงต่อปี KPI 3.10 ระดับความสำเร็จของการทดแทนตำแหน่งที่สำคัญเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงให้มีความเหมาะสม สามารถแข่งขันได้ เพื่อป้องกันการถูกแย่งชิงตัว 2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงการเตรียมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงให้เป็นศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร
<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p style="text-align: center;">การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม</p> <p style="text-align: center;">(Productive Training & Development)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ ในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก	KPI 4.1 ร้อยละ 50 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับ การพัฒนาศักยภาพทักษะตามโครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.2 โครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพทักษะบุคลากรสายวิชาการที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.3 ระดับความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.4 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.5 ร้อยละ 20 ของ	1. การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรสายวิชาการ เช่น ทักษะด้านสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรม ประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน 2. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรสายวิชาการให้มีความรู้ใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 3. การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้ 4. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของ

	<p>บุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.6 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นต่อปี</p>	<p>บุคลากรสายวิชาการ</p> <p>5. การพัฒนาเทคนิควิธีการสอนโดยการเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ แนะนำวิธีเรียนรู้ และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>6. การจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยให้บุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะต่างๆให้แก่บุคลากรสายวิชาการรุ่นหลัง</p> <p>7. การพัฒนาคุณวุฒิของบุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น</p> <p>9. การเสริมสร้างการรับรู้และปรับทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุให้เข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาและฝึกอบรม</p>
<p>2. การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชา</p>	<p>KPI 4.7 จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่นำไปใช้สำหรับถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.8 ร้อยละ 10 ของจำนวนนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ที่ได้จดสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.9 บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.10 ร้อยละ 20 ของผลงานวิจัยและบทความทาง</p>	<p>1. การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการในการสร้างผลงานวิชาการเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่ผู้เรียน</p> <p>2. การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย</p> <p>3. การขยายความร่วมมือด้านวิจัยกับเครือข่ายภายนอกทั้งในระดับชาติและอาเซียน</p> <p>4. การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรสายวิชาการ</p> <p>5. การให้ความช่วยเหลือโดยการจัดสรร</p>

<p>การรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้</p>	<p>วิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารหรือฐานข้อมูลในระดับชาติ/นานาชาติเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.11 ระดับความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.12 ระดับความสำเร็จของโครงการที่พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.13 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.14 ระดับประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านงานวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p>	<p>งบประมาณ ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างทั่วถึง</p> <p>6. การประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง เชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรสายวิชาการที่มีผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการดีเด่น</p> <p>7. การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
<p>3. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลยและทันต่อสถานการณ์โลกที่</p>	<p>KPI 4.15 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ร่วมมือกับภาคีเครือข่ายความร่วมมือภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.16 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่างๆเพิ่มขึ้นต่อปี</p>	<p>1. การแลกเปลี่ยนบุคลากรสายวิชาการระหว่างองค์กรและสถานประกอบการ และทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>2. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>3. การทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ</p>

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว		
4. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน	<p>KPI 4.17 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นผ่านทางออนไลน์เพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.18 ร้อยละ 20 ของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่เลือก</p> <p>KPI 4.19 ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนการสอนและการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นต่อปี</p>	<p>1. การเรียนรู้ผ่านสื่อ E-Learning โดยกำหนดเป็น KPI ประจำบุคคล</p> <p>2. การฝึกอบรมแนวใหม่ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเลือกหัวข้อฝึกอบรมได้ตามความต้องการได้อย่างเสรี</p> <p>3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ</p>
5. การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ สำหรับบุคคลทั่วไปและนารายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น	<p>KPI 4.20 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปีโดยวัดจากอัตราส่วนของรายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>1. การฝึกอบรมความรู้และทักษะที่สำคัญต่างๆให้แก่บุคคลภายนอกที่มีความสนใจ เช่น การฝึกอบรมให้ความรู้ในศาสตร์ต่างๆที่ทางมหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ การอบรมภาษาต่างประเทศ การฝึกวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น</p>
<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</p> <p style="text-align: center;">การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน</p> <p style="text-align: center;">(Integrated Participation and Engagement)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม

1. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี	KPI 5.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งผ่านการปลูกฝังให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นต่างๆ
2. การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม	KPI 5.3 มีระบบในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นขั้นตอน ชัดเจนและเป็นธรรม	1. การทบทวนและออกแบบจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญเชิงกลยุทธ์โดยการทบทวนสมรรถนะ เส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา และคุณลักษณะของงาน 2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรสายวิชาการที่มีภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนงานและการพัฒนาตนเองในสายงานที่เกี่ยวข้อง 3. การเสริมสร้างระบบคุณธรรมและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งการแต่งตั้งและโยกย้าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแต่งตั้งบุคลากรสายวิชาการในตำแหน่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงขีดความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางประกอบการพิจารณา
3. การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อการองค์กรเพื่อลดปัญหาการออก	KPI 5.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการต่อสิ่งสนับสนุนในการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.5 จำนวนกิจกรรมภายใน	1. การสร้างสถานที่ทำงานให้เกิดความสุขรวมถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีด้วยการปรับปรุงอาคาร สถานที่ ห้องเรียนและสิ่งสนับสนุนในการเรียนการสอน 2. การให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพัน

<p>จากงาน โดยเฉพาะ บุคลากรสายวิชา การในกลุ่ม Gen Y</p>	<p>ที่สนับสนุนความผูกพันต่อ องค์กรเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 5.6 ร้อยละ 80 ของ คะแนนสำรวจความพึงพอใจ บุคลากรสายวิชาการ</p> <p>KPI 5.7 อัตราการลาออกจาก งานของบุคลากรสายวิชาการ ลดลงต่อปี</p> <p>KPI 5.8 ระดับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรสาย วิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 5.9 ดัชนีความสุขของ บุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นต่อ ปี</p>	<p>ต่อองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการใน กลุ่ม Generation Y ผ่านกิจกรรมปลูกฝัง ความผูกพันในองค์กรต่างๆมากขึ้น</p> <p>3. การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไป เป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรเพื่อนำองค์ ความรู้กลับมาพัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ ผู้เรียน</p> <p>4. การประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร สายวิชาการที่มีต่อองค์กรและนำผลที่ได้มา สร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้าง ความผูกพันให้เพิ่มสูงขึ้น</p> <p>5. การหารายได้เสริมทางอื่นเพื่อนำมาจัดสรร งบประมาณในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความ ผูกพันของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อองค์กร อย่างต่อเนื่อง</p>
<p>4. การสร้างความ ภาคภูมิใจในการ เป็นบุคลากรสาย วิชาการของ สถาบันอุดม ศึกษาเอกชนอื่น จะเสริมสร้าง ความผูกพันต่อ องค์กรมากขึ้น</p>	<p>KPI 5.10 จำนวนโครงการ/ กิจกรรมส่งเสริมความ รับผิดชอบต่อสังคมและ คุณธรรม จริยธรรมที่สำเร็จ เพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 5.11 จำนวนโครงการ บริการทางวิชาการแก่ บุคคลภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 5.12 จำนวนบุคลากรสาย วิชาการที่เข้าร่วมโครงการ เพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 5.13 จำนวนบุคลากรสาย วิชาการมีคุณธรรมและ จริยธรรมเพิ่มขึ้นต่อปี โดยวัด จากอัตราความขัดแย้ง การร้อง ทุกข์ การลงโทษทางวินัยของ บุคลากรสายวิชาการ</p>	<p>1. การเสริมสร้างเครือข่ายการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม ชุมชน และองค์กรภายนอก</p> <p>2. การส่งเสริมการให้บริการวิชาการใน รูปแบบที่หลากหลายผ่านกิจกรรมการ ฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคคลภายนอกและ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม</p> <p>3. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณในวิชาชีพของบุคลากรสาย วิชาการผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ต่างๆ</p> <p>4. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและ สร้างค่านิยมที่ดี มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุก สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้าง จิตสำนึกให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการ ปฏิบัติงาน</p>

<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6</p> <p style="text-align: center;">การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p style="text-align: center;">ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p style="text-align: center;">(Effective Evaluation)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การจัดทำ การประเมินผล การปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง	KPI 6.1 มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้นและระดับความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	1. การประเมินผลโดยอาศัยฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น นักศึกษา ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง ชุมชน 2. การเสริมสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบและตระหนักถึงความสำคัญ
2. การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชา การที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม	KPI 6.2 มีรายชื่อของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานครบทุกหน่วยงาน	1. การตามหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. การสนับสนุนความเข้าใจสำหรับบุคลากรสายวิชาการให้เห็นถึงความสำคัญของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และเสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรสายวิชาการให้พร้อมรับกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น
3. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชา การ	KPI 6.3 ระดับความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น KPI 6.4 ร้อยละ 50 ของความพึงพอใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน KPI 6.5 ร้อยละ 50 ของ	1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น 2. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

	เวลาที่ลดลงใน กระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน	
4. การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	KPI 6.6 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 6.7 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การปรับปรุงระบบกลไกในการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการอย่างเป็นธรรม 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานร่วมกัน
5. การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	KPI 6.8 จำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 6.9 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการสร้างหลักเกณฑ์ร่วมกันในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการเพื่อสร้างมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ 2. การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (output) ที่คำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ (process)

ส่วนที่ 7 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ไปทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

จากการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งจัดขึ้น ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 เวลา 15.00 – 16.30 น. (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามภาคผนวก ก)

ขั้นตอนการดำเนินการจัดประชุม ผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการวิจัย และ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า จากนั้นผู้วิจัยเชิญ

ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญ โดยการแจกแจงความถี่ซึ่งสะท้อนภาพรวมของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ดังตารางที่ 4.42 ดังนี้

ตารางที่ 4.42 ผลการตรวจสอบ(ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ประเด็นความคิดเห็น	เห็นด้วย	
	ความถี่	ร้อยละ
1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการจัดทำ SFAS และกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์	8	100
2. (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม	8	100
3. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ทั้ง 6 ประเด็น มีเนื้อหาครอบคลุมตามแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าได้	7	87.5
4. กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม เป็นวิธีการที่สามารถบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ได้ และมีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งสามารถนำไปใช้ตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้	7	87.5

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ ว่ามีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประเด็นมีเนื้อหาครอบคลุมตามแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าได้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม เป็นวิธีการที่สามารถบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ได้

ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งจะนำไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงบริบท ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ประกอบด้วย นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปประเด็น ตามตารางที่ 4.43 ดังนี้

ตารางที่ 4.43 ผลการให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ประเด็นความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. การจัดทำ SFAS และกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์	n/a
2. วิสัยทัศน์และพันธกิจ	1. วิสัยทัศน์ ควรปรับให้กระชับและสั้นลง 2. พันธกิจควรแยกประเด็นตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปรับพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
3. ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์	1. ประเด็นยุทธศาสตร์ ปรับข้อความและปรับการใช้คำศัพท์ภาษาอังกฤษ 2. เป้าประสงค์ ปรับข้อความและการใช้ภาษา
4. กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม	1. กลยุทธ์ ปรับข้อความและการใช้ภาษาที่ยาวเกินไปให้กระชับ 2. ตัวชี้วัด มีมากเกินไป ควรตัดออก และเพิ่มตัวชี้วัดเชิงคุณภาพแทน 3. โครงการ/กิจกรรม ปรับข้อความและการใช้ภาษา

ส่วนที่ 8 การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสองทศวรรษหน้าฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่ 7 มาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

วิสัยทัศน์ : การมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สถาบันการศึกษาชั้นนำที่ยั่งยืนของประเทศและนานาชาติ

พันธกิจ :

1. พัฒนาระบบการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการโดยการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะขีดความสามารถให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต
3. ส่งเสริมบุคลากรสายวิชาการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมภายในองค์กรและกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน
4. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและโปร่งใส

ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ พัฒนาระบบการวางแผนแบบองค์รวมและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

เป้าประสงค์

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเหมาะสมในแต่ละส่วนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร
3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลให้สามารถพร้อมใช้สำหรับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ส่งเสริมการสรรหาเชิงรุกและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย มีความสามารถเฉพาะด้านและความเป็นเลิศเข้าสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการสรรหาบุคลากรสายวิชาการเข้าถึงแหล่งของผู้สมัครมากขึ้น
4. ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีความรวดเร็วและคล่องตัวทันต่อการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การบำรุงรักษาอย่างชำนาญการโดยการบริหารจัดการ ค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น

เป้าประสงค์

1. การพัฒนาความสามารถ ทักษะให้แก่บุคลากรสายวิชาการทางด้านทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) และสนับสนุนให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. การมีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
3. การพัฒนาบุคลากรสายวิชา การโดยผ่านการฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม

เป้าประสงค์

1. การปรับปรุงแบบการจัดการสวัสดิการสมัยใหม่ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรสาย วิชา การให้มากที่สุด
2. การบริหารจัดการค่าตอบแทนและรางวัลให้เหมาะสมเป็นที่น่าพึงพอใจแก่บุคลากรสาย วิชาการที่มีศักยภาพสูง
3. การพัฒนาและสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรสายวิชาการ
4. การเสริมสร้างความปลอดภัยและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การบูรณาการความร่วมมือร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. การสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการอย่างบูรณาการทุกรูปแบบ ทั้งการรวมกลุ่มสร้างสรรค์กิจกรรมอิสระในการร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อบุคลากรได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กร

2. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน (Career Path) และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรสายวิชาการในทุกระดับ

3. การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรจะได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่จัดสรรให้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการเพื่อรักษาและสร้างความผูกพันต่อองค์กร

5. การสนับสนุนความตระหนักถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 คือ การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์

1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น

2. การดำเนินการค้นหาบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการประเมินผล

4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวาทกฏเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยรายละเอียดของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นไปตามตารางที่ 4.44 ดังนี้

ตารางที่ 4.44 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1-6 ฉบับสมบูรณ์

<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</p> <p style="text-align: center;">พัฒนาระบบการวางแผนแบบองค์รวมและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการให้</p> <p style="text-align: center;">สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต</p> <p style="text-align: center;">(Holistic HR Planning)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	KPI 1.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	1. ทบทวนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น 2. ทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างทันเวลา 3. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง 4. ทบทวนสัญญาจ้าง/การเกษียณอายุ
2. การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม	KPI 1.2 มีฐานข้อมูลความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคตครบทุกหน่วยงาน KPI 1.3 หน่วยงานทั้งหมดมีบุคลากรสายวิชาการเพียงพอในแต่ละปี	1. พัฒนาระบบข้อมูลให้อัตรากำลังคนมีความสอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบันและในอนาคต 2. สนับสนุนให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุการทำงานหรือหมดวาระตามสัญญาจ้าง
3. การพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมา	KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น KPI 1.5 ร้อยละ 80	1. พัฒนาระบบสารสนเทศในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2. พัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการแรกเริ่มตั้งแต่การวางแผนให้เชื่อมต่อกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆอย่างเป็นระบบ

ประยุกต์ใช้	ของความพึงพอใจ สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องใน การเข้าใช้ระบบ	
<p align="center">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</p> <p align="center">ส่งเสริมการสรรหาเชิงรุกและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มี ความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Aggressive Recruitment)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง	KPI 2.1 การดำเนินการให้ทันภายในเวลาที่กำหนด KPI 2.2 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การมุ่งเน้นสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง 2. การสร้างแบรนด์ให้เกิดการรับรู้ถึงการเป็นองค์กรในดวงใจที่ใครๆก็อยากมาร่วมงานด้วย
2. การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	KPI 2.3 มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพครบทุกหน่วยงาน KPI 2.4 บุคลากรสายวิชาการตรงตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดขึ้นเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกในแต่ละหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

3. การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก	KPI 2.5 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการสรรหาเชิงรุกที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 2.6 ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กรเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การประชาสัมพันธ์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น 2. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง
4. การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น	KPI 2.7 จำนวนหน่วยงานสามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกให้มีความรวดเร็วขึ้น KPI 2.8 ร้อยละ 50 ของเวลาที่ลดลงในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก KPI 2.9 จำนวนผู้สมัครในตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการในการเข้าดูรายละเอียดผ่านช่องทางสื่อออนไลน์เพิ่มขึ้นต่อปี	1. การส่งเสริมให้หน่วยงานปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น 2. การพัฒนาเครื่องมือสรรหาและคัดเลือกให้เป็นแบบดิจิทัลเพื่อลดระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพ
<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p style="text-align: center;">การบำรุงรักษาอย่างชำนาญการโดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น</p> <p style="text-align: center;">(Professional Retention)</p>		

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครู อาจารย์	KPI 3.1 โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 3.2 ระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น	1. การสำรวจความต้องการสวัสดิการรูปแบบใหม่ๆสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม 2. การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เป็นรูปแบบที่ทันสมัยและแตกต่างไปจากเดิม เช่น การออกแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยบุคลากรสายวิชาการสามารถเลือก Package ได้ตรงตามความต้องการของแต่ละคน (Flexy Benefit) 3. การสนับสนุนทุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของบุคลากรสายวิชาการ รวมทั้งทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
2. การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	KPI 3.3 โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 3.4 ร้อยละ 50 ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับของบุคลากรสายวิชาการ	1. การทบทวนค่าตอบแทนในปัจจุบันและปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งปัจจุบันและในอนาคต 2. การทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนตามลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญ ความสลับซับซ้อน ความต้องการในตลาดและความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ
3. การสร้างระบบรางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่สร้างชื่อเสียง ผลงาน	KPI 3.5 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่ได้สร้างชื่อเสียงและผลงานเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 3.6 จำนวนโครงการที่สนับสนุนการสร้างชื่อเสียงและ	1. กิจกรรมการมอบรางวัล คำชมเชยและการเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการ 2. กิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการสร้างผลงานทางวิชาการทั้งระดับประเทศและนานาชาติ

	ผลงาน	
4. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	KPI 3.7 ร้อยละ 80 ของระดับความพึงพอใจในโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการมีสุขภาวะที่ดี KPI 3.8 ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมกิจกรรมที่สนับสนุนการมีสุขภาวะที่ดี KPI 3.9 โครงการ/กิจกรรมที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี โดยวัดจากดัชนีความสุขและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรสายวิชาการ	1. การเสริมสร้างดูแลสุขภาพบุคลากรสายวิชาการ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น 2. การเสริมสร้างมหาวิทยาลัยให้เป็น “Happy Work Place : Happy Work Life” 3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี โดยส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นมิตรต่อสุขภาพและเอื้อต่อการมีกิจกรรมสำหรับยกระดับสุขภาวะของบุคลากรสายวิชาการ 4. การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เสริมการมีสุขภาวะที่ดี 5. การสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างสุขภาวะที่พึงประสงค์ระหว่างบุคลากรสายวิชาการเพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีของตนเองโดยได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เช่น การให้ความรู้ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการสุขภาวะ เป็นต้น
5. การสร้างภาพลักษณ์บุคลากรสายวิชา การให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ และได้รับการยอมรับจากค่า นิยมในสังคมไทย	KPI 3.10 ร้อยละการลาออกของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงลดน้อยลงต่อปี KPI 3.11 ระดับความสำเร็จ ของการทดแทนตำแหน่งที่สำคัญเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การเสริมสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคลากรสายวิชาการ 2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงการเตรียมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงให้เป็นศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร 3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนและภาครัฐกิจโดยให้บุคลากรสายวิชาการได้มีโอกาสเข้าไปเรียนรู้การทำงานในองค์กรภาครัฐกิจเพื่อนำความรู้

		มาถ่ายทอดแก่ผู้เรียน
<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p style="text-align: center;">การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดย</p> <p style="text-align: center;">การพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม</p> <p style="text-align: center;">(Productive Learning & Development)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ ในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก	<p>KPI 4.1 ร้อยละ 50 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพทักษะตามโครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.2 โครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพทักษะบุคลากรสายวิชาการที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.3 ระดับความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.4 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีวุฒิปัญญาเอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.5 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ</p>	<p>1. การพัฒนาทักษะพื้นฐาน Soft Skills ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรสายวิชาการ เช่น ทักษะด้านสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรม ประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน</p> <p>2. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรสายวิชาการให้มีสมรรถนะใหม่ๆผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน</p> <p>3. การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้</p> <p>4. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>5. การพัฒนาเทคนิควิธีการสอนโดยการเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ แนะนำวิธีเรียนรู้ และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p>

	<p>เพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.6 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นต่อปี</p>	<p>6. การจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยให้บุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะต่างๆให้แก่บุคลากรสายวิชาการรุ่นหลัง</p> <p>7. การพัฒนาคุณวุฒิของบุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น</p> <p>9. การเสริมสร้างการรับรู้และปรับทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุให้เข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาและฝึกอบรม</p>
<p>2. การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้</p>	<p>KPI 4.7 จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่นำไปใช้สำหรับถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.8 ร้อยละของจำนวนนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ที่ได้จดสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.9 บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.10 ร้อยละของผลงาน วิจัยและบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์และ</p>	<p>1. การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการในการสร้างผลงานวิชาการเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่ผู้เรียน</p> <p>2. การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย</p> <p>3. การขยายความร่วมมือด้านวิจัยกับเครือข่ายภายนอกทั้งในระดับชาติและอาเซียน</p> <p>4. การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรสายวิชาการ</p> <p>5. การให้ความช่วยเหลือโดยการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างทั่วถึง</p> <p>6. การประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง เชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรสายวิชาการที่มีผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการดีเด่น</p> <p>7. การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ</p>

	<p>เผยแพร่ในวารสารหรือฐานข้อมูลในระดับชาติ/นานาชาติเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.11 ระดับความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.12 ระดับความสำเร็จของโครงการที่พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.13 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.14 ระดับประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูลด้านงานวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p>	งานวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
<p>3. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อ</p>	<p>KPI 4.15 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ร่วมมือกับภาคีเครือข่ายความร่วมมือภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.16 ร้อยละ 20</p>	<p>1. การแลกเปลี่ยนบุคลากรสายวิชาการระหว่างองค์กรและสถานประกอบการ และทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ</p>

แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่างๆเพิ่มขึ้นต่อปี	2. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ 3. การทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ 4. การสร้างระบบการจัดเก็บความรู้สำหรับบุคลากรสายวิชาการภายในองค์กร
4. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน	KPI 4.17 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นผ่านทางออนไลน์เพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.18 ร้อยละของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่เลือก KPI 4.19 ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนการสอนและการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การเรียนรู้ผ่านสื่อ E-Learning โดยกำหนดเป็น KPI ประจำบุคคล 2. การฝึกอบรมแนวใหม่สำหรับผู้เข้ารับการอบรมสามารถเลือกหัวข้อฝึกอบรมได้ตามความต้องการได้อย่างเสรี 3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ
5. การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรต่างๆสำหรับบุคคลทั่วไปและนำรายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น	KPI 4.20 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ทำสำเร็จในแต่ละปี โดยวัดจากอัตราส่วนของรายได้และกำไร	1. การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่มหาวิทยาลัยมีความชำนาญให้กับบุคคลภายนอก เช่น หลักสูตรนวัตกรรมการผลิตหลักสูตรเสริมสร้างผู้ประกอบการ หลักสูตรการอบรมภาษาต่างประเทศ การฝึกวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น

<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</p> <p style="text-align: center;">การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน</p> <p style="text-align: center;">(Integrating Participation and Engagement)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี	KPI 5.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
2. การกำหนดกฎระเบียบทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม	KPI 5.3 การมีกฎระเบียบทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและการมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม	1. การทบทวนและออกแบบจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญเชิงกลยุทธ์รวมถึงสมรรถนะของตำแหน่งงาน 2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรสายวิชาการที่มีภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในสายงานที่เกี่ยวข้อง 3. การเสริมสร้างระบบคุณธรรมและวางมาตรการที่เหมาะสมในการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
3. การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสาย	KPI 5.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรสาย	1. การสร้างสถานที่ทำงานให้เกิดความสุข รวมถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีด้วย

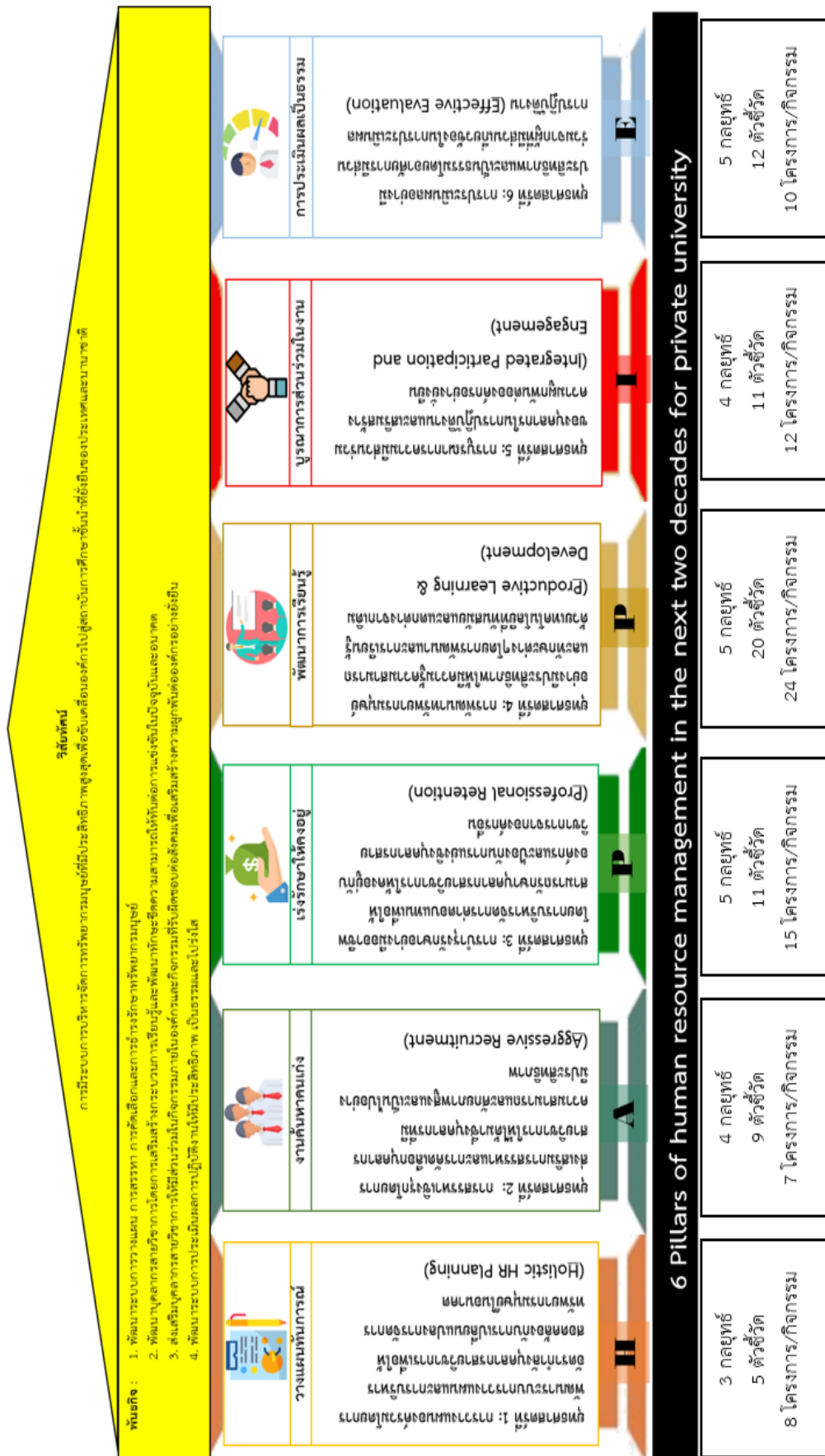
<p>วิชา การต่อองค์กรเพื่อ ลดปัญหาการออกจาก งานโดยเฉพาะบุคลากร สายวิชา การในกลุ่ม Gen Y</p>	<p>วิชาการต่อสิ่งสนับสนุน ในการเรียนการสอน เพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.5 จำนวน กิจกรรมภายในที่ สนับสนุนความผูกพัน ต่อองค์กรเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.6 ร้อยละ 80 ของคะแนนสำรวจ ความพึงพอใจบุคลากร สายวิชาการ KPI 5.7 อัตราการ ลาออกจากงานของ บุคลากรสายวิชาการ ลดลงต่อปี KPI 5.8 ดัชนีความสุข ของบุคลากรสาย วิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี</p>	<p>การปรับปรุงอาคาร สถานที่ ห้องเรียนและสิ่ง สนับสนุนในการเรียนการสอน 2. การวิเคราะห์ความต้องการพื้นฐานของ บุคลากรสายวิชาการและการจัดกิจกรรมเพื่อ เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ เช่น กิจกรรมพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น กิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจต่อกัน (open communication) กิจกรรม นันทนาการนอกสถานที่ กิจกรรมวันครบรอบ วันก่อตั้งมหาวิทยาลัย กิจกรรมรดน้ำขอพร ผู้ใหญ่ กิจกรรมทำบุญและทอดกฐิน กิจกรรม รับประทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมกีฬา ภายใน กิจกรรมวันเกิด เป็นต้น 3. การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไป เป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรเพื่อนำองค์ ความรู้กลับมาพัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ ผู้เรียน 4. การประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร สายวิชาการที่มีต่อองค์กรและนำผลที่ได้มา สร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้าง ความผูกพันให้เพิ่มสูงขึ้น 5. การหารายได้เสริมทางอื่นเพื่อนำมาจัดสรร งบประมาณในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความ ผูกพันของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อองค์กร อย่างต่อเนื่อง</p>
<p>4. การสร้างความ ภาคภูมิใจในการเป็น บุคลากรสายวิชาการของ สถาบันอุดม ศึกษา เอกชนอันจะเสริมสร้าง</p>	<p>KPI 5.9 จำนวน โครงการ/กิจกรรม ส่งเสริมความ รับผิดชอบต่อสังคม และคุณธรรม</p>	<p>1. การเสริมสร้างเครือข่ายการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม ชุมชน และองค์กรภายนอก 2. การส่งเสริมการให้มีการบริการวิชาการใน รูปแบบที่หลากหลายผ่านกิจกรรมความ รับผิดชอบต่อสังคม</p>

ความผูกพันต่อองค์กร มากขึ้น	จริยธรรมที่สำเร็จ เพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.10 จำนวน โครงการบริการทาง วิชาการแก่ บุคคลภายนอกเพิ่มขึ้น ต่อปี KPI 5.11 จำนวน บุคลากรสายวิชาการที่ เข้าร่วมโครงการ เพิ่มขึ้นต่อปี	3. การสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการ การ ทำงานในเชิงรุก บูรณาการการทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม
<p style="text-align: center;">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Effective Performance Evaluation)</p>		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม
1. การจัดทำการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้มีลักษณะ แบบมีส่วนร่วมด้วย บุคคลที่เกี่ยวข้อง	KPI 6.1 มีหลักเกณฑ์ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีชัดเจน และเข้าใจตรงกัน KPI 6.2 ระดับความ ร่วมมือของฝ่ายที่ เกี่ยวข้องในการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	1. การประเมินผลโดยบุคคล/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น นักศึกษา ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง ชุมชน 2. การเสริมสร้างความเข้าใจต่อระบบการ ประเมินผลงานโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ และตระหนักถึงความสำคัญ รวมถึงสามารถ นำไปปฏิบัติได้
2. การจัดทำระบบ ฐานข้อมูลบุคลากรสาย วิชา การที่มีศักยภาพสูง จากการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มี	KPI 6.3 มีรายชื่อ บุคลากรสายวิชาการที่ มีศักยภาพสูงด้วยการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานครบทุก	1. การสร้างระบบวิธีการจัดเก็บข้อมูลอย่างมี ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพและเป็น ธรรม	หน่วยงาน KPI 6.4 มีรายชื่อ บุคลากรสายวิชาการที่ มีศักยภาพสูงที่ถูกต้อง และทันสมัย	
3. การนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สายวิชา การ	KPI 6.5 ระดับ ความสำเร็จในการนำ ระบบสารสนเทศและ เทคโนโลยีมาใช้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน KPI 6.6 ร้อยละของ ความพึงพอใจในการ ใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศสำหรับการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน KPI 6.7 ร้อยละของ เวลาที่ลดลงใน กระบวนการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา ประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น 2. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง 3. การนำเทคโนโลยีมาจัดเก็บข้อมูลบุคลากร สายวิชาการที่มีศักยภาพสูง
4. การสร้างการมีส่วน ร่วมและแสดงความคิด เห็นของบุคลากรสาย วิชาการในการกำหนด หลักเกณฑ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	KPI 6.8 จำนวน บุคลากรสายวิชาการที่ เข้าร่วมโครงการ/ กิจกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 6.9 จำนวน โครงการ/กิจกรรมที่ทำ สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	1. การปรับปรุงระบบกลไกในการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการอย่าง เป็นธรรม 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการใน การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน ร่วมกัน

5. การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	KPI 6.10 จำนวนสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมกิจกรรมการมีส่วนร่วม KPI 6.11 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลได้มาตรฐานและน่าเชื่อถือ KPI 6.12 อัตราการมีงานทำหลังจบการศึกษาของนักศึกษา	1. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการสร้างหลักเกณฑ์ร่วมกันในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการเพื่อสร้างมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ 2. การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ (output) มากกว่ากระบวนการ (process)
---	---	---

จากตารางที่ 4.44 สามารถสรุปผลการศึกษาในรูปแบบเสาหลักหกด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า (6 Pillars of human resource management in the next two decades for private university) ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ HAPPIE ตามภาพที่ 4.15 ดังนี้



ภาพที่ 4.15 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยอนาคต (Future Research) โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการและเชิงนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการใช้เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยสอดคล้องกับบริบทของประเทศในอนาคต นอกจากนั้นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพจนเกิดความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรและส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น โดยงานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 2) วิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า และ 3) นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งไม่รวมถึงสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน โดยผู้วิจัยเลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 34 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับมหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละ 1 คน และ 2) ระดับคณะ โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหารของคณะต่างๆที่เปิดสอนภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่ละ 3 คน โดยแต่ละคนมาจากกลุ่มสาขาที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ 3) กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนรวมทั้งหมด 136 คน 2) อธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีให้เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งไม่รวมถึงสถาบันเอกชนและวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้เลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามเกณฑ์ภูมิภาคพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ อ้างอิงตามการแบ่งพื้นที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและเขตกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนรวมทั้งหมด 15 แห่ง 3) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ โดยผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์การเป็นองค์กรสุดยอดนายจ้างที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็น World's Best Employer จากนิตยสาร Forbes ประจำปี พ.ศ. 2560 ซึ่งองค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่ติดอันดับ 1-500 ของโลก (ไม่ซ้ำประเภทกิจการ) กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 5 องค์กร 4) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า และ 5) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ด้วยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือวิจัย จำนวน 7 ชุด ประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เนื้อหาสาระ 2) แบบสำรวจการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 4) แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 5) แบบสัมภาษณ์การศึกษาโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า 6) แบบตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า 7) แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผู้ค้นพบจากการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนอัตรากำลังคนไว้ก่อนล่วงหน้า โดยที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้เทคนิคการพยากรณ์ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการวางแผนลักษณะแบบการพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม (Trend Analysis) โดยการวิเคราะห์สัดส่วนของงานควบคู่ไปกับจำนวนของบุคลากรและการวิเคราะห์จากผลิตผลของงานและจากมาตรฐานของงาน และมีแนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะแบบการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-Down)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญแก่การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมและการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ได้วางแผนไว้ สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน และการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งเป็นหลายระยะ ได้แก่ แผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี แผนระยะกลาง 1-5 ปี และแผนระยะยาวมากกว่า 5 ปี ตามลำดับ โดยอยู่ในระดับมาก

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นวิธีการสรรหาบุคลากรโดยให้ความสำคัญจากแหล่งภายนอกองค์กรมากกว่าแหล่งภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอก ในระดับมาก

วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องประวัติการทำงานกับองค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ ประวัติการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในระดับมาก ขณะที่วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญแก่ ผู้สมัครที่มาสมัครงานด้วยตนเอง สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ จากการสรรหาผ่านทางอินเทอร์เน็ต/บริษัทเว็บไซต์จัดหางาน ในระดับมาก และจากการแนะนำหรือการอ้างอิงโดยบุคลากรปัจจุบัน ในระดับปานกลาง

การประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรเพื่อให้ผู้ที่สนใจได้รับทราบ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรผ่านช่องทาง Website มากที่สุด รองลงมา คือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และ Facebook ตามลำดับ ในระดับปานกลาง

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการใช้เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์ มากที่สุด รองลงมา คือ การทดสอบ และแบบฟอร์มใบสมัคร ตามลำดับ ในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการใช้วิธีการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร โดยการทดสอบการปฏิบัติงาน (ให้ลงมือปฏิบัติ) สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การทดสอบภาษาต่างประเทศ และการทดสอบบุคลิกภาพ ตามลำดับ ในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรในลักษณะการสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การสัมภาษณ์แบบผสม (แบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง) ในระดับมาก ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้เทคนิคอื่น ๆ ในการคัดเลือกบุคลากรในเรื่อง การตรวจสอบประวัติการศึกษา มากที่สุด รองลงมา คือ การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติการทำงาน (กรณีมีประสบการณ์) ตามลำดับ ในระดับมาก

ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องนโยบายการจ่ายยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไข สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ นโยบายการจ่ายในระดับเดียวกับคู่แข่งชั้น ในระดับมาก และนโยบายการเป็นองค์กรในดวงใจโดยการเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงซึ่งใครๆก็อยากเข้าทำงานด้วยมากกว่าการพิจารณาที่รูปแบบของการจ่ายเงิน ตามลำดับ ในระดับปานกลาง

การบริหารค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการปรับเงินเดือนตามผลงาน/การปรับเงินเดือนตามค่าครองชีพหรือตามอัตราเงินเฟ้อ สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ เงินเดือน และค่าตอบแทนจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ ในระดับมาก

ในเรื่องประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน ได้แก่ วันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดพิเศษ วันลาพักผ่อน สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ ประโยชน์และบริการที่เกิดจากการร่วมมือระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ได้แก่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสังคม และประโยชน์ทางด้านสุขภาพ ได้แก่ ประกันสุขภาพ ตามลำดับ ในระดับมาก

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการฝึกอบรมตามช่วงเวลาของการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมภายหลังจากเข้าทำงานแล้ว สูงที่สุด ในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายในองค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายนอกองค์กร ในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการมอบหมายงานสูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การชี้แจงงาน การสอนงาน ตามลำดับ ในระดับมาก โดยวิทยากร/ครู/อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นแหล่งความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรสูงที่สุด ในระดับมาก และมุ่งเน้นหัวข้อการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องวิชาการสูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ เรื่องคุณธรรม/จริยธรรม และทักษะต่างๆ ตามลำดับ ในระดับมาก

ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

การดำเนินการทางด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านลักษณะงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ สูงที่สุด ในระดับมาก ด้านการจัดการองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ สูงที่สุด ในระดับมาก ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยการสร้างความชัดเจนในการมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานและการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก ด้านวัฒนธรรมองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เสริมสร้างความผูกพันโดยสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สูงที่สุด ในระดับมาก

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากคุณลักษณะ/บุคลิกภาพของตัวบุคคล สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินแบบการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Rating Scale) และการประเมินตามค่าคะแนน (Point Method) เป็นหลัก ขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่นำผลประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน สูงที่สุด ในระดับมาก รองลงมา คือ การเลื่อนตำแหน่ง และการตรวจสอบบุคลากรว่าขาดทักษะหรือความชำนาญในด้านใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในระดับมาก

1.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า แบ่งออกเป็น 1) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.10 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.2 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 54.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 64.4 และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-14 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.6

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่หากพิจารณาแยกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 56.66 รองลงมาสังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 31.11 และสังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.22 ตามลำดับ หากพิจารณาตามภูมิภาค (Region) ตามการแบ่งพื้นที่จังหวัดของประเทศตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคกลางและปริมณฑล จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.55 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.77 และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคใต้ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66 ตามลำดับ

หากพิจารณาตามระดับของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในระดับคณะและสังกัดกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 34.44 รองลงมา ระดับมหาวิทยาลัย กลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 27.78 ระดับคณะและสังกัดกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และระดับคณะและสังกัดกลุ่มกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.55 ตามลำดับ

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.41$) และหากพิจารณาตามรายด้านของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.59$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ($\bar{x} = 3.46$) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน ($\bar{x} = 3.45$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.37$) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ($\bar{x} = 3.32$) และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ($\bar{x} = 3.25$) ตามลำดับ

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน

สภาพปัจจุบันด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ($\bar{x} = 3.72$) การรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดีและสามารถวางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบใดจำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร ($\bar{x} = 3.63$) การมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{x} = 3.60$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ($\bar{x} = 3.42$) การวางแผนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาของรัฐและของเอกชนอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศสำหรับความร่วมมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.40$) การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ระดับช่วงอายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุด ($\bar{x} = 3.37$) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต ($\bar{x} = 3.24$) และการมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง ($\bar{x} = 3.24$) ตามลำดับ

สภาพปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน คือ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคตและการมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง

สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ($\bar{x} = 3.92$) รองลงมา คือ การรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดีและสามารถวางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร ($\bar{x} = 3.87$) การมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{x} = 3.82$) การวางแผนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาของรัฐและของเอกชนอื่นๆทั้งในประเทศและต่างประเทศสำหรับความร่วมมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.81$) การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ระดับช่วงอายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุด ($\bar{x} = 3.73$) การมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน ($\bar{x} = 3.71$) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆสำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต ($\bar{x} = 3.71$) และการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนต้องมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง ($\bar{x} = 3.52$) ตามลำดับ

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สภาพปัจจุบันด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.32$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆให้แก่องค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.60$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้วยวิธีการสร้างแบรนด์โดยใช้แนวคิดสีเขียวในการเป็นองค์กรที่สนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร ($\bar{x} = 3.44$) การมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.43$) การมีวิธีการเข้าไปสรรหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ($\bar{x} = 3.40$) การมุ่งเน้นปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง ($\bar{x} = 3.33$) การมุ่งเน้นเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมีการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานโดยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย

($\bar{x} = 3.25$) การเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อสนับสนุนการสรรหาและการคัดเลือก ($\bar{x} = 3.15$) การมีนโยบายการใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแบบบางเวลา (Part Time) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.14$) การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ ($\bar{x} = 3.12$) ตามลำดับ

สภาพปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ

สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆให้แก่องค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.96$) รองลงมา คือ การมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.78$) การมุ่งเน้นปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง ($\bar{x} = 3.77$) การมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้วยวิธีการสร้างแบรนด์โดยใช้แนวคิดสีเขียวในการเป็นองค์กรที่สนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร ($\bar{x} = 3.77$) การมีวิธีการเข้าไปสรรหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ($\bar{x} = 3.76$) การมุ่งเน้นเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมีการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานโดยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย ($\bar{x} = 3.70$) การมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ ($\bar{x} = 3.60$) การมีการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อสนับสนุนการสรรหาและการคัดเลือก ($\bar{x} = 3.55$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมีนโยบายการใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแบบบางเวลา (Part Time) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ($\bar{x} = 3.46$)

ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

สภาพปัจจุบันด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{x} = 3.58$) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การให้ความสำคัญในการเป็นองค์กร

แห่งความสุขโดยสนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียดจากการทำงาน (\bar{x} = 3.44) การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง (\bar{x} = 3.36) การให้ความสำคัญกับทางเลือกอื่นๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (\bar{x} = 3.27) การมีวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิการลาในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น (\bar{x} = 3.20) การมีหลักการบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะทีม (\bar{x} = 3.15) การมีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ (\bar{x} = 3.14) และการมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง และมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง (\bar{x} = 2.90) ตามลำดับ

สภาพปัญหาด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน คือ การมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง

สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 3.71) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน (\bar{x} = 4.00) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียดจากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้งภายในองค์กร (\bar{x} = 3.91) การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง (\bar{x} = 3.84) การมีหลักการบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะทีม (\bar{x} = 3.63) การให้ความสำคัญกับทางเลือกอื่นๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (\bar{x} = 3.63) การมีวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิการลาในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น (\bar{x} =

3.63) การมีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ ($\bar{x} = 3.61$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 3.43$)

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากที่สุดต่อการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากร โดยการจัดหลักสูตรการพัฒนาทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 3.73$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายและเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{x} = 3.65$) การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร ($\bar{x} = 3.63$) การจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.63$) การให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ($\bar{x} = 3.60$) การให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆ ภายนอกเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น ($\bar{x} = 3.60$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.45$)

สภาพปัญหาด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากที่สุดต่อการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมา คือ การเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำ

องค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.03$) การมุ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยมและกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.91$) การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรคเพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.87) การเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วยเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.86$) การให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.83$) การเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.78$) การให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.75$) ตามลำดับ

ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

สภาพปัจจุบันด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วยเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.67$) การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น ($\bar{x} = 3.57$) การจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ($\bar{x} = 3.56$) การให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.51$) การมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆมากขึ้น ($\bar{x} = 3.50$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือการเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.46$) การเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.41$) การให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.40$) การมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยมและกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.36$) การเน้น

การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.30$) ตามลำดับ

สภาพปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ

สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมกันมากขึ้น ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมา คือ การเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.03$) การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ($\bar{x} = 3.95$) การมุ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยมและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.91$) การมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากขึ้น ($\bar{x} = 3.91$) การเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.87$) การเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆ ก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วยเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.86$) การให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.83$) การเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ($\bar{x} = 3.78$) การให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.75$) ตามลำดับ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สภาพปัจจุบันด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.74$) การมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสีขาวโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักทางพุทธศาสนามาใช้กับระบบการประเมินความประพฤติของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม ($\bar{x} = 3.64$) ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การประเมินบุคลากรสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรและมีการประเมินบุคลากรก่อนที่จะส่งเสริมให้มีทักษะที่หลากหลายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้จริง ($\bar{x} = 3.33$) การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ ($\bar{x} = 3.26$) การมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม/กลุ่ม โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันกันเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.24$) การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีการนำผลการประเมินตนเอง จากเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาสนับสนุน ($\bar{x} = 3.24$) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ ($\bar{x} = 3.16$) ตามลำดับ

สภาพปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ

สภาพในอนาคตสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถาบัน อุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในระดับที่มากต่อการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.07$) รองลงมา คือ การมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสีขาวโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักทางพุทธศาสนามาใช้กับระบบการประเมินความประพฤติของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม ($\bar{x} = 4.04$) การมีการประเมินบุคลากรสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรและมีการ

ประเมินบุคลากรก่อนที่จะส่งเสริมให้มีทักษะที่หลากหลายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้จริง ($\bar{x} = 3.87$) การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ ($\bar{x} = 3.84$) การมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยมีการนำผลการประเมินตนเอง จากเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาสนับสนุน ($\bar{x} = 3.76$) การมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม/กลุ่ม โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันกันเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.74$) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ ($\bar{x} = 3.73$) ตามลำดับ

1.3 การวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า สรุปได้ ดังนี้

แนวโน้มทิศทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางที่มีระยะเวลาที่สั้นขึ้น โดยทั่วไปลักษณะของการวางแผนจะเป็นการควบคุมอนาคต เป็นการวางแผนที่เป็นการใช้ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามที่เราปรารถนา ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์ด้านต่างๆอย่างละเอียดลออเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางเพื่อแสวงหาเส้นทางที่จะเผชิญสิ่งต่างๆในอนาคต แต่เนื่องจากในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มมากที่จะเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิดได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากการแข่งขันอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการได้ การที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลานั้นสั้นขึ้นนั้น จะเป็นสิ่งที่ดีต่อการบริหารจัดการ เพราะหากเกิดสิ่งที่ไม่คาดฝันในอนาคต สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการได้ทันทั่วทั้งที่ พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางที่มีแนวโน้มยืดหยุ่นมากขึ้น ความยืดหยุ่น (Flexibility) จะเป็นประโยชน์ในเรื่องความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจะมีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเผชิญต่อความความแปรปรวนของสภาวะแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้การวางแผนของ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องมีความคล่องตัวด้วยระบบการบริหารจัดการที่มีขั้นตอนไม่มาก มีผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆน้อย ไม่ต้องมีการขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย บังคับบัญชาตาม เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงจะสามารถที่จะรับมือกับสถานการณ์ต่างๆที่ไม่อาจเดาหรือคาดคิดได้

3. การให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง(Talent) มากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคตจะมุ่งเน้นบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงเนื่องมาจากอัตลักษณ์ ความมีชื่อเสียง ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องมีการสั่งสมมาเป็นเวลานาน อีกทั้งการมีสิ่งต่างๆเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่หาได้ง่ายโดยทั่วไป ความมีชื่อเสียง ความรู้ ความสามารถของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจะช่วยขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้แข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆได้และความโดดเด่นของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงยังสามารถเป็นต้นแบบหรืออัตลักษณ์ซึ่งจะนำพาให้นักศึกษามีอัตลักษณ์ตามได้

4. การให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย ในเรื่องของ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม รวมถึงภาษา มากขึ้น ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึงความหลากหลายด้านประสบการณ์ ด้านแนวคิดและมุมมองของคนในองค์กร ความหลากหลายเหล่านี้มาจากคนที่มาจากต่างเผ่าพันธุ์ ต่างวัฒนธรรม ต่างความเชื่อทางศาสนา ความแตกต่างด้านจิตใจ เรื่องอายุ เรื่องเพศ อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ผิวสี การศึกษา ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ประสบการณ์ ความคิด ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น และเนื่องจากการเปิดประเทศและการรวมกลุ่มของประเทศต่างๆมากขึ้นในอนาคต ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศมากขึ้น การมีบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ สร้างโอกาสให้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น

5. การขยายสัญญาจ้างหรือการเกษียณอายุของบุคลากรสายวิชาการนานขึ้นกว่าปกติ แต่การขยายสัญญาจ้างหรือการขยายเวลาเกษียณอายุของบุคลากรสายวิชาการนั้นไม่ได้มองในลักษณะของภาพรวม แต่จะพิจารณาเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง และเป็นบุคลากรสายวิชาการที่ยังมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีการพิจารณาผลงานและความสามารถ (Performance) ของแต่ละบุคคลประกอบด้วย

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ต่างๆจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในอนาคตและถูกนำมาใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหวข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความ

ถูกต้อง ความแม่นยำและความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความคล่องตัว สะดวกและทำได้ง่ายมากขึ้น

7. การมีปัญหาเรื่องความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการที่มากเกินไป เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ วัย และชาติพันธุ์ต่างๆ ความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ เช่น ผลกระทบต่อความเสมอภาคของคน ความหลากหลายนำมาซึ่งต้นทุนของสถาบันที่สูงขึ้น เช่น หากพนักงานในสถาบันไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความแตกต่างของบุคลากรที่มีความหลากหลายก็จะทำให้เกิดการลาออก ซึ่งแน่นอนว่าในการฝึกอบรม การสอนงาน ย่อมมีค่าใช้จ่ายและค่าเสียเวลา ดังนั้นการลาออกของบุคลากรจึงทำให้ต้นทุนของสถาบันสูงขึ้น นอกจากนี้การขาดความเข้าใจในเรื่องของความหลากหลายจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถาบันและยังทำให้เกิดความบกพร่องของการสื่อสารได้

8. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ โดยหากมีความผันผวนทำให้รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อันเนื่องมาจากการแข่งขันอุดมศึกษามีความรุนแรงมากขึ้นซึ่งโดยปกติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจะมีรายได้ทางเดียวจากการที่นักศึกษาเข้ามาลงทะเบียน แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีรายได้อีกทางซึ่งมาจากเงินสนับสนุนจากภาครัฐ การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรายได้ไม่ตรงตามเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อประมาณในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากเดิมที่เคยวางแผนที่จะมีการรับบุคลากรสายวิชาการเพิ่มเพื่อมาทดแทนบุคลากรสายวิชาการที่ลาออกไป หากในปีใดรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลงจะทำให้ไม่สามารถที่จะรับบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นได้ และอาจมีการยกเลิกแผนดังกล่าว และหันมาให้บุคลากรสายวิชาการที่มีอยู่รับภาระหน้าที่ในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อทดแทนตำแหน่งที่หายไป

9. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาเป็นสำคัญ เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรไทยมีแนวโน้มลดน้อยลงในอนาคต โดยโครงสร้างประชากรในอนาคตของประเทศจะมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้จำนวนเด็กนักศึกษาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษามีจำนวนที่ลดน้อยลง ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยเฉพาะจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตร กล่าวคือหากจำนวนนักศึกษามีจำนวนลดน้อยลงอันเนื่องมาจากอัตราการเกิดของประชากรลดน้อยลงจากเดิมเป็นจำนวนมาก ในหลักสูตรหนึ่งๆสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ไม่จำเป็นที่จะต้องจะมีจำนวนบุคลากรสายวิชาการในปริมาณที่มาก

10. ปริมาณบุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะมีแนวโน้มที่จะลดลงอันเนื่องมาจากการมีเทคโนโลยีในอนาคตที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้นจะมาทดแทนความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ

บุคลากรสายวิชาการจะถูกทดแทนไปเรื่อยๆ แต่ทั้งนี้ปริมาณของบุคลากรสายวิชาการก็มีความจำเป็นต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์นโยบายของ สกอ.

11. เทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าจะส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทำได้ยากขึ้น เนื่องจากผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทำให้นักศึกษาในอนาคตไม่ได้เข้าสู่ระบบของอุดมศึกษา สิ่งนี้จะส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาในอนาคตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลง และจะส่งผลต่อรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลงตามไปด้วย เมื่องบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลง ทำให้ในการที่จะวางแผนอัตราค่าจ้างคนเพื่อทดแทนบุคลากรที่ลาออกไปมีขีดจำกัด กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่สามารถที่จะเสนอค่าตอบแทนที่ดีเพื่อสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาได้

12. บุคลากรสายวิชาการอาจมีจำนวนมากเกินความจำเป็น อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างอุดมศึกษาในอนาคต ทำให้เกิดการแย่งชิงจำนวนนักศึกษามากขึ้น ในขณะที่จำนวนของสถาบันอุดมศึกษามีจำนวนคงที่ ทำให้เกิด over supply ในบางคณะอาจมีการควบรวมหรือบางสาขาวิชาอาจมีการปิดตัวและอาจเกิดการจ่ายค่าชดเชยเพื่อให้ออกไปจากงาน ทำให้ปริมาณบุคลากรสายวิชาการอาจมีแนวโน้มที่ลดน้อยลงได้ในอนาคต

แนวโน้มทิศทางการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็วและมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆ มากขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ อย่างเช่น การเปิดการเรียนการสอนในหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ทางเลือกหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องดำเนินการ นั่นคือ การมุ่งเข้าไปสรรหาผู้สมัครในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

2. บุคลากรในสายวิชาการมีความเป็นนานาชาติหรือเป็นคนต่างชาติมากขึ้น เพราะรูปแบบการศึกษาที่มันจะขยายในเรื่องของการเปิดโอกาสในการที่จะจัดการศึกษาให้กับนักศึกษาที่เป็นชาวต่างชาติ สถาบันการศึกษาก็จำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรในสายวิชาการที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามามากขึ้น

3. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ เนื่องจากในอนาคตแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน นั่นคือ การมีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อที่จะนำมาสอนให้ผู้เรียนปฏิบัติงานได้จริง ดังนั้นปัจจัยหลักที่จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถได้ก็มาจากตัวบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้นในอนาคตจึงมีแนวโน้มที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อ ความหลากหลายนั้นจะเป็นตัวช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ และนำนวัตกรรมนั้นมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน

4. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการทางด้านกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์มากขึ้น ตามนโยบายและความต้องการแรงงานของประเทศไทยในอนาคต อันด้วยเหตุผลจากแรงกดดัน ภายใต้นโยบายของรัฐ ด้วยปัจจัยของสภาพแวดล้อมทั้งกลุ่มผู้เรียน ความต้องการของตลาดแรงงาน และด้วยสภาพการแข่งขัน ในอนาคตกลุ่มผู้เรียนในระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มลดน้อยลง การแข่งขันมีระดับที่รุนแรงมากขึ้น รัฐบาลก็กำลังมองปัญหานี้อยู่ว่าสถาบันการศึกษาควรแก้ปัญหาด้วยการเปิด หลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์เพิ่มมากขึ้น โดยอาจทำการสนับสนุนให้ทุนเฉพาะบางหลักสูตรทางด้าน วิทยาศาสตร์ที่ขาดแคลนเพราะว่าในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต่างเปิดหลักสูตรทางด้านสังคมศาสตร์ กันมาก หลักสูตรที่เปิดมีความซ้ำซ้อนเหมือนกันในแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งมันก็ไม่ได้เป็นประโยชน์ เพราะฉะนั้นแล้วในแง่ของความจำเป็นและความสำคัญในแง่ของการสรรหาที่จะมีแนวโน้มการสรรหา บุคลากรสายวิชาการที่เป็นทางด้านวิทยาศาสตร์มากขึ้น

5. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่เป็นเลิศมากขึ้น เนื่องด้วยสภาพ โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป ด้วยจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้การแข่งขันรุนแรง มากขึ้น ดังนั้นแล้วจำนวนนักศึกษาที่เข้ามาในแต่ละคณะจะมีแนวโน้มที่ลดลง ซึ่งอันนี้เป็นปัจจัยอย่าง หนึ่งที่มันก็เป็นแรงผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคตจำเป็นต้องสร้างขีดความสามารถใน การแข่งขันให้กับตัวเองในแง่ของคุณภาพ ก็จำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ ที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ

6. การจ้างงานบุคลากรสายวิชาการในลักษณะชั่วคราว (Part Time) มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรสายวิชาการมีเวลาว่างมากขึ้นเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ทำวิจัยหรือเป็นที่ปรึกษา องค์กร และนำความรู้ต่างๆที่ได้กลับมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน นอกจากนั้นการจ้างงานบุคลากรสาย วิชาการในลักษณะของพาร์ทไทม์ เป็นการช่วยประหยัดต้นทุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพิ่มมา กขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถอยู่รอดได้จากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคตและ จากการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลง (down size)

7. การเคลื่อนย้ายบุคลากรทางด้านวิชาการระหว่างประเทศมากขึ้น การเปิดพรมแดนต่างๆ ทำให้โอกาสที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรทางด้านวิชาการระหว่างประเทศเป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะ ประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งจะเป็นโอกาสของบุคลากรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในการ แลกเปลี่ยนหรือการเคลื่อนย้ายแรงงานบุคลากรสายวิชาการระหว่างประเทศเป็นไปได้อย่างเสรีมากขึ้น

8. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น อันเนื่องมาจากการมีบุคลากรสายวิชาการให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการคัดเลือกได้มากขึ้น เนื่องมาจากในอนาคตค่านิยมของคนในสังคมมีแนวโน้มที่จะได้รับการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น คนที่มี วุฒิการศึกษาในระดับสูง เช่น ในระดับปริญญาโท ในระดับปริญญาเอก จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นกว่าใน อดีต

9. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ยากมากขึ้น อันเนื่องมาจากการมีปัญหาเรื่องเกณฑ์ของ สกอ. ที่ออกมามากเกินไปและมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของอาจารย์ประจำหลักสูตร

10. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการได้ยากมากขึ้นเนื่องจากการมีปัญหาเรื่องของความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าจะเป็นสิ่งคุกคามความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองก็ไม่ได้เข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย จำนวนนักศึกษาที่ลดน้อยลง รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ลดน้อยตาม ทำให้งบประมาณสำหรับการสรรหาบุคลากรสายวิชาการใหม่ๆที่มีคุณภาพมีจำกัดโดยไม่สามารถเสนอค่าตอบแทนที่ดีได้

11. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการไม่ได้ตามที่ตัวเองคาดหวังและต้องการสืบเนื่องมาจากการแข่งขันของอุดมศึกษาที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต เกิดการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการที่มีชื่อเสียง มีความรู้ความสามารถสูง

12. การมีบุคลากรสายวิชาการที่สรรหาเข้ามาใหม่ทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพไม่ทัน บุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าๆค่อนข้างที่จะมีความเข้มแข็งทางวิชาการสูง คนกลุ่มนี้กำลังค่อยๆหายไปจากวงการการศึกษา กลุ่มบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่อาจจะมีความยังไม่เทียบเท่ากับบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าๆ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องคุณภาพทางการศึกษาของประเทศไทย จึงต้องมีการพัฒนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการ Gen ใหม่ๆเพื่อผลักดันให้กลุ่มคนพวกนี้สามารถที่จะมีขีดความสามารถหรือศักยภาพได้เทียบเท่ากับกลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่เกษียณไป

13. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดโอกาสในการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุราชการแล้วจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น โดยเฉพาะคนที่มีความรู้ทางวิชาการสูงๆ เนื่องจากในปัจจุบันนี้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังไม่ได้ถูกกีดกันในการที่จะต้องรักษาบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการไว้ พอบุคลากรสายวิชาการเกษียณราชการไป บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณนั้นก็ยังสามารที่จะทำงานได้อยู่ ก็เป็นโอกาสของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่ในอนาคตอันใกล้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะถูกบีบบังคับด้วยเงื่อนไขของการประกันคุณภาพที่เข้มงวดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการเอาไว้ต่อไป ทำให้บุคลากรสายวิชาการที่เกษียณอายุไปแล้วโยกย้ายมาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง

แนวนโยบายทางการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทรูปแบบของสวัสดิการ (package) ตามที่แต่ละคนต้องการ (Flexy Benefit)

2. การให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ ความปลอดภัยในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการพิจารณาจากผลงานของบุคลากรสายวิชาการประกอบด้วย กล่าวคือคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องดูแลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เนื่องจากสถาบันการศึกษาจะขับเคลื่อนได้ส่วนหนึ่งมาจากตัวบุคลากรสายวิชาการ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมบุคลากรสายวิชาการให้ได้คุณภาพและมีประสิทธิภาพด้วย

3. การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

4. การปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายสถาบันมีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการเต็มจำนวนสูงสุดที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีแนวโน้มในการปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น

5. การให้สิ่งจูงใจในการทำงาน (Incentive) เพิ่มขึ้นแก่บุคลากรสายวิชาการ เพื่อป้องกันการถูกแย่งชิงจากสถาบัน การศึกษาอื่นๆ และเพื่อเป็นการรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้อยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ

6. การจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการป้องกันการถูกแย่งชิงจากองค์กรอื่น

7. การขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐมากขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ความปลอดภัยในการทำงาน บรรยากาศการทำงาน และการสร้างความสุขในการทำงาน โดยปกติในแง่ของหลักการและความสำเร็จ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งมองเห็นความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ความปลอดภัยในการทำงาน บรรยากาศการทำงาน และการสร้างความสุขในการทำงานเหมือนกันหมด แต่ในทางปฏิบัติเนื่องจากการมีรายได้ไม่ตรงตามเป้า การแข่งขันอุดมศึกษาที่ค่อนข้างสูงในอนาคต การไม่มีงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ

เหมือนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งให้ความสำคัญตรงนี้ได้ ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งให้ความสำคัญตรงนี้ได้เนื่องจากบริบทหรือสภาพแวดล้อมทั้งหลายไม่เอื้ออำนวย

8. การบริหารค่าตอบแทนในอนาคตจะขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ โดยหากในอนาคตเศรษฐกิจดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจมีการปรับขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี การให้ค่าตอบแทนพิเศษต่างๆเพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกันหากเกิดเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักเรียนน้อยอันเนื่องมาจากการแย่งชิงตัวนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่รุนแรงมากขึ้น ก็จะส่งผลให้ในปีนั้นอาจไม่มีการให้รางวัลประจำปี การปรับเงินเดือนในปีก็อาจจะถูกชะลอไปและเป็นการปรับค่าตอบแทนในลักษณะสองปีครั้งหรือสามปีครั้ง เป็นต้น

9. การเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการในคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการในคณะ/สาขาที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้เรียนในอนาคต อันเนื่องมาจากรูปแบบพฤติกรรมของผู้เรียนมีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

10. การมีปัญหาเรื่องการมีรายได้ที่น้อยของบุคลากรสายวิชาการ ถ้าเทียบกับวิชาชีพอื่นในประเทศไทยทำให้บุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มเปลี่ยนอาชีพเพื่อไปประกอบวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นประกอบกับในอนาคตค่าครองชีพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้บุคลากรสายวิชาการ มีแนวโน้มเปลี่ยนอาชีพได้ง่ายขึ้น

11. การมีปัญหาเรื่องภาพลักษณ์ของการบำรุงรักษาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรในประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้จำนวนเด็กนักศึกษาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษามีจำนวนที่ลดน้อยลง แต่จำนวนปริมาณของบุคลากรสายวิชาการมีเท่าเดิม เกิด over supply บุคลากรสายวิชาการเกิดการว่างงานมากขึ้น ส่งผลต่อภาพลบในเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยอาจทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเลิกจ้างบุคลากรสายวิชาการหรือมีการจ่ายค่าชดเชยเพื่อให้ออกจากงานเพิ่มมากขึ้น

12. บุคลากรสายวิชาการในอนาคตจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ผู้บริหารที่เป็นคนรุ่นเก่าอาจไม่เข้าใจและควบคุมไม่ได้

13. การมีเกณฑ์จาก สกอ. ออกมามากขึ้นเพื่อบีบบังคับให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติตาม หากบุคลากรสายวิชาการไม่มีความพร้อมหรือไม่สามารถปรับตัวได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วนั้น จะส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการคนนั้นไม่เหมาะที่จะอยู่ในวิชาชีพนี้ต่อไปได้

14. การต่อต้านหรือการปฏิวัติในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ หากไม่ได้รับความเป็นธรรม เนื่องจากในอนาคตคนในสังคมส่วนใหญ่มีแนวโน้มทำงานกับเครื่องจักร และคอมพิวเตอร์มากขึ้น ความรู้สึกทางศีลธรรมจะลดน้อยลง ดังนั้นหากบุคลากรสายวิชาการไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็อาจมีการรวมทีมกันมาต่อต้านผู้บริหารได้

แนวโน้มทิศทางการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การให้บุคลากรสายวิชาการมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการมีเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของ สกอ. ที่เป็นตัวผลักดันบุคลากรสายวิชาการให้ต้องปฏิบัติตามถ้ายังอยู่ในวิชาชีพนี้ก็ต้องมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะอยู่ในอาชีพนี้ได้

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในลักษณะเป็นไม่จำกัดมากขึ้น (buffet) โดยที่บุคลากรสายวิชาการสามารถเลือกหัวข้อที่ต้องการศึกษาได้ตามความต้องการ แล้วนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อดำเนินการจัดฝึกอบรม

3. การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning มากขึ้น สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการในทักษะที่ต้องการ

4. การจ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เป็นการเฉพาะ (outsourc) เข้ามาดูแลเรื่องของการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการหรือมีทีมที่ปรึกษาเข้ามาดูแลมากขึ้น โดยเฉพาะในหัวข้อการฝึกอบรมที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญ

5. ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศมากขึ้น เนื่องมาจากการเปิดพรมแดนระหว่างประเทศในลักษณะเสรีมากขึ้น พอพรมแดนมีการเปิด การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศทำได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้โอกาสที่จะหาช่องทางในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการร่วมกับสถาบันในต่างประเทศก็มีโอกาสมากขึ้น

6. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณภาพมากขึ้น

7. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มในการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษามากขึ้นสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และไม่เพียงแต่เป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน แต่จะขยายไปถึงความร่วมมือกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วย เพื่อการศึกษาของประเทศไทยมีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นทัดเทียมนานาชาติ

8. การพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากรสายวิชาการมากขึ้น เช่น ทักษะทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การพัฒนา

ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษา โดยถ้าบุคลากรสายวิชาการไม่มีทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่างๆ ข้างต้นแล้ว จะไม่สามารถถ่ายทอดมาสู่ตัวผู้เรียนได้ ผู้เรียนก็จะมีความรู้แต่เพียงด้านวิชาการ แต่จะขาดทักษะทางสังคมต่างๆ ที่สำคัญต่อการประกอบอาชีพในอนาคต

9. เทคโนโลยีต่างๆ ที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้นและมีความทันสมัย สะดวกต่อการใช้อย่างง่ายและเข้าถึงมากขึ้นในอนาคตจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรสายวิชาการสามารถฝึกอบรมและพัฒนาเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ง่ายขึ้น

10. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งไม่ให้ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ เท่าที่ควรอันเนื่องมาจากการขาดแรงสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีงบประมาณในการฝึกอบรมด้วยตนเอง ทำให้ต้นทุนการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

11. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการจะขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจในอนาคต โดยหากเศรษฐกิจไม่ดี จำนวนนักศึกษาของสถาบันน้อย ก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการโดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณที่จำกัดสำหรับการสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ

12. บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูง (Talent) สามารถมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าโดยอาจจะถูกซื้อตัวไปทำงานที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นหรืออาจจะเป็นความสนใจของบุคลากรสายวิชาการเองที่ต้องการไปทำงานที่อื่นเพื่อผลตอบแทนที่มากกว่า

13. บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุส่วนใหญ่มักไม่ยอมรับความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรม ในอนาคตสภาพแวดล้อมจะเป็นสิ่งที่เข้ามาเป็นแรงกดดันหลายอย่างต่อสถาบันการศึกษาทั้งในเรื่องของกลุ่มผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิต แล้วก็เป็นเรื่องของเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้ามากขึ้น สิ่งๆ ต่างๆ เหล่านี้จะเป็นสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานแล้วสถาบันอุดมศึกษาจะต้องคาดหวังไปที่ตัวบุคลากรสายวิชาการซึ่งบุคลากรสายวิชาการบางท่าน คือด้วยอาชีพอาจารย์ที่ค่อนข้างจะมีความยึดมั่นถือมั่นสูง มีความเป็นตัวตนสูง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนความคิด วิธีคิด หรือการยอมรับความรู้ใหม่ๆ ค่อนข้างที่จะเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ

14. งบประมาณที่จำกัดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการที่จะสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอันเนื่องมาจากการมีค่านิยมของการเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง ส่งผลให้แนวโน้มนักศึกษาที่จะเข้ามาเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดน้อยลง

แนวโน้มทิศทางการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การให้ทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการทำงานได้อย่างมีความสุขมากขึ้น และเมื่อบุคลากรสายวิชาการมีความสุขก็จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กร ทำให้ได้รับประสบการณ์ต่างๆ เป็นองค์ความรู้กลับมาพัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน

2. การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) มากขึ้น โดยการช่วยเหลือสังคมผ่านกิจกรรมของนักศึกษา ซึ่งเป็นการปลูกฝังให้นักศึกษาได้ทำกิจกรรมที่ทำประโยชน์เพื่อสังคมและสะท้อนออกมาเป็นภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ที่ชัดเจนให้กับบุคลากรสายวิชาการเห็นโอกาสการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน เมื่อบุคลากรสายวิชาการทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาดตนเองและพัฒนาตัวเองขึ้นไปก็จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

4. การจัดกิจกรรมภายในของทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากขึ้นและจัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

5. การให้บริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอกเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการจะรู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีในลักษณะที่เป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วย

6. บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นอันเนื่องมาจากในประเทศไทยคนในสังคมส่วนใหญ่ยังคงยกย่องวิชาชีพครูอาจารย์ว่ามีเกียรติ มีศักดิ์ศรี สิ่งนี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ตัวบุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อองค์กร

7. การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น

8. การมีปัญหारेื่อง บุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2523 - พ.ศ.2540) ไม่ค่อยมีความผูกพันกับตัวองค์กร เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y มีทัศนคติ รูปแบบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากบุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation X ตัวอย่างเช่น มีความใจร้อน มีความอยากรู้อยากเห็น ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เปลี่ยนแปลงงานที่ทำบ่อย ต้องการเป็นผู้ประกอบการส่วนตัวมากกว่าเป็นลูกจ้าง เป็นต้น พฤติกรรมต่างๆเหล่านี้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง

9. การไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ดีพอเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการผูกพันกับตัวสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้ตัวผู้บริหารอาจไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆที่ออกมาเพื่อจูงใจทำให้บุ

บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อตัวองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง

10. การมีปัญหาการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือการเพิ่มงานในตำแหน่งบริหารของบุคลากรสายวิชาการเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือการเพิ่มงานในตำแหน่งบริหารของบุคลากรสายวิชาการ ทำให้บุคลากรสายวิชาการที่หน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น เกิดความเครียดเพิ่มสูงขึ้น เวลาพักผ่อนและเวลาส่วนตัวลดน้อยลง การสอนด้อยประสิทธิภาพลง ส่งผลต่อความเบื่อหน่ายและความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง

11. การมีปัญหาเรื่องงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในแต่ละแห่งไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้น การลดลงของจำนวนผู้เรียนในระดับอุดมศึกษา ค่านิยมของผู้เรียนที่ให้ความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ค่านิยมที่เพิ่มมากขึ้นในการเรียนสายอาชีพ เป็นต้น

12. การมีปัญหาเรื่องค่าตอบแทนที่ไม่สูงสำหรับวิชาชีพครูอาจารย์ถ้าเทียบกับวิชาชีพอื่นๆ โดยเฉพาะในสังคมของประเทศไทย บุคลากรสายวิชาการก็จะมีแนวโน้มที่จะออกจากวิชาชีพนี้เพื่อไปหาวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า

แนวโน้มทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. การประเมินผลใกล้เคียงในลักษณะ 360 องศามากขึ้น โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะและมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นนายจ้างหรือผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต ชุมชนโดยรอบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะเข้ามามีบทบาทในกระบวนการประเมินผล แต่สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการอาจจะมีลักษณะน้อยกว่าระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย แต่ก็มีความใกล้เคียงกับการประเมินผลแบบ 360 องศามากขึ้น ในลักษณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ นักศึกษาแต่ละคน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใช้บัณฑิต รวมทั้งผู้ปกครอง

2. การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ เพื่อรองรับสำหรับการวางแผนทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ (succession plan)

3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินตัวบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการวางแผนเกณฑ์ต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเพราะการที่เราจะทำให้แนวทางนั้นเป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพได้มากที่สุดก็ต้องผ่านการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการ

ที่มีบุคลากรสายวิชาการหรือตัวแทนบุคลากรสายวิชาการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆก็จะช่วยให้แนวทางนั้นบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีมอันเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีแนวโน้มที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยการเปรียบเทียบ performance ในแต่ละคณะและทำการประเมินว่าคณะไหนมีความโดดเด่นมากกว่ากัน จะได้ทำให้แต่ละคณะมีความกระตือรือร้น (active) ที่อยากจะทำให้คณะของตัวเองมี performance ที่ดี

6. การให้ความสำคัญสำหรับการประเมินบุคลากรสายวิชาการในตัวชี้วัด ด้าน output มากขึ้นกว่าปัจจุบันที่เน้นในเรื่อง process กล่าวคือ พิจารณาในตัวบุคลากรสายวิชาการในแต่ละท่านว่าสามารถสร้าง output ออกมาได้มากน้อยขนาดไหนไม่ว่าจะเป็นในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ

7. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

8. การประเมินผลแบบ 360 องศา อาจมีปัญหาในเรื่องผู้ปกครองหรือบุคคลภายนอกมีแนวโน้มไม่ให้ความสำคัญและร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรสายวิชาการเนื่องจากอาจจะไม่มีเวลาหรือไม่ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องดังกล่าวเท่าที่ควร

9. มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากการมีเกณฑ์ที่เข้มงวดของ สกอ. ที่เพิ่มมากขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์อยู่บ่อยครั้ง ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่เสมอ ทำให้แบบประเมินไม่มีความมั่นคง ทำให้มาตรฐานในเรื่องของการประเมินไม่น่าเชื่อถือ

10. การมีปัญหาการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆเพื่อทดแทนคนในตำแหน่งที่สูงขึ้น บุคลากรที่ถูกประเมินเพื่อเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ได้อยากจะอยู่ในสถานะและตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากการอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นจะทำให้มีภาระงานที่มากขึ้น ต้องทำงานหลายอย่างที่มาเกินไปจนไม่มีเวลาส่วนตัวเป็นของตนเอง เกิดความรับผิดชอบมากขึ้นและสะท้อนถึงความเครียดที่มากขึ้น

1.4 การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน สองทศวรรษหน้า

ผลการวิจัยพบว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ประกอบไปด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 23 เป้าประสงค์ 26 กลยุทธ์ 68 ตัวชี้วัด และ 76 โครงการ/กิจกรรม ทั้งนี้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และจัดทำขึ้นนั้นเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าในลักษณะของภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งหมด ดังนั้นการจะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งต้องคำนึงถึงบริบท ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ประกอบด้วย ซึ่งยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า มีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

วิสัยทัศน์ : การมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สถาบันการศึกษาชั้นนำที่ยั่งยืนของประเทศและนานาชาติ

พันธกิจ :

1. พัฒนาระบบการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการโดยการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะขีดความสามารถให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต
3. ส่งเสริมบุคลากรสายวิชาการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมภายในองค์กรและกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน
4. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและโปร่งใส

ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ พัฒนาระบบการวางแผนแบบองค์รวมและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

เป้าหมาย

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเหมาะสมในแต่ละส่วนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลให้สามารถพร้อมใช้สำหรับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ส่งเสริมการสรรหาเชิงรุกและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย มีความสามารถเฉพาะด้านและความเป็นเลิศเข้าสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการสรรหาบุคลากรสายวิชาการเข้าถึงแหล่งของผู้สมัครมากขึ้น
4. ระบบการสรรหาและคัดเลือกมีความรวดเร็วและคล่องตัวทันต่อการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การบำรุงรักษาอย่างชำนาญการโดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น

เป้าประสงค์

1. การปรับปรุงแบบการจัดการสวัสดิการสมัยใหม่ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรสายวิชาการให้มากที่สุด
2. การบริหารจัดการค่าตอบแทนและรางวัลให้เหมาะสมเป็นที่น่าพึงพอใจแก่บุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง
3. การพัฒนาและสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรสายวิชาการ
4. การเสริมสร้างความปลอดภัยและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม

เป้าประสงค์

1. การพัฒนาความสามารถ ทักษะให้แก่บุคลากรสายวิชาการทางด้านทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) และสนับสนุนให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. การมีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
3. การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการโดยผ่านการฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

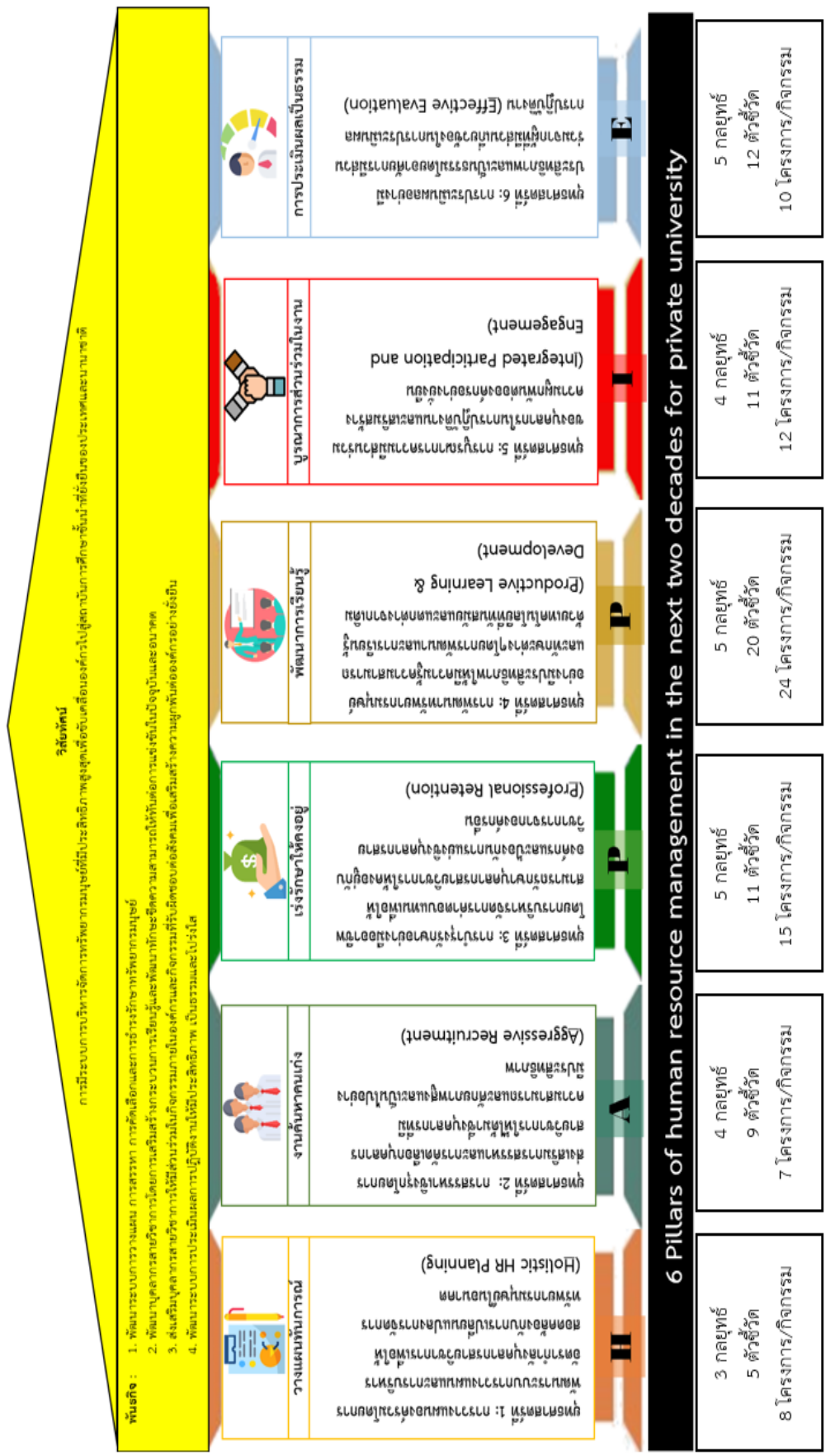
1. การสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการอย่างบูรณาการทุกรูปแบบ ทั้งการรวมกลุ่มสร้างสรรค์กิจกรรมอิสระในการร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อบุคลากรได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กร
2. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน (Career Path) และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรสายวิชาการในทุกระดับ
3. การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรจะได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่จัดสรรให้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการเพื่อรักษาและสร้างความผูกพันต่อองค์กร
5. การสนับสนุนความตระหนักถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 คือ การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์

1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น
2. การดำเนินการค้นหาบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการประเมินผล
4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวงกฎเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากรายละเอียดการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าฉบับสมบูรณ์ สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 5.1-5.7 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

พัฒนากระบวนการวางแผนแบบองค์รวมและการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการ
Holistic HR Planning
ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

Holistic HR Planning

နာယက ၂

การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรา
กำลังคนให้เหมาะสม

ตัวชี้วัด

- KPI 1.2 มีฐานข้อมูลความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคตครบทุกหน่วยงาน
- KPI 1.3 หน่วยงานทั้งหมดมีบุคลากรสายวิชาการเพียงพอในแต่ละปี

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการของงานในปัจจุบันและอนาคต
2. สนับสนุนให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุการทำงานหรือหมดความความสามารถ-ต่าง

နာယက ၁

การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ตัวชี้วัด

- KPI 1.1 จำนวน โครงการ/กิจกรรมที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. ทบทวนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใหม่ ความคล่องตัวและยืดหยุ่น
2. ทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันกับเวลา
3. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพ
4. ทบทวนสัญญาจ้าง / การเกษียณอายุ

നായർ 3

การพัฒนากระบวนการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์
แบบองค์รวม ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้

ตัวชี้วัด

- KPI 14 ระดับความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น
- KPI 15 ร้อยละ 80 ของความพึงพอใจผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้ระบบ

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. พัฒนารอบสภาสถานหนึ่งในความสนใจที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. พัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการเริ่มตั้งแต่การวางแผนให้เชื่อมต่อกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นอย่างเป็นระบบ

ภาพที่ 5.2 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และกลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ส่งเสริมการสรรหาเชิงรุกและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Aggressive Recruitment



กลยุทธ์ที่ 1

การส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง

ตัวชี้วัด

- KPI 2.1 การดำเนินการให้ทันภายในเวลาที่กำหนด
- KPI 2.2 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นต่อปี

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

- มุ่งเน้นสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง
- สร้างแรงจูงใจให้เกิดการรับรู้ถึงการเป็นองค์กรในดวงใจที่ใคร่อยากมาร่วมงานด้วย

กลยุทธ์ที่ 2

การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวชี้วัด

- KPI 2.3 มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพครบทุกหน่วยงาน
- KPI 2.4 บุคลากรสายวิชาการตรงตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดขึ้นเพิ่มขึ้นต่อปี

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

- การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกในแต่ละหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3

การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก

ตัวชี้วัด

- KPI 2.5 จำนวนโครงการ / กิจกรรมที่สนับสนุนการสรรหาเชิงรุกที่ดำเนินการขึ้นต่อปี
- KPI 2.6 ระดับความพึงพอใจการส่งเสริมภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กรเพิ่มขึ้นต่อปี

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

- การประชาสัมพันธ์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น
- การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 4

การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น

ตัวชี้วัด

- KPI 2.7 จำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกที่มีความรวดเร็วขึ้น
- KPI 2.8 ร้อยละ 50 ของเวลาที่ใช้ตลอดกระบวนการสรรหาและคัดเลือก
- KPI 2.9 จำนวนผู้สมัครในตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการในการเข้าดูรายละเอียดผ่านช่องทางสื่อออนไลน์เพิ่มขึ้นต่อปี

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

- การส่งเสริมให้หน่วยงานได้รับโครงการสรรหาและคัดเลือกที่มีความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น
- การพัฒนาเครื่องมือสรรหาและคัดเลือกให้เป็นแบบดิจิทัลเพื่อลดระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพ

ภาพที่ 5.3 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และกลยุทธ์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

กลยุทธ์ที่ 1

การสร้างกระบวนการบริหารการดำเนินงานและ การจัดการสวัสดิการเชิงรุก ให้แตกต่างจาก องค์กรอื่น และสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญ ของวิชาชีพครู อาจารย์

ตัวชี้วัด

- KPI 3.1 โครงการ / กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่า ตอแนะและสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย เริ่มขึ้นแล้ว
- KPI 3.2 ระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการ รูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การสำรวจความต้องการสวัสดิการรูปแบบใหม่สำหรับ บุคลากรสายวิชาการที่แตกต่างจากครูแบบเดิม
2. การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เป็นรูปแบบ ที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม เช่น การออกแบบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยบุคลากรสายวิชาการ สามารถเลือก Package ได้ตรงตามความต้องการของ แต่ละคน (Flexy Benefit)
3. การสนับสนุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวของบุคลากรสายวิชาการ รวมทั้งทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ที่ 2

การพัฒนากระบวนการบริหารการดำเนินงานตามผล การปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด

- KPI 3.3 โครงการ / กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารการดำเนินงานที่ทันสมัยตั้งแต่ปี KPI 3.4 ร้อยละ 50 ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้ รับของบุคลากรสายวิชาการ

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การทบทวนค่าตอบแทนแบบไปปัจจุบันและปรับปรุงระบบ การบริหารการดำเนินงานตามผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม กับผลการดำเนินงานปัจจุบันและอนาคต
2. การทบทวนและปรับปรุงเงื่อนไขและระบบค่าตอบแทนตามลักษณะ ของงาน ความเชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบ ความต้องการ ในตลาดและภาวะการแข่งขันในละแวก

กลยุทธ์ที่ 4

การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีใน การทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีใน การทำงานร่วมกัน



ตัวชี้วัด

- KPI 3.7 ร้อยละ 80 ของระดับความพึงพอใจในโครงการ/ กิจกรรมที่สนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- KPI 3.8 ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้า ร่วมกิจกรรมที่สนับสนุนการมีสุขภาพที่ดี
- KPI 3.9 โครงการ / กิจกรรมที่ทำให้เรี่งเพิ่มขึ้นต่อปีโดย วัดจากดัชนีความอยู่ดีและคุณภาพชีวิตที่ดี ของบุคลากรสายวิชาการ

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การเสริมสร้างสุขภาพบุคลากรสายวิชาการ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สถานออกกำลังกาย เป็นต้น
2. การเสริมสร้างขวัญใจให้มีความสุขและเป็น "Happy Work Place : Happy Work Life"
3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดี โดยส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ เป็นมิตรต่อสุขภาพและเอื้อต่อการมีกิจกรรมนันทนาการ ระดับสุขภาพของบุคลากรสายวิชาการ
4. การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ เสริมการมีสุขภาพที่ดี
5. การสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างสุขภาพ ที่พึงประสงค์ระหว่างบุคลากรสายวิชาการเพื่อสร้างสุขภาพ ที่ดีของตนเองได้ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เช่น การให้ความรู้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการ จัดการสุขภาพ เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 5



การสร้างภาพลักษณ์บุคลากรสายวิชาการให้เท่าเทียม กับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ และได้รับการยอมรับ จากค่านิยมในสังคมไทย

ตัวชี้วัด

- KPI 3.10 ร้อยละการยกย่องของบุคลากรสายวิชาการที่ มีศักยภาพสูงและโดดเด่น
- KPI 3.11 ระดับความสำนึกของการทดแทนด้าน่งที่ สำคัญเพิ่มขึ้นต่อปี

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

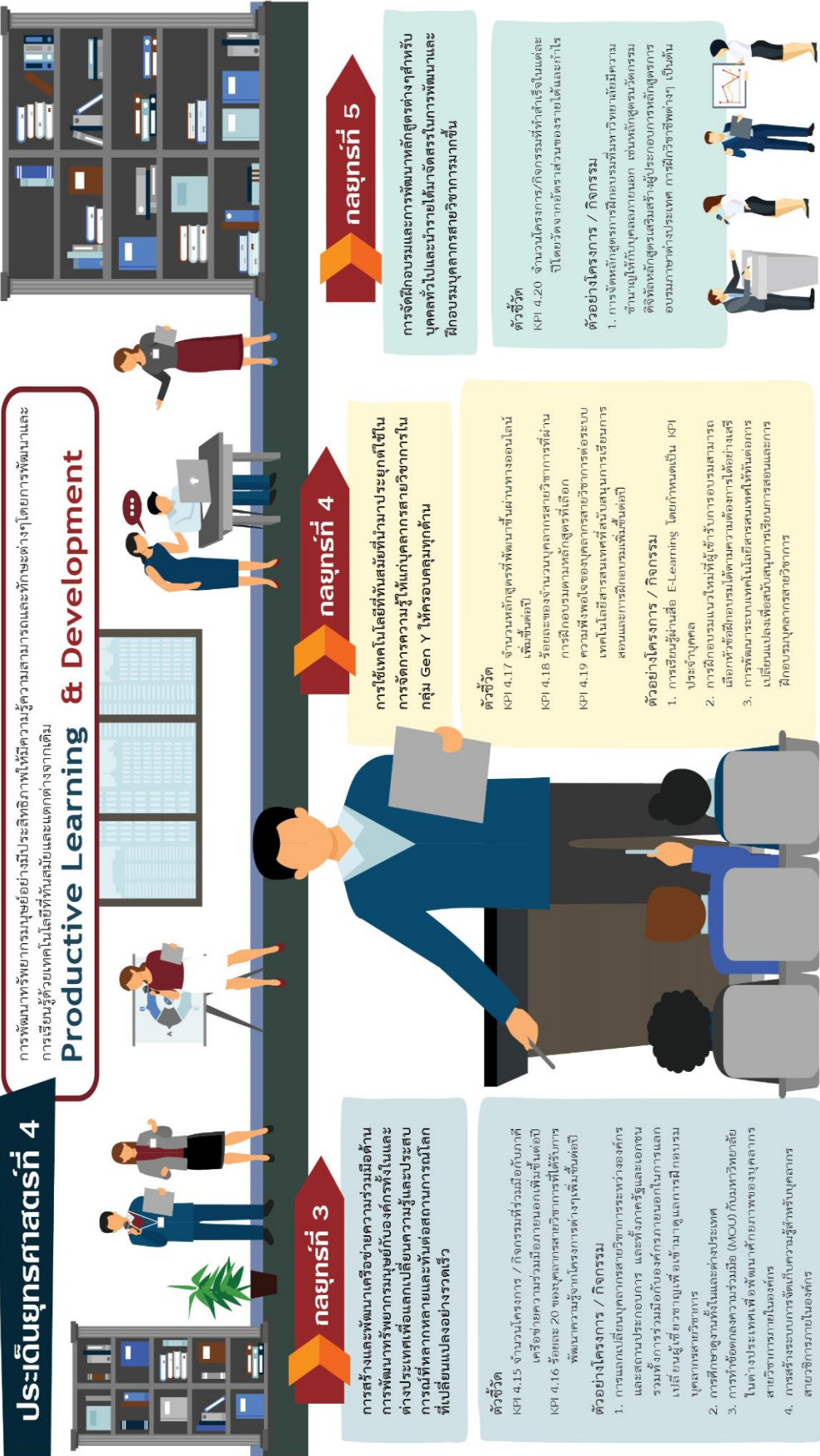
1. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการ
2. การวางแผนสื่อเทิดทูนผลงานที่สำคัญขององค์กร อย่างเป็นระบบ รวมถึงการเตรียมสร้างและพัฒนาคุณ ุศลสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงให้เป็นศูนย์กลาง หรือการประกวดขององค์กร
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เอกชนและภาคธุรกิจ โดยให้บุคลากรสายวิชาการได้มี โอกาสเข้าไปเรียนรู้การทำงานในองค์กรภาคธุรกิจเพื่อ นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้เรียน



ภาพที่ 5.4 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 และกลยุทธ์ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน



ภาพที่ 5.5 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 5.5 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 และกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการ
แสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ
อย่างเสรี

KPI 5.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี

KPI 5.2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นต่อปี

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมและการ
แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี



A stylized illustration of a busy office environment. In the foreground, a man in a dark suit stands next to a large digital display showing a bar chart and a pie chart. Several people are seated at desks with laptops, engaged in work. Some are standing and talking, while others are sitting in ergonomic office chairs. The background shows more people walking or standing, creating a sense of a dynamic and active workspace. The illustration uses a flat, modern style with a limited color palette.

การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรสาย
วิชาการต่อองค์การเพื่อลดปัญหาการออกงาน

KPI 5.5 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรฝ่ายวิชาการ
 สัมพันธ์กับการดำเนินงานของงานอื่นที่มีต่อ
 KPI 5.5 จำนวนกิจกรรมภายในที่สนับสนุนงาน
 อย่างน้อย 5 ครั้งต่อปี
 KPI 5.6 ระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน
 ภายใน 80% ของแผน
 KPI 5.7 อัตราการออกงานของบุคลากรสายวิชาการ
 ภายใน 80% ของแผน
 KPI 5.8 ทรัพยากรของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อ
 KPI 5.9 ทรัพยากรของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อ

การกำหนดกฎระเบียบทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม

KPI 5.3 การมีคุณเป็นแบบอย่างด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่ชัดเจน และการมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
ที่ชัดเจนและเป็นธรรม

1. การปรับปรุงและออกแบบห้องนั่งเล่นตามความต้องการของสมาชิกผู้สูงอายุและผู้ดูแล
2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคคลากรสาขาวิชาการมี ความรู้เท่าทันที่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
3. การปรับปรุงโครงสร้างในการพัฒนาเชิงพื้นที่เพื่อการ สร้างระบบนิเวศในการพัฒนาเชิงพื้นที่เพื่อการ พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน
4. การเสริมสร้างระบบและกระบวนการพัฒนาชุมชน ในกรณีศึกษาได้แก่แนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ

การสร้างสภาพภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจะเสริมสร้างความผูกพันต้ององค์กรมากขึ้น

KPI 5.9 จำนวนโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความรู้ด้านวิทยาศาสตร์
ต่อสังคมและคุณธรรม จริยธรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้น
ต่อปี

KPI 5.10 จำนวนโครงการ/บริการหรือการแก้ปัญหาของ
เพิ่มขึ้นต่อปี

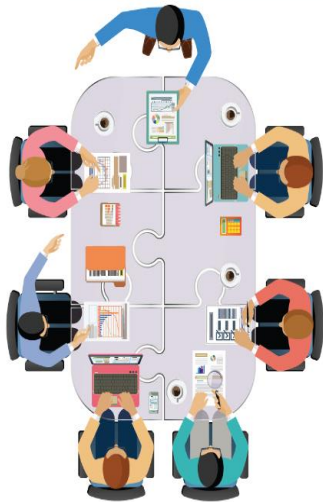
KPI 5.11 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น
ต่อปี

1. การเตรียมสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
2. การส่งเสริมการให้บริการวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย
3. การสร้างค่านิยมในเรื่องจิตบริการ การทำงานในเชิงรุก



433

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6



กลยุทธ์ที่ 1

การจัดทำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด

- KPI 6.1 มีสัดส่วนต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
- KPI 6.2 ระดับความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การประเมินผลโดยบุคคล / ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น นักศึกษา ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่งาน ผู้ปกครอง ชุมชน
2. การเสริมสร้างความรู้เข้าใจต่อระบบการประเมินผลโดยผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและตระหนักถึงความสำคัญ รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้

การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Effective Performance Evaluation

กลยุทธ์ที่ 2

การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

ตัวชี้วัด

- KPI 6.3 มีรายชื่อของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานครบทุกหน่วยงาน
- KPI 6.4 มีรายชื่อของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงที่ถูกต้องและทันสมัย

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การสร้างระบบวิธีจัดเก็บข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ



กลยุทธ์ที่ 3

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ

ตัวชี้วัด

- KPI 6.5 ระดับความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- KPI 6.6 ร้อยละของความพึงพอใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- KPI 6.7 ร้อยละของเวลาที่ลดลงในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น
2. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การนำเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ 4

การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด

- KPI 6.8 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมโครงการ / กิจกรรมเพิ่มขึ้นร้อยละ
- KPI 6.9 จำนวนโครงการ / กิจกรรมที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นร้อยละ

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การปรับปรุงระบบเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการอย่างเป็นธรรม
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 5

การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด

- KPI 6.10 จำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมกิจกรรม
- KPI 6.11 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลได้มาตรฐานและน่าเชื่อถือ
- KPI 6.12 อัตราการมีส่วนร่วมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม

1. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการสร้างหลักเกณฑ์ร่วมกันในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานของบุคลากรสายวิชาการเพื่อสร้างมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ
2. การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ (output) มากกว่ากระบวนการ (process)

ภาพที่ 5.7 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 และกลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการศึกษา

ประเด็นการอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้าสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จำแนกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า และ 4) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1.1 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นพอที่จะอธิบายได้ว่าภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ส่วนงาน ใหญ่ๆ ส่วนแรกเป็นงานหาทรัพยากรมนุษย์โดยมีหน้าที่ของการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการจะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ส่วนที่สองเป็นส่วนงานของการใช้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเองหมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และส่วนงานสุดท้ายก็คืองานการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health

Care Program) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริงเพื่อให้การจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ก็คือ “หาให้ได้ ใ้ให้เป็น และเก็บรักษาไว้นานๆ” ทั้งนี้การบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้น การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนผ่านระบบซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน คือการจัดทำระบบที่ดีที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดีคนเก่งมาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน ดังนั้นการจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่างๆเป็นประการแรกเพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบันสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน การพิจารณามองหาบุคคลต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้

1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้สำหรับสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพอที่จะอภิปรายได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งจำเป็นต้องเข้าสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรทางสายวิชาการ โดยการทบทวนองค์กรด้านกระบวนการบริหารและการจัดการบุคลากรที่มีความชัดเจนและเหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อสามารถรองรับบทบาทภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคตได้ ซึ่งบุคลากรในสายวิชาการถือเป็นกุญแจสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการพัฒนางานทุกด้านให้มีมาตรฐานและทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์กร ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้นต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้านเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรในอนาคต และจากข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดีและสามารถวางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร และการมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องมีการยืดหยุ่นและปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีบทบาทการทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เช่น การวางแผนกำลังคนโดยเน้นกลยุทธ์เรื่องการวางแผนสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความหลากหลาย ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญน้อยต่อการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต ซึ่งแตกต่างจากคำกล่าวของ R. Daft & Marcic, (2013) ที่ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรควรต้องให้ความสำคัญและควรที่จะมีการเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงานจึงถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอีกกระบวนการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) ที่ว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อความได้เปรียบ โดยผู้บริหารขององค์กรต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงความหลากหลายของบุคคลไม่ว่าจะเป็นด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบ

หรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือรูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ซึ่งความแตกต่างของบุคลากรจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ การสรรหาว่าจ้าง การจูงใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การให้คำปรึกษาปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยมิให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กรแต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญน้อยต่อการมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งแตกต่างจากคำกล่าวของ R. Daft & Marcic, (2013) ที่ว่าการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะด้านการค้าและการเงินล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โลกในยุคปัจจุบันพัฒนาเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปิดเสรีมากขึ้นเรื่อยๆ จนพรมแดนระหว่างประเทศค่อยๆ กลายเป็นโลกไร้พรมแดน โดยองค์กรควรที่จะต้องมีการใหม่ๆ ในการสรรหาบุคลากรและว่าจ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้นและเมื่อการมีคนต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ทำให้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทักษะทางด้านภาษารวมทั้งต้องเข้าใจวัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ และมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนเป็นการกำหนดปัจจัยต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือนรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร การบริหารค่าตอบแทน ถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ ค่าตอบแทน ยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับเสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560) ที่กล่าวว่าแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่ควรที่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญน้อยต่อการมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ซึ่งแตกต่างจากคำกล่าวของ รัชฎา อสีสนธิสกุล (2550) ที่ได้กล่าวว่าการจัดสวัสดิการและผลตอบแทน ผลประโยชน์ต่างๆ ขององค์กรควรที่จะมีการออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคลซึ่งมีความต้องการ

และคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน โดยองค์กรควรที่จะมีการจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ที่เรียวกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเองมากขึ้น

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมทั้งหมด 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development) ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากรโดยการจัดหลักสูตรการพัฒนาทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายและเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร การจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ตามมาตรา 80 วรรค 3 ที่บัญญัติว่าต้องจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูอาจารย์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมและก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 ตามยุทธศาสตร์ที่ 3 เรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560) และสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ โดยพัฒนาให้มีความสามารถในการทำงานวิจัย งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีทักษะประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับโชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช (2555) ในเรื่องแนวคิดหลักปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ ที่ว่าการมีระบบการสร้างเครือข่าย (Network) การเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งมากขึ้นและการมุ่งเน้นถึงความพอดี พอประมาณ ไม่มากหรือน้อยเกินไปในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการหาสมดุลระหว่างรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม งบประมาณที่คุ้มค่าและเป้าหมายที่ต้องการ ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญน้อยต่อส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่เน้นความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนั้นยังไม่ได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 ในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนที่มีมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป นอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้วการรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งด้วย โดยข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วยเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น การจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี การให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร การมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับฉันทาธิปไตย พงศ์ศิริ (2555) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมและผูกพันของพนักงาน เป็นหนึ่งในหลักสำคัญของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับโชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกานต์ แก้วนุช (2555) ในเรื่องแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทุนมนุษย์ ที่ว่าการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร องค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ในกลุ่มสมาชิกจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและการสร้างให้พนักงานรู้จักเพียงพอต่อสิ่งที่ตนมีและได้รับ

โดยองค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างหรือพัฒนาสิ่งจูงใจสมาชิกที่ไม่ใช่ตัวเงิน ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญต่อการมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยให้ความสำคัญน้อยต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้อุบลการสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช (2555) ที่ได้กล่าวว่างค์กรควรมีการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรและการแลกเปลี่ยนความคิดโดยการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันจะช่วยทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี การกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และการมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสีขาวโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักทางพุทธศาสนามาใช้กับระบบการประเมินความประพฤติของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Dessler (2009) ในเรื่องจริยธรรมกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้มีความเที่ยงตรงและมีความซื่อสัตย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงมาตรฐานสำหรับพนักงานควรจะต้องมีความชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม และยังสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ต้องมีความเป็นธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญน้อยต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามคำกล่าวของ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช (2555) ในเรื่องหลักความมีเหตุผลที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นองค์กรควรมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมิน รวมทั้ง

การทำความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของเกณฑ์ในแต่ละเรื่องเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งในภายหลัง

1.3 แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

การอภิปรายผลในส่วนของแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า แยกตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน พบว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าจะมีทิศทางที่มีระยะเวลาที่สั้นขึ้นและมีทิศทางที่มีแนวโน้มยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากในอนาคตความเสี่ยงหลักๆ ที่มีโอกาสพบ นั่นคือ การไม่สามารถคาดการณ์เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ ทำให้ไม่สามารถที่จะวางแผนได้เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการวางแผนควรที่จะยืดหยุ่น อาจจะมีการวางแผนในระยะยาวได้ แต่แผนนั้นต้องไม่ละเอียดจนเกินไปจนทำให้แก้ไขเปลี่ยนแปลงยาก นอกจากนี้ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องยืดหยุ่นโดยอาจจะต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกันไปในแต่ละคนหรือกลยุทธ์ที่จะตอบคนในแต่ละกลุ่มช่วงอายุที่ไม่เหมือนกัน เช่น คนในกลุ่ม Gen Y อาจไม่ชอบการจ้างงานนานๆ ดังนั้นองค์กรอาจทำการจ้างงานสั้นๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Bob Nelson (2012) ในเรื่องแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กล่าวว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และวิธีการทำงาน เนื่องจากมีเด็ก Generation ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ซึ่ง Generation ใหม่ๆ จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ในการทำงานจากเดิมให้เป็นแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และถ้าองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวโน้มต่อมาในเรื่องของแนวโน้มการให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง (Talent) มากขึ้น โดยหากพิจารณาจากอดีตที่ผ่านมาวัตถุประสงค์ในการสร้างคนกลุ่มนี้เพื่อที่จะเอาไปทดแทนตำแหน่งงานผู้บริหาร แต่ในอนาคตมุมมองจะเปลี่ยนไปโดยไม่ต้องการสร้างคนกลุ่มนี้ในการทดแทนตำแหน่งงานผู้บริหาร แต่จะมีการพัฒนาคนกลุ่มนี้โดยให้ความสำคัญว่าทักษะอนาคตอะไรที่เราต้องการ เราจึงจะพัฒนาและสร้างความสามารถเพื่อที่จะตอบโจทย์ (future skills) มากกว่าการสร้างความสามารถเพื่อไปทดแทนตำแหน่งงานผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ R. Daft & Marcic (2013) ; R.A. Noe et al. (2012) ที่กล่าว

ว่าในอนาคตองค์กรควรให้ความสำคัญและมีการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเกิดจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถซึ่งองค์กรอื่นไม่มีและในตลาดแรงงานก็มีจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่มากนักจากนั้นในอนาคตการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังพบว่ามีแนวโน้มในการให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย ในเรื่องของ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม รวมถึงภาษา มากขึ้น เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2553) ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าในประสบการณ์ ค่านิยมและทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรและพยายามมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี เพื่อที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรได้ปลดปล่อยศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ออกมาในการตัดสินใจและการใช้ความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร แง่มุมความคิดที่หลากหลายจะก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆร่วมกันมากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร พบว่ามีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัวรวดเร็วและมุ่งเข้าไปหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ ประคัลภ์ ปันพหลังกูร (2559) ที่กล่าวว่า การสรรหาคัดเลือกพนักงานจำเป็นต้องมีการทำให้ทันสมัย ช่องทางใหม่ๆในการหาคนและคัดเลือกคนมีมากขึ้นเรื่อยๆ Social Network ต่างๆสามารถที่จะช่วยให้เราสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้อย่างเหมาะสม เช่น LinkedIn หรือ Facebook ช่องทางเหล่านี้ช่วยให้สามารถพบเจอกับบุคคลที่เหมาะสมได้ ทำให้เข้าถึงกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและตรงกลุ่มเป้าหมาย แนวโน้มต่อมาในเรื่องของแนวโน้มในการมีบุคลากรในสายวิชาการที่จะมีความเป็นนานาชาติหรือเป็นคนต่างชาติมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Bob Nelson (2012) ที่กล่าวว่า ในอนาคตโลกจะเล็กลงทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันทางด้านแรงงานอย่างเป็นสากลมากขึ้น โดยเฉพาะการรวมตัวกันของกลุ่มภูมิภาคต่างๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งทำให้แรงงานในแต่ละประเทศสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆ ได้อย่างอิสระ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวทางด้านการบริหารวัฒนธรรมให้เป็นสากลมากขึ้น การบริหารบุคคลก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้น แนวโน้มต่อมาในเรื่องของแนวโน้มในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ R. Daft & Marcic (2013) ที่กล่าวว่าในโลกของการทำงานในอนาคตนั้น ความหลากหลายของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องพบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายของบุคลากรจะสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากร อาจจะเป็นอุปสรรคใน

การทำงานหรือเป็นข้อได้เปรียบขององค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกัน เพราะความแตกต่างนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร และความหลากหลายของบุคลากรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดที่กว้างและมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และต้องออกแบบกลยุทธ์ในด้านบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่างๆ สามารถทำงานในองค์กรได้ โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรม เชื้อชาติ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวโน้มต่อมาในเรื่องของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่เป็นเลิศมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ รัชฎา อสิสนธิสกุล (2550) ในเรื่องการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ที่กล่าวว่าการสรรหาและคัดเลือกควรมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ในอนาคตการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังพบว่ามีแนวโน้มในการจ้างงานบุคลากรสายวิชาการในลักษณะของพาร์ทไทม์ (Part Time) มากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ กฤษฎา ชีระโกศลพงศ์ (2558) ที่กล่าวว่าในอนาคตจะเกิดความเปลี่ยนแปลงจากการจ้างงานประจำจะกลายมาเป็นการจ้างงานในลักษณะของ Part Time, Freelance, Outsourced, Home-Working, Contract Worker มากขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนขององค์กร

ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนพบว่ามีแนวโน้มในการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง การปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น การให้สิ่งจูงใจในการทำงาน (Incentive) เพิ่มขึ้นแก่บุคลากรสายวิชาการ การจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับ Frederick Herzberg (1959) ที่กล่าวว่าเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่างๆ เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งหากบุคลากรมีความพอใจในการทำงานแล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี นอกจากนี้ในอนาคตการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังพบว่ามีแนวโน้มในการให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ ความปลอดภัยในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ กฤษฎา ชีระโกศลพงศ์ (2558) ในเรื่องความสมดุลในชีวิตการทำงาน ที่กล่าวว่าองค์กรควรสนับสนุนในเรื่องของความสมดุลในชีวิตการทำงาน โดยการแบ่งแยกกับชีวิตกับการทำงานออกจากกันโดยไม่ให้ทั้งสองเรื่องมากระทบต่อกันในเวลาที่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับ

Elton Mayol (1933) ที่กล่าวว่าสิ่งล่อใจทางเศรษฐกิจไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับการทำงานแต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นด้วย เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมบัติ กุสุมาวลี (2559) ในเรื่องทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 ที่กล่าวว่าในอนาคตการเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์จะกลายเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้น และสอดคล้องกับประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร (2559) ที่กล่าวว่าการพัฒนาพนักงานขององค์กรสามารถที่จะพัฒนาพนักงานโดยไม่ต้องส่งพนักงานไปข้างนอก โดยการฝึกอบรมผ่าน E-learning ผ่านเว็บไซต์ต่างๆ แนวโน้มต่อมาในเรื่องของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกมากขึ้น โดยสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ในเรื่องทิศทางและแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตว่าสถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย สภาพของความจำกัดทางทรัพยากร ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆมากขึ้นเพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งกันและกัน หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และยังสอดคล้องกับ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล & กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ในเรื่องหลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ที่กล่าวว่าการมีระบบการสร้างเครือข่าย (Network) การเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งมากขึ้น นอกจากนั้น ในอนาคตการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังพบว่ามีแนวโน้มในการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากรสายวิชาการมากขึ้น เช่น ทักษะทางการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษา ซึ่งสอดคล้องกับเสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560) ที่กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะต้องมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่องและจะต้องพัฒนาสร้างทักษะหลากหลายให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงาน และสอดคล้องกับ R. Daft & Marcic (2013) ; R.A. Noe et al. (2012) ในเรื่องแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ที่กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงานและความสามารถในการบริหารจัดการ

ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร พบว่ามีแนวโน้มในการจัดกิจกรรมภายในของทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากขึ้นและจัดอย่างต่อเนื่อง การให้บริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอก การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ที่ชัดเจนให้กับบุคลากรสายวิชาการเห็นโอกาสการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับโชคชัย สุเวชวัฒนกุล & กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ในเรื่องหลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ที่กล่าวว่าองค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ในกลุ่มสมาชิกจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจในการฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรผ่านวิกฤตไปได้ในที่สุด นอกจากนั้นการทำให้พนักงานเห็นโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพและการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีที่เกิดกับความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงานด้วย นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ McClelland ในเรื่องแนวคิดทฤษฎีความต้องการของ ทีกกล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ ความต้องการความรักและความผูกพัน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีแนวโน้มในการประเมินผลในลักษณะใกล้เคียงในลักษณะ 360 องศามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2546) ที่กล่าวว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธีแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใดยิ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงานซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นตัวอย่างหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงลำพัง แนวโน้มต่อมาในเรื่องของการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ เพื่อรองรับสำหรับการวางแผนทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ (succession plan) ซึ่งสอดคล้องกับ Gubman (1998) ที่กล่าวว่าองค์กรควรมีการระบุตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูงโดยมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่งด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตาม Competency Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น และยังสอดคล้อง

กับ ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2555) ที่กล่าวว่าในการมีระบบประเมินศักยภาพพนักงานเบื้องต้นก่อนที่จะส่งเสริมให้มีประสบการณ์พร้อมทักษะที่หลากหลายและมีศักยภาพที่ปฏิบัติงานได้จริง นอกจากนั้นในอนาคตรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังพบว่ามีแนวโน้มในเรื่องของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินตัวบุคลากรสายวิชาการได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ R. Daft & Marcic (2013) ที่กล่าวว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนั้นในอนาคตการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังพบว่ามีแนวโน้มเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ต่างๆในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับโชคชัย สุเวชวัฒนกุล & กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ในเรื่องหลักความมีเหตุผล ที่กล่าวว่าการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมิน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งในภายหลัง

1.4 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัย พบว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยอภิปรายตามรายละเอียดยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ พัฒนาระบบการวางแผนแบบองค์รวมและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม และการพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2555) ที่กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนจากการจ้างงานตามความจำเป็นเพื่อเป็นการเตรียมแผนกำลังคนระยะยาวเพื่อสามารถรองรับกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และยังสอดคล้องกับ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล & กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งเน้นการวางแผนที่ยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับเสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2560) ที่กล่าวว่า ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ส่งเสริมการสรรหาเชิงรุกและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก และการพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ R. Daft & Marcic (2013); R.A. Noe et al (2012) ที่กล่าวว่า การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเกิดจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถซึ่งองค์กรอื่นไม่มี นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล & กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ที่กล่าวว่า ควรที่จะมีการมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานต่างๆได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การบำรุงรักษาอย่างชำนาญการโดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาศูนย์กลางสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น โดยเน้นการสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครู อาจารย์ การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การสร้างระบบรางวัล ยกย่อง เชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่สร้างชื่อเสียง ผลงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน และการสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชา การให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและได้รับการยอมรับจากค่านิยมในสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับ R. Daft & Marcic (2013); R.A. Noe et al (2012) ที่กล่าวว่า เนื่องจากการแข่งขันกันในการว่าจ้างบุคลากรมากขึ้น องค์กรต่างๆ ต่างต้องการคนเก่งที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานด้วยและไม่ต้องการที่จะเสียคนเก่งเหล่านี้ไป แนวทางในการธำรงรักษาศูนย์กลางนั้นอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น เช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม และการให้คำชื่นชม ยกย่อง เป็นต้น และยังสอดคล้องกับเสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560) ที่กล่าวว่า การดูแลใส่ใจและรักษาศูนย์กลางซึ่งแนวทางในการธำรงรักษาศูนย์กลางอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจาก

เดิม โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ ในระดับประเทศ ภูมิภาคและระดับโลก การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน และการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ สำหรับบุคคลทั่วไปและนำรายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คุมาจารย์อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับเสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรต้องมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อองค์กรเพื่อลดปัญหาการออกจางานโดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y และการสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอันจะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ R. Daft & Marcic (2013); R.A. Noe et al (2012) ที่กล่าวว่า การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจและร่วมมือร่วมใจกันทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังในการทำงานให้องค์กรฝ่าฟันภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) ที่กล่าวว่า คนแต่ละช่วงอายุย่อมมีคุณลักษณะ ทัศนคติ ค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงาน ตลอดจนความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งโดยเฉพาะบุคลากรกลุ่ม Generation Y มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจและบริหาร

จัดการคนแต่ละรุ่นในลักษณะที่ต่างกันจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนิกพลังการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 คือ การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล & กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (1) หลักความมีเหตุผลการมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีเหตุผล ปราศจากความลำเอียงหรืออคติ เพิ่มความชอบธรรมให้แก่สมาชิกในองค์กร เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลโดยตรงต่อผลตอบแทนที่จะได้รับเพิ่มขึ้นหรือลดลง ความมีเหตุผลนั้น ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมิน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งในภายหลัง และยังสอดคล้องกับ Dessler (2009) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้มีความเที่ยงตรงและความซื่อสัตย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงมาตรฐานสำหรับพนักงานควรจะมีชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

สำหรับข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มุ่งให้ความสำคัญต่อบุคลากรสายวิชาการที่มีความโดดเด่นในเรื่องของความสามารถสูงและความหลากหลายของบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ควรให้ความสำคัญมากขึ้นต่อความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายของบุคลากรมีอยู่หลายด้านด้วยกัน ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา

ความชอบหรือธรรมเนียมทางเพศ ความสามารถ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ลักษณะทางกายภาพ ขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังมีความหลากหลายด้านรูปแบบการจ้างงานที่ต่างกันแต่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรเดียวกัน เช่น การเป็นพนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง หรือพนักงานของบริษัทผู้รับเหมาภายนอก (Outsourcing) โดยผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจความหลากหลายของบุคลากรก่อนจากนั้นควรมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการให้เหมาะกับบุคลากรขององค์กรในแต่ละบุคคลที่มีความหลากหลายหรือมีช่วงอายุที่แตกต่างกัน ไม่เช่นนั้นจะทำให้การได้บุคลากรที่ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ต่างกันและเกิดการเปรียบเทียบถึงความแตกต่างกันอันจะส่งผลต่อความรับผิดชอบ ความจงรักภักดี และความกระตือรือร้นหรือความทุ่มเทในการทำงานได้

2. สืบเนื่องมาจากการไม่สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กที่อาจจะได้รับผลกระทบมากที่สุด ผลการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีทิศทางที่มีระยะเวลาที่สั้นขึ้นและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กควรจำเป็นต้องมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย (network) ในลักษณะพันธมิตรระหว่างกันมากขึ้นโดยการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรสามารถรู้ได้ว่ากระบวนการทำด้วยวิธีไหนดีแล้วนำมาปรับใช้กับองค์กรของตนและช่วยทำให้ประหยัดในเรื่องของเวลาในการทำงาน การลดข้อผิดพลาดในการทำงานโดยการเรียนรู้จากองค์กรอื่นๆ

3. ผลการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มุ่งเน้นให้บุคลากรสายวิชาการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้นโดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิตอล การเรียนการสอนออนไลน์ และภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นมากในอนาคต ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ควรมีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในลักษณะ E-Learning เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการสามารถเข้าไปศึกษาได้ด้วยตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวข้อการฝึกอบรมที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ขณะเดียวกันสำหรับหัวข้อการฝึกอบรมที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจมีการจ้างบริษัทหรือบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เป็นการเฉพาะเข้ามาดูแลเรื่องของการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการหรือมีทีมที่ปรึกษาเข้ามาดูแลเป็นการเฉพาะ นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ควรมีนโยบายในการจ้างงานบุคลากรสายวิชาการในลักษณะชั่วคราว (Part Time) มากขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการมีเวลาส่วนตัวมากขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการมีเวลาว่างเพื่อไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ทำงานวิจัยหรือเป็นที่ปรึกษาองค์กรและนำความรู้ต่างๆ ที่ได้กลับมา

ถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน อีกทั้งการจ้างในลักษณะนี้ยังเป็นการช่วยประหยัดต้นทุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถอยู่รอดได้จากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น

4. ผลการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมุ่งเน้นความสำคัญต่อการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆสำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรที่จะให้ความสำคัญและส่งเสริมมากขึ้นในเรื่องของความสามารถใหม่ๆของบุคลากรสายวิชาการ (new ability) ที่จะต้องมารับมือกับเทคโนโลยีใหม่ๆ (technology) ที่อาจเป็นตัวทำลายล้าง (disruptive) ความสามารถของบุคลากรในอนาคต ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่ายรวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อหาความรู้ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการมีศักยภาพสูงขึ้น นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการมีองค์ความรู้และมีความสามารถเหนือกว่านวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่อาจมาทดแทนได้ในอนาคต

5. ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรสายวิชาการกลุ่ม Generation Y ไม่ค่อยมีความผูกพันกับตัวสถาบันอุดมศึกษาอันเนื่องมาจากรายได้ที่ไม่สูงสำหรับวิชาชีพครูอาจารย์ทำให้มีแนวโน้มที่จะออกจากวิชาชีพนี้เพื่อไปหาวิชาชีพอื่นที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กที่บุคลากรสายวิชาการอาจมีความรู้สึกไม่มั่นคงต่อตัวองค์กร ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กอาจดำเนินการให้ทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีความสุขมากขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกิจกรรมของนักศึกษา การสนับสนุนให้มีการบริการวิชาการให้แก่บุคคลภายนอก การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนให้กับบุคลากรสายวิชาการเห็นโอกาสการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน การส่งเสริมการจัดกิจกรรมภายในของทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากขึ้น ทำให้บุคลากรสายวิชาการเกิดความพึงพอใจ แรงจูงใจในการทำงานและจะส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการเกิดความทุ่มเทใจต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาการลาออก การเปลี่ยนที่ทำงานหรือเปลี่ยนสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการมุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆนอกเหนือไปจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 34 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้เพื่อที่จะได้มีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป

2. งานวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการมุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เช่น การพ้นออกจากงาน แรงงานสัมพันธ์ วินัยและการร้องทุกข์ การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ เป็นต้น

3. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในอนาคต โดยใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) ซึ่งการวิจัยเชิงอนาคตสามารถทำได้หลายวิธี ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิธีการวิจัยเชิงอนาคตวิธีอื่นๆ เช่น Trend Extrapolation, Delphi Forecasting, Matrix Forecasting, Futures Wheel, Simulation Technique, Ethnographic Futures Research, Ethnographic Delphi Futures Research มาประยุกต์ใช้เพื่อที่จะได้มีมุมมองในการวิเคราะห์หลายๆด้านประกอบกัน

4. งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ประกอบไปด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ นอกจากนี้นักกลุ่มตัวอย่างยังครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกภูมิภาคของประเทศไทย สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เช่น แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคกลาง แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ เป็นต้น

5. ควรมีการมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสามารถสรุปเป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยได้

6. ควรมีการวิจัยรูปแบบความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัย ภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาสำหรับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

7. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมสำหรับงานวิจัยในต่างประเทศถึงแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของประเทศไทย อันจะมีประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน



บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2536). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กฤติยา จินตเศรษฐี (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา**. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป.
- กฤษฎา ธีระโกศลพงศ์ (2558). "บทความเรื่องความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21." from [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/8-58\(500\)/page2-8-58\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/8-58(500)/page2-8-58(500).html).
- กิ่งพร ทองใบ (2543). **การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546). **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ**. กรุงเทพฯ, บริษัทโกลบอลคอนเชิร์นจำกัด.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550). "บทความเรื่องมหาวิทยาลัยปรับตัวในยุคอัตราเกิดลดลง." from <http://www.kriengsak.com/node/874>.
- จิตติมา อัครดิพงษ์ (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จิรประภา อัครบวร (2553). **การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง Leveraging People Diversity to Creative Economy**. กรุงเทพฯ, สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- จิรประภา อัครบวร (2555). **การศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2555-2556 (HR Trends 2012-2013)**, โครงการสนับสนุนงานวิจัยคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน (2529). **การวิจัยเชิงอนาคต**. เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชคชัย สุเวชวัฒนกุล and กนกกานต์ แก้วนุช (2555). **ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ**

พอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาวนีย์ แผนสมบูรณ์ (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในศาลชั้นต้นของผู้พิพากษาอาวุโส. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป.

ฐานิตา อ่วมฉิม และ มณฑา จำปาเหลือง (2557). "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1." วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 (ฉบับที่ 3): 272-284.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ, ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ, ธรรมกมลการพิมพ์.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2553). Achieving synergy through diverse workforce. กรุงเทพฯ, สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2555). บทความเรื่องทิศทางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อเตรียมรับ AEC. HR Intelligence, บริษัท พรินท์แอมป์ (ประเทศไทย) จำกัด. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1.

ดนัย เทียนพุฒ (2557). "กลยุทธ์ใหม่สู่อนาคต HR 2013 สู่ HR 2025." from <http://hrthailand.blogspot.com/2014/10/hr-2025-vuca-world.html>.

ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ, ทีพี เอ็นเพรส.

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ, พิมพ์ดี.

เทียนฉาย กีระนันท์ (2525). การวิจัยเพื่ออนาคต. กรุงเทพฯ, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์ (2540). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์ (2537). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิช.

ธนชัย ยมจินดา (2544). เอกสารการสอนชุดวิชาการการประเมินผลการปฏิบัติงาน. หน่วยที่ 8, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

ธนส์ถ์ เกษมไชยานันท์ (2555). กลยุทธ์การบริหารการตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
บัณฑิต (บริหารการศึกษา).

นาคยา ปลั่งธนาพันธ์ (2526). **อนาคตศาสตร์.** กรุงเทพฯ, โอเดียนสโตร์.

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2549). **Competency-based approach.** กรุงเทพฯ, กราฟิโกซิสเต็มส์.

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์.** กรุงเทพฯ, บริษัท กราฟิโกซิสเต็มส์
จำกัด.

บริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (2559). **"รายงานประจำปี."**

ปกรณัม ปรียากร (2547). **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.** กรุงเทพฯ, คณะรัฐ
ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปรเมธี วิมลศิริ (2555). **"บริบทของ HR กับการเข้าสู่ AEC."** from
<http://library.dip.go.th/multim6/edoc/2555/21110.pdf>.

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2559). **"HR ไปสู่ ยุค HR Digital ยิ่งไงก็ปฏิเสธไม่ได้."** from
<https://prakal.wordpress.com/2016/12/27/hr>.

พนารัตน์ วิสวเทพนิมิต (2539). **สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2544
ถึง 2549.** บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรม
หาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา.

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า.** กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรเพ็ญ สิงหวรรณกุล (2541). **อนาคตภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่องสำหรับพยาบาลวิชาชีพ. บัณฑิต
วิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต พยาบาลศาสตร์ (การ
พยาบาลศึกษา).**

พรชัย เจตมานและคณะ (2560). **ทรัพยากรมนุษย์ : มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่าง
ยั่งยืน.** กรุงเทพฯ, สุตรไฟศาลบิวเดอร์.

พรชูลี อาชาวอำรุง (2537). **"กลวิธีวิจัยอนาคต : กระบวนการอนาคตปริทัศน์"** วารสารวิธีวิทยาการวิจัย
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6(2(ก.ค.-ธ.ค. 2537)): 76-91.

พันธุ์พัฒน์ กัลยา (2554). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรมระดับ 5 ดาว

สำหรับผู้จัดการทั่วไป. คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
บัณฑิต (บริหารการศึกษา).

พิชชาธิ์ ภารมูระ (2559). APAN SUCCESS ธุรกิจสำเร็จได้ด้วยใจรัก. กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์มติชน.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ.

ไพฑูรย์ สีนลาธน์ (2546). กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ, ศูนย์
ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล ลับบัวงาม (2545). ความพึงพอใจและความคาดหวังในการบริหารงานบุคคลของ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ. คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบัณฑิต.

ยงยุทธ เกษสาคร (2547). การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ,
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

รจนา ป้องนุ (2560). อนาคตภาพของหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาของสถาบัน
การพลศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569). คณะพลศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต.

ระวี สัจจโสภณ (2555). อนาคตภาพรูปแบบเมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต
เพื่อพัฒนาภาวะพลพิสัยของผู้สูงอายุไทย. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต.

รัชฎา อีสานธิสกุล (2550). "บทความเรื่องแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่." คอลัมน์
HR Conner.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546). การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความ
เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ, บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

วัฒนา วินิศวฒนกุล (2541). Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing
Institutes in Thailand. คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. วิทยานิพนธ์ปริญญา

ดุซงึนบ้ณทิต.

วิชุดา กิจธรรม (2549). การคาคการณอนาคคณะครุศาสตร จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย : การ

ประกยูกตไ้เทคนิกเซิงปริมาณและคณภาพ. คณะครุศาสตร จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุซงึนบ้ณทิต.

ศิริชัย กาญจนวาสี (2544). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม.** กรุงเทพฯ, จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

ศุภลักษณ์ ดรีสุวรรณ (2548). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (2549). **การฉายภาพประชากรของประเทศไทย**

พ.ศ. 2548 – 2568 มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม, สำนักพิมพ์ประชากรและสังคม

สมบัติ กุสุมาลี (2559). **HR 4.0 TRENDS and MOVE** ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

@ Thailand 4.0. HR Society magazine. กรุงเทพฯ, ธรรมนิติ เพลส จำกัด. ฉบับเดือน

สิงหาคม.

สมยศ นาวิการ (2537). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ, ดอกหญ้า.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2553). **เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง HR กับการ**

บริหารความหลากหลายของคนในองค์กร ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ วันที่ 23 -25

พฤศจิกายน 2553 ณ โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทาราแกรนด์ (ลาดพร้าว). กรุงเทพฯ.

เสาวนีย์ สมันต์ธีพร (2560). **"การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง."**

วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ปีที่ 6(ฉบับที่ 1).

เสียงพิน อ่ำโพธิ์ (2543). **อนาคตภาพการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง**

สาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9. คณะพยาบาลศาสตร์,

จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549). **รัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ, ธรรมการพิมพ์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550.**

กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2555). **แผนพัฒนาการศึกษา**

ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2559). from

<http://www.mua.go.th/ohec/>.

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี (2560). **ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-**

2579. กรุงเทพฯ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-**

2579. กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**

และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.

กรุงเทพฯ, บริษัทพรินทติ้งกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2556). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11**

(พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2552). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว**

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

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ**

สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ.

สำนักงานราชกิจจานุเบกษา (2550). **"พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไข**

เพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2550." (เล่ม 120 ตอน 107ก วันที่ 30 ตุลาคม 2546 และ เล่ม 124

ตอนที่ 101ก วันที่ 29 ธันวาคม 2550).

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent management by**

Competency-based career development and succession planning. กรุงเทพฯ,

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุนทรี วรรณไพเราะ (2555). **ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่**

การเป็นประชาคมอาเซียน. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญา

ดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา).

สุนันทา เลานันท์ (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ, สถาบันราชภัฏสมเด็จพระยา.

สุพิตตรา เศลวัตนะกุล (2550). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิช**

ราชธรรม. คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2550). **การพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

ในประเทศไทย. คณะครุศาสตร์ศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎี

บัณฑิต

สุนน จักษ์เมธา (2559). "Digital HR กับ Thailand 4.0." from

<http://oknation.nationtv.tv/blog/zumon/2016/09/20/entry-1>.

สุรมงคล นิมจิตต์ (2559). **การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม**

มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. คณะ

วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.

สุวิมล ว่องวาณิช (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529). **ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)**. กรุงเทพฯ,

วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.

อลงกรณ์ มีสุทธา and สมิต สัจฉกร (2546). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)**.

กรุงเทพฯ, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2553). "บทความเรื่อง Synergy หรือพลังร่วมคืออะไร." from [www.spg-](http://www.spg-asia.com)

[asia.com](http://www.spg-asia.com).

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540). **การบริหารงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ, เทพรัตน์เพรส.

อัจฉรา หล่อตระกูล (2557). **การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ**. บัณฑิตวิทยาลัย,

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐ

ประศาสนศาสตร์.

อานนท์ คักดีรววิชัย (2547). "Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง." วารสารจุฬาลงกรณ์ ปีที่

16(ก.ค. – ก.ย.): 57-58.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2559). "บทความเรื่องมหาวิทยาลัยไทยจะอยู่รอดได้หรือไม่."

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ, เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

A.Schweyer (2004). **Talent Management Systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning.** Canada, Tri-Graphic Printing.

Alan Robertson and Graham Abbey (2003). **Managing Talented People.** Momentum/Pearson Education.

B. Buchanan (1974). "Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Working Organizations", Administrative Science Quarterly: 533-545.

Bob Nelson (2012). **1501 ways to reward employees.** New York, Workman Publishing Company Inc.

Carr and et.al (1996). **Management the change process.** Warszawa, Poland, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Cascio, W. F. (1995). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits,** McGraw-Hill.

Castetter, W. B. (1976). **The Personnel Function in Educational Administration.** New York, Macmillan.

Certo, S. C. and J. P. Peter (1991). **Strategic Management Concepts. Application.** USA, McGraw-Hill, Inc.

Cherrington, D. J. (1995). **The Management of Human Resource,** Prentice Hall.

Clark, R. (1992). **Human Resources Management: Framework and Practice.** Sydney, McGraw-Hill.

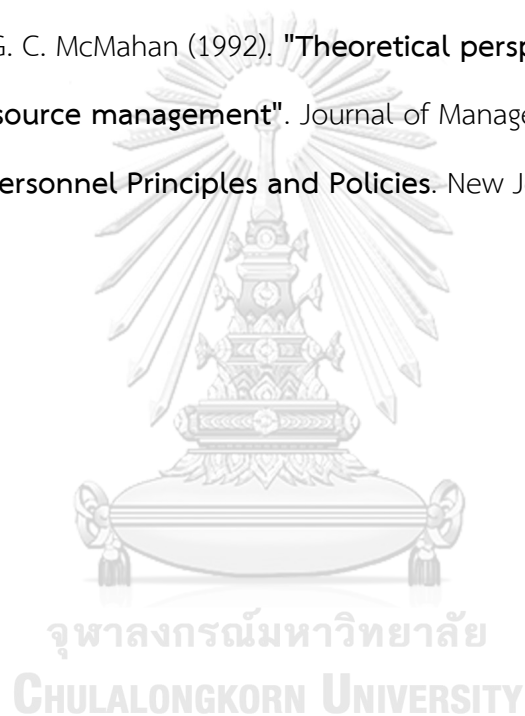
- Cox, et al. (1994). **Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice**. San Francisco, CA, Berrett –Koehler.
- Cushway, B. (1994). **Human resource management**, Kogan Page.
- D. Robinson, et al. (2004). **"The Drivers of Employee Engagement"**. Institute for Employment Studies.
- D. Ulrich and W. Brockbank (2005). **"The HR Value Proposition"**. Harvard Business Press: 301-331.
- D. Ulrich (1997). **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering result**. Boston, Harvard Business School Press.
- Daft, R. and D. Marcic (2013). **Management: The new workplace**. Canada, South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2008). **New era of management**. Mason, OH, Thompson South-Western.
- De Cenzo and Robbins (1996). **Human Resource Management**. New York, Wiley & Sons Inc.
- Dessler, G. (2009). **Fundamentals of Human Resource Management: Content, Competencies and Applications**. New Jersey, Pearson Education.
- Douglas McGregor (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York, McGraw-Hill.
- Edwin B. Flippo (1976). **Personnel management**, McGraw-Hill.
- Elton Mayo (1933). **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York, Macmillan.
- Frederick W. Taylor (2002). **The Principles of Scientific Management**. New York, Harper.
- G. Dessler (2005). **Human Resource Management**. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- G. T. Walter, et al. (2010). **"Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards"**. Journal of World Business 45: 109-121.

- G.C. David and M. Kamel (2009). **"Strategic talent management: A review and research agenda"**. Human Resource Management Review 19: 304-313.
- G.Dessler (2000). **Human Resource Management**, Prentice Hall International Inc.
- George T. Milkovich and Jerry M. Newman (1990). **Compensation**, BPI/IRWIN.
- Goodstein, L. D., et al. (1992). **Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide**. San Diego, Pfeiffer and Company.
- Gubman, L. E. (1998). **The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results**. The United States of America, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Herzberg, F., et al. (1959). **The motivation to work**. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Hewitt Associates (2004). **Hewitt Associates study shows more engaged employees drive improved business performance and return**.
- Higgins, J. M. and J. W. Vincze (1989). **Strategic Management: Text and Cases**. New York, The Dryden Press.
- J. Schwarzwald, et al. (1992). **"A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions"**. Journal of Applied Psychology 77: 511-514.
- J.A.F. Stoner and R E. Freeman (1989). **Management**. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- John M. Ivancevich (2001). **Human resource management**, McGraw-Hill/Irwin.
- L. W. Porter and E. E. Lawler (1967). **Managerial attitudes and performance**. Homewood. Illinois, Irwin Dorsey.
- Lewin, K. (1935). **A dynamic theory of personality: selected papers**. New York, McGraw-Hill.
- Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue (2000). **Human Resource Management**, Irwin/McGraw-Hill.
- Luecke, R. and D. J. Collis (2005). **Strategy: Create and implement the best strategy**

- for your business.** Boston, Harvard Business Review.
- Lunn, T. R. (1992). **The Talent Factor.** London, Kogan Page.
- M.D. Fottler, et al. (1998). **Essentials of Human Resources Management in Health Service Organization.** Albany, Delmar Publishers.
- Maslow A.H (1970). **Motivation and Personality.** New York, Harper and Row.
- Max Weber (1948). "The Theory of Social and Economic Organization". The Journal of Religion 28 no. 1(Jan., 1948): 77.
- McGregor Douglas (1960). **The Human Side of Enterprise.** New York, McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. and R. M. Noe (2005). **Human Resource Management,** Pearson Prentice Hall.
- Myron D. Fottler and Charles L. Joiner (1998). **Essentials of human resources management in health services organizations.** Albany, Delmar Publishers.
- N. P. Rothbard (2001). "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles". Administrative Science Quarterly (46): 655-684.
- Peter Boxall and John Purcell (2008). **Strategy and human resource management,** Basingstoke New York Palgrave Macmillan.
- Potocki, K. A. and R. C. Brocato (1995). "A system of Management for Organisation Improvement". Johns Hopkins Apl Technical Digest Volume 16 (Number 4).
- Prochaska, J. O. and W. F. Velicer (1997). **The transtheoretical model of health behavior change,** Am J Health Promot.
- R. Boam and P. Sparrow (1992). **Designing and Achieving Competency,** McGraw-Hill.
- R. W. Mondy, et al. (1999). **Human Resource Management.** Upper saddle river NJ, Simon and Schuster Company.
- R.A. Noe, et al. (2012). **Human resource management : Gaining a competitive advantage.** New York, McGraw-Hill/ Irwin.

- R.E. Boyatzis (1982). **The Competent Manager**. New York, John Wiley.
- R.M. Steers and L.W. Porter (1983). **Motivation and Work Behavior**. New York, McGraw-Hill.
- R.W. Mondy, et al. (2002). **Human Resource Management**. New Jersey, Pearson Education.
- Raymond A Noe and Others (2011). **Fundamentals of human resource management**. New York, McGraw-Hill Irwin.
- Robert Wood and Tim Payne (1998). **Competency-Based Recruitment and Selection**, Wiley & Sons Incorporated, John.
- Schwartz, P. (1991). **The art of the long view**. New York, Doubleday.
- Shermon (2005). **Competency Based HRM**. India, Tata Mcgraw Hill.
- Spencer, L. and S. Spencer (1993). **"Competence at Work: Models for Superior Performance"**. from www.joe.org/joe/1999december/iw4.html.
- Steers, R. M. (1997). **"Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment"**. Administrative Science Quarterly (22): 46-56.
- T. G. Gutteridge and P. G. Hutcheson (1990). **Career Development. The Handbook of Human Resource**. New York, Wiley&Son.
- The Futures Group (1994). **Scenarios**. Washington D.C, USA, United Nations University.
- Thorne Kaye and Pellant Andy (2007). **The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train & retain the best employees**, Kogan Page.
- W. H. Macey and B. Schneider (2008). **"The meaning of employee engagement"**. Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice 1: 3-30.
- W. K. Hoy and C. G. Miskel (1991). **Educational administration: Theory, research, and practice**. New York, McGraw-Hill.

- W.A. Kahn (1990). "**Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**". *Academy of Management Journal* 33: 692-724.
- W.G. Bennis (1989). **On becoming a leader**. MA, Addison-Wesley.
- W.J. Newstorm and Davis K (1983). **Organization Behavior**. New York, McGraw-Hill.
- Werther, W. B. (1996). **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill.
- Wheelen T. L. and Hunger J. D. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. U.S.A., Pearson Prentice Hall.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan (1992). "**Theoretical perspectives for strategic human resource management**". *Journal of Management* 18(2): 295.
- Yoder, D. (1958). **Personnel Principles and Policies**. New Jersey, Prentice Hall, Inc.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์
รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์
รายชื่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ให้สัมภาษณ์
รายชื่อผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจที่ให้สัมภาษณ์
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตรวจสอบภาพในอนาคต
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม

1. ดร.ศิริลักษณ์ เมฆสังข์

เลขาธิการสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand : PMAT)

2. ดร.มานิต บุญประเสริฐ

ผู้อำนวยการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชคชัย สุเวชวัฒนากุล

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

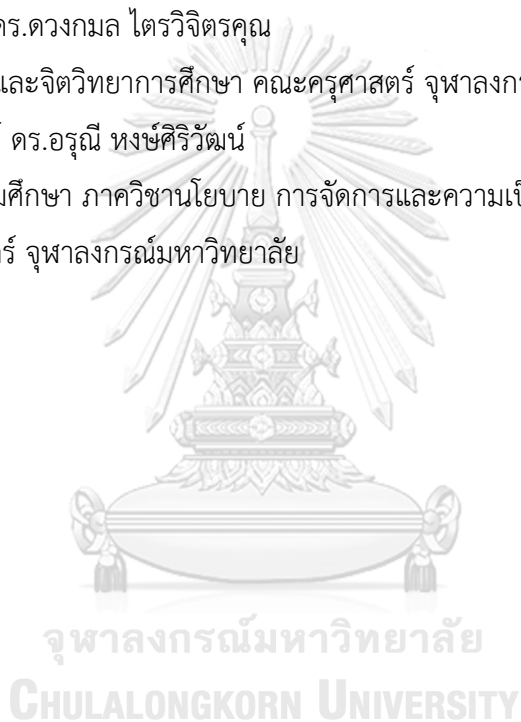
ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ศรีสุชาติ

ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์

1. ศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี สেনาสู
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. ดร.มานิต บุญประเสริฐ
ผู้อำนวยการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชคชัย สุเวชวัฒนากุล
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ
ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์**

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกริก
2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน
3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก
6. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยพายัพ
7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
8. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
9. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
10. ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
11. สำนักงานบุคคล มหาวิทยาลัยศรีปทุม
12. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยสยาม
13. กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
14. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
15. กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
16. ศูนย์บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
17. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

รายชื่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุสรา เกิดประทุม
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเกริก
2. นายแพทย์จุฬาเกษม ชินะผา
อธิการบดี มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
3. ดร.วิทยา เจริญศรี
ผู้อำนวยการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
4. นายกลิน จันทรเรือง
ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยรังสิต
5. นางนันทพร ชูทรัพย์
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
6. รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสินนท์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
7. นางศศิวิมล อนันต์สุชาติกุล
รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาศักยภาพนักศึกษา มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกอร บุญมี
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
9. นางญาดา ยิ่งยืน
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น
10. นายวรุตม์ เกาศล
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยพายัพ
11. นายณัฐปวินท์ ดีศาสตร์
ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
12. ดร.ยรรยง คชรัตน์
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
13. นายชาพีอี บารู
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

รายชื่อผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจที่ให้สัมภาษณ์

1. นายฉันท์ทวิน คู่เรืองตระกูล
 ผู้บริหารงานยุทธศาสตร์การพัฒนารักษาพยาบาล
 ฝ่ายรักษาพยาบาล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2. นางสาวกานติมา เลอเลิศยุติธรรม
 หัวหน้าคณะผู้บริหารด้านรักษาพยาบาล บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
3. นายปรีโสทัต ปุณณภูมิ
 รองกรรมการผู้จัดการบริหารสายงานรักษาพยาบาล
 บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
4. นายมนตรี มงคลดาว
 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานรักษาพยาบาลและอำนวยการ
 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
5. ดร.เอกพล ณ สงขลา
 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่กลุ่มรักษาพยาบาล บริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพอนาคตของการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

1. ดร.พสุธิดา ตันตราจิน

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

2. นางสาวนฤมล จินดากิจประเสริฐ

รองผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

3. ผศ.ปราณี สวัสดิ์สรพร

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

4. นายกลิน จันทรเรือง

ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยรังสิต

5. นายกิตติกุล ปุณศรี

ผู้ช่วยอธิการบดีด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤษฯ ศิริบรรณพิทักษ์

อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์ประจำภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ดร.มานิต บุญประเสริฐ

ผู้อำนวยการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท)

3. ดร.ศิริพงษ์ รักใหม่

รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและวางแผน วิทยาลัยดุสิตธานี

4. นายโกโคย ศรีรัตนภาส

ผู้ช่วยอธิการบดีงานกิจการพิเศษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. นางวงเดือน สิมะโชคดี

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

6. ดร.อรรณวิทย์ อุไรรัตน์

รองอธิการบดีฝ่ายแผนพัฒนาและแผนการเงิน มหาวิทยาลัยรังสิต

7. ดร.มัทนา สานติวัตร

อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และคณะกรรมการบริหารสมาคมสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท)

8. ดร.ศิริลักษณ์ เมฆสังข์

เลขาธิการสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย



- เครื่องมือชุดที่ 1 แบบวิเคราะห์เอกสารแนวคิดและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- เครื่องมือชุดที่ 2 แบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- เครื่องมือชุดที่ 3 แบบสอบถามเรื่องสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- เครื่องมือชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากร
มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- เครื่องมือชุดที่ 5 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการ
บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ
- เครื่องมือชุดที่ 6 แบบตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเรื่องสภาพปัจจุบันของการ
บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- เครื่องมือชุดที่ 7 แบบตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบ
สัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- เครื่องมือที่ 8 แบบตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบ
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ
- เครื่องมือชุดที่ 9 การตรวจสอบความเชื่อมั่นรายข้อเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง
(Reliability)
- เครื่องมือชุดที่ 10 แบบตรวจสอบความเหมาะสมของภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากร
มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- เครื่องมือที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพในอนาคต
ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- เครื่องมือชุดที่ 12 แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากร
มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
- เครื่องมือชุดที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง
ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า
กำหนดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา (ร่าง)ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

เครื่องมือชุดที่ 1

แบบวิเคราะห์เอกสารแนวคิดและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์						
1. การประเมินค่ากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน						
2. การคาดคะเนจำนวนแรงงานที่มีอยู่ในองค์กร/การวิเคราะห์กำลังคน (อุปทานภายในองค์กร)						
3. การคาดคะเนปริมาณและความต้องการทางด้านแรงงาน/การวิเคราะห์ปริมาณงาน (อุปสงค์)						
4. กิจกรรมในการวางแผนบุคลากร						
5. การคาดการณ์กำลังบุคลากรในอนาคต/การคาดการณ์อุปทานกำลังบุคลากรภายนอกองค์กร (อุปทานภายนอกองค์กร)						
6. ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน						
7. เทคนิคในการพยากรณ์เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน						
8. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์						
9. ประเภทของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์						
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร						
การสรรหาบุคลากร						
1. นโยบายการสรรหาบุคลากร						
2. กระบวนการในการสรรหาบุคลากร						
3. แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร / วิธีการสรรหาบุคลากร						
4. วิธีการอื่นที่ใช้ทดแทนการสรรหาบุคลากร						
5. ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการสรรหาบุคลากร						
การคัดเลือกบุคลากร						
1. เกณฑ์ทั่วไปในการคัดเลือกบุคลากร						
2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร						
3. สิ่งท้าทายในการคัดเลือกบุคลากร						
4. เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร						
5. การใช้เทคนิคการคัดเลือกบุคลากรอื่นๆ						

ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน						
1. ปัจจัยด้านพนักงานที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน						
2. ปัจจัยทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน						
3. กระบวนการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน						
4. วิธีการกำหนดค่าตอบแทน						
5. การสำรวจค่าตอบแทน						
6. ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน						
7. ข้อพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน						
8. ประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ						
9. ประเภทของประโยชน์และบริการอื่นๆที่ให้แก่บุคลากร						
10. รูปแบบของการให้บริการ						
11. ปัญหาของการให้ประโยชน์และบริการอื่นๆแก่บุคลากร						
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
1. กระบวนการในการฝึกอบรม						
2. สาเหตุของความล้มเหลวในการฝึกอบรม						
3. ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
4. เทคนิคการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์/วิธีการฝึกอบรม						
5. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม						
6. การประเมินผลการฝึกอบรม						
7. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับบริหาร/การพัฒนาการจัดการ						
8. การพัฒนาอาชีพ						
9. กิจกรรมการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ						
10. แบบจำลองสายอาชีพ						
ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร						
1. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะงาน						

2. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค่า จูน						
3. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในการ จัดการองค์กร						
4. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้าน สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา						
5. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้าน วัฒนธรรมองค์กร						
6. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านค่านิยมใน องค์กร						
7. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้าน ความสำคัญของงานและประสบการณ์ในการทำงาน						
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
2. ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
3. เทคนิค/วิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
4. ปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
5. การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้						
6. ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
7. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน						

เครื่องมือชุดที่ 2

แบบสำรวจการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำชี้แจง

1. แบบสำรวจฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการตอบแบบสำรวจ เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการตอบแบบสำรวจจะทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง อาจารย์ที่เป็นพนักงานประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ประกอบไปด้วยกระบวนการทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามโดยสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับสภาพการปฏิบัติงานสำหรับองค์กรของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจในครั้งนี้จะนำไป ใช้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอในลักษณะภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

<p>ตอนที่ 1 การปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน</p>
<p style="text-align: center;">ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน</p>
<p>1. ในองค์กรของท่านมีการดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนอัตรากำลังคนหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี โปรดระบุสาเหตุเนื่องจาก.....</p> <p><input type="checkbox"/> มี</p>
<p>2. ในองค์กรของท่านมีการใช้<u>เทคนิคการพยากรณ์</u>ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการวางแผนลักษณะ<u>แบบใด</u> ดังต่อไปนี้</p> <p><input type="checkbox"/> 2.1 การพยากรณ์โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ โดยการขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่นหรือการใช้เทคนิค Delphi จากผู้เชี่ยวชาญ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.2 การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม (Trend Analysis) โดยการวิเคราะห์สัดส่วนของงานควบคู่ไปกับจำนวนของบุคลากรและการวิเคราะห์จากผลผลิตของงานและจากมาตรฐานของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.3 การพยากรณ์โดยการคำนวณจากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ โดยการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลาจากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ (เช่น จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด = จำนวนงาน/อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร)</p> <p><input type="checkbox"/> 2.4 การพยากรณ์แบบ Zero-Forecasting โดยใช้อัตรากำลังคนทั้งหมดที่มีอยู่เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน แล้วนำเป้าหมายปริมาณงานที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ มาประมาณว่าใน 1 ปี องค์กรควรมีอัตรากำลังคนเท่าไรจึงจะเหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> 2.5 การพยากรณ์โดยการคาดคะเนทางสถิติ (เช่น การกำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยพยากรณ์ความต้องการขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.6 อื่นๆโปรดระบุ.....</p>
<p>3. ในองค์กรของท่านมี<u>แนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</u> ลักษณะ<u>แบบใด</u> ดังต่อไปนี้</p> <p><input type="checkbox"/> 3.1 การวางแผนจากบนลงล่าง (Top-Down)</p>
<p><input type="checkbox"/> 3.2 การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up)</p>

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
4. ในองค์กรของท่านมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด						
4.1 มีการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	
4.2 มีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นหลายระยะ ได้แก่ แผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี, แผนระยะกลาง 1-5 ปี และแผนระยะยาวมากกว่า 5 ปี	1	2	3	4	5	
4.3 มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน	1	2	3	4	5	
4.4 มีการควบคุมและการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ได้วางแผนไว้	1	2	3	4	5	
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร						
การสรรหาบุคลากร						
1. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้น วิธีการสรรหาบุคลากร โดยให้ความสำคัญจากแหล่งการสรรหาบุคลากรดังต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด						
1.1 แหล่งภายในองค์กร	1	2	3	4	5	
1.2 แหล่งภายนอกองค์กร	1	2	3	4	5	
2. ในกรณีที่องค์กรของท่านมุ่งเน้น วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กร องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด						
2.1 ประวัติการศึกษา	1	2	3	4	5	
2.2 ความชำนาญและประสบการณ์การทำงาน	1	2	3	4	5	
2.3 ประวัติการทำงานกับองค์กร	1	2	3	4	5	
2.4 ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
2.5 ประวัติการฝึกอบรมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับองค์กร	1	2	3	4	5	
2.6 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหาบุคลากรใหม่ เช่น การจ้างบุคลากรภายนอกชั่วคราว การทำงานล่วงเวลา	1	2	3	4	5	
3. ในกรณีที่ต้องการของท่านมุ่งเน้นวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กร องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้ <u>มากน้อยเพียงใด</u>						
3.1 จากผู้สมัครที่มาสมัครงานด้วยตนเอง	1	2	3	4	5	
3.2 จากการแนะนำหรือการอ้างอิงโดยบุคลากรปัจจุบัน	1	2	3	4	5	
3.3 จากการแนะนำโดยบุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร	1	2	3	4	5	
3.4 จากการใช้สื่อโฆษณาต่างๆ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือ พิมพ์	1	2	3	4	5	
3.5 จากสำนักงานจัดหางานของรัฐ, บริษัทจัดหางานเอกชน, บริษัทที่ปรึกษา	1	2	3	4	5	
3.6 จากสถาบันการศึกษา	1	2	3	4	5	
3.7 จากสมาคมวิชาชีพ	1	2	3	4	5	
3.8 จากองค์กรแรงงาน	1	2	3	4	5	
3.9 จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอื่น	1	2	3	4	5	
3.10 จากการประมูลตัวจากองค์กรอื่น	1	2	3	4	5	
3.11 จากการจัดงานตลาดนัดแรงงาน (Job Fair)	1	2	3	4	5	
3.12 จากการสรรหาผ่านทางอินเทอร์เน็ต/บริษัทเว็บไซต์จัดหางาน	1	2	3	4	5	
3.13 จากต่างประเทศ	1	2	3	4	5	
3.14 จากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อนแต่ได้ออกไปแล้ว	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
3.15 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหาบุคลากรใหม่ เช่น การจ้างบุคลากรภายนอกชั่วคราว การทำงานล่วงเวลา เป็นต้น	1	2	3	4	5	
4. ในองค์กรของท่านมีการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรผ่านช่องทางดังต่อไปนี้เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้รับทราบอย่างทั่วถึง <u>อย่างน้อยเพียงใด</u>						
4.1 หนังสือพิมพ์	1	2	3	4	5	
4.2 นิตยสาร	1	2	3	4	5	
4.3 บอร์ดประชาสัมพันธ์ในองค์กร	1	2	3	4	5	
4.4 Website	1	2	3	4	5	
4.5 Facebook	1	2	3	4	5	
4.6 Official Line	1	2	3	4	5	
4.7 Instagram	1	2	3	4	5	
4.8 Twitter	1	2	3	4	5	
5. ในองค์กรของท่าน <u>คำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากร ดังต่อไปนี้</u> <u>อย่างน้อยเพียงใด</u>						
5.1 หลักความรู้และความสามารถ	1	2	3	4	5	
5.2 หลักความเสมอภาค	1	2	3	4	5	
5.3 หลักคุณธรรม/จริยธรรม	1	2	3	4	5	
5.4 หลักระบบอุปถัมภ์	1	2	3	4	5	
5.5 หลักความโปร่งใส	1	2	3	4	5	
5.6 หลักความเป็นกลางทางการเมือง	1	2	3	4	5	
5.7 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
การคัดเลือกบุคลากร 1. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการใช้ <u>เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร</u> โดยพิจารณาสิ่งดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
1.1 แบบฟอร์มใบสมัคร	1	2	3	4	5	
1.2 แบบสอบถามการประเมินตนเอง	1	2	3	4	5	
1.3 การทดสอบ	1	2	3	4	5	
1.4 การสัมภาษณ์	1	2	3	4	5	
1.5 จดหมายรับรอง	1	2	3	4	5	
2. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการใช้ <u>วิธีการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร</u> ดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
2.1 การทดสอบเชาว์ปัญญา	1	2	3	4	5	
2.2 การทดสอบบุคลิกภาพ	1	2	3	4	5	
2.3 การทดสอบความสนใจ	1	2	3	4	5	
2.4 การทดสอบความถนัด	1	2	3	4	5	
2.5 การทดสอบผ่านเว็บไซต์	1	2	3	4	5	
2.6 การทดสอบทางจิตวิทยา	1	2	3	4	5	
2.7 การทดสอบทัศนคติ	1	2	3	4	5	
2.8 การทดสอบการปฏิบัติงาน (ให้ลงมือปฏิบัติ)	1	2	3	4	5	
2.9 การทดสอบที่ผู้ทดสอบดำเนินการสร้างขึ้นเอง	1	2	3	4	5	
2.10 การทดสอบด้านคอมพิวเตอร์	1	2	3	4	5	
2.11 การทดสอบโดยศูนย์ประเมิน	1	2	3	4	5	
2.12 การทดสอบภาษาต่างประเทศ	1	2	3	4	5	
3. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้น <u>วิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากร</u> ในลักษณะดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
3.1 การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
3.2 การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง	1	2	3	4	5	
3.3 การสัมภาษณ์แบบผสม (ทั้ง 3.1 และ 3.2)	1	2	3	4	5	
3.4 การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา	1	2	3	4	5	
3.5 การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน	1	2	3	4	5	
4. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้น <u>เทคนิคการคัดเลือกบุคลากรอื่นๆ</u> ดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
4.1 การตรวจสอบการอ้างอิง	1	2	3	4	5	
4.2 การตรวจสอบสุขภาพ	1	2	3	4	5	
4.3 การตรวจสอบประวัติอาชญากรรม	1	2	3	4	5	
4.4 การตรวจสอบประวัติการทำงาน (กรณีมีประสบการณ์)	1	2	3	4	5	
4.5 การตรวจสอบประวัติการศึกษา	1	2	3	4	5	
4.6 การตรวจสอบประวัติบุคคล เช่น ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการเกณฑ์ทหาร	1	2	3	4	5	
4.7 การตรวจสอบกรณีสารเสพติด	1	2	3	4	5	
4.8 การทดสอบความซื่อสัตย์	1	2	3	4	5	
การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน						
1. ในองค์กรของท่านมี <u>การกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทน</u> โดยคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
1.1 นโยบายการจ่ายในระดับเดียวกับคู่แข่ง	1	2	3	4	5	
1.2 นโยบายการจ่ายต่ำกว่าคู่แข่ง	1	2	3	4	5	
1.3 นโยบายการเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทนโดยจ่ายสูงกว่าตลาดเพื่อต้องการดึงดูดและรักษานักงานที่มีคุณภาพ	1	2	3	4	5	
1.4 นโยบายการจ่ายยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไข	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
1.5 นโยบายการเป็นองค์กรในดวงใจโดยการเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงซึ่งใครๆก็อยากเข้าทำงานด้วยมากกว่าการพิจารณาที่รูปแบบของการจ่ายเงิน	1	2	3	4	5	
2. ในองค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่อง <u>ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน</u> ดังต่อไปนี้ <u>มากน้อยเพียงใด</u>						
2.1 เงินเดือน	1	2	3	4	5	
2.2 การปรับเงินเดือนตามผลงาน/การปรับเงินเดือนตามค่าครองชีพหรือตามอัตราเงินเฟ้อ	1	2	3	4	5	
2.3 ค่าตอบแทนจูงใจในการทำงาน	1	2	3	4	5	
2.4 ค่าตอบแทนจูงใจในระยะยาว ได้แก่ หุ้นบริษัท, การมีส่วนร่วมในผลกำไร	1	2	3	4	5	
3. ในองค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่อง <u>ประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ</u> ดังต่อไปนี้ <u>มากน้อยเพียงใด</u>						
3.1 การจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน ได้แก่ วันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดพิเศษ วันลาพักงาน	1	2	3	4	5	
3.2 ประโยชน์ทางด้านสุขภาพ ได้แก่ ประกันสุขภาพ	1	2	3	4	5	
3.3 การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาให้กับบุคลากร	1	2	3	4	5	
3.4 เบี้ยเลี้ยง ได้แก่ เบี้ยเลี้ยงค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยงค่าเดินทาง เป็นต้น	1	2	3	4	5	
3.5 ประโยชน์ที่ให้เมื่อออกจากงาน ได้แก่ บำเหน็จบำนาญ	1	2	3	4	5	
3.6 ประโยชน์และบริการที่นายจ้างให้เองโดยสมัครใจ ได้แก่ โบนัส รถรับส่ง	1	2	3	4	5	
3.7 ประโยชน์และบริการที่เกิดจากการร่วมมือระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ได้แก่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสังคม เป็นต้น	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	ปฏิบัติงาน					
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
1. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรม <u>ตามช่วงเวลา</u> ดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
1.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน	1	2	3	4	5	
1.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ	1	2	3	4	5	
1.3 การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน	1	2	3	4	5	
1.4 การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5	
2. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
2.1 การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายในองค์กร	1	2	3	4	5	
2.2 การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆภายนอกองค์กร ได้แก่ หน่วยงานเอกชนภายนอกหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ	1	2	3	4	5	
3. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ <u>โดยการสร้างประสบการณ์ในขณะปฏิบัติงาน</u> ในลักษณะดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
3.1 การชี้แนะงาน	1	2	3	4	5	
3.2 การหมุนเวียนงาน	1	2	3	4	5	
3.3 การสอนงาน	1	2	3	4	5	
3.4 การใช้พี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา	1	2	3	4	5	
3.5 การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน	1	2	3	4	5	
3.6 การมอบหมายงาน	1	2	3	4	5	
3.7 การโอนย้าย	1	2	3	4	5	
3.8 การเลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5	
4. <u>แหล่งความรู้</u> ที่องค์กรของท่านให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร ในเรื่องดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
4.1 วิทยาการ/ครู/อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ	1	2	3	4	5	
4.2 เอกสาร/หนังสือ/สิ่งพิมพ์	1	2	3	4	5	
4.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่างๆที่ทันสมัย	1	2	3	4	5	
5. ในองค์กรของท่านมุ่งเน้น <u>หัวข้อการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> ในเรื่องดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
5.1 วิชาการ	1	2	3	4	5	
5.2 ทักษะ	1	2	3	4	5	
5.3 คุณธรรม/จริยธรรม	1	2	3	4	5	
5.4 ภาวะผู้นำ	1	2	3	4	5	
5.5 บุคลิกภาพ	1	2	3	4	5	
5.6 ทศนคติ	1	2	3	4	5	
ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร						
1. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรใน <u>ด้านลักษณะงาน</u> ดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
1.1 การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ	1	2	3	4	5	
1.2 การมอบหมายงานที่มีความยากและมีความท้าทาย	1	2	3	4	5	
1.3 การมอบหมายงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	1	2	3	4	5	
1.4 การมอบหมายงานที่ให้อิสระในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	
2. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรใน <u>ด้านปัจจัยค่าจ้าง</u> ดังต่อไปนี้ <u>มากนักน้อยเพียงใด</u>						
2.1 การสร้างระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นที่ยอมรับและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	1	2	3	4	5	
2.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นมิตรและมีความสามัคคีภายในองค์กร	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
2.3 การสร้างค่านิยมขององค์กรกับผู้ปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกัน	1	2	3	4	5	
3. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านการจัดการองค์กร ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	
3.1 การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
3.2 การสร้างระบบการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5	
3.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้าในอาชีพ	1	2	3	4	5	
3.4 การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ	1	2	3	4	5	
4. ในองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด						
4.1 การสร้างความชัดเจนในการมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	
4.2 การสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร	1	2	3	4	5	
4.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	
4.4 การให้คำปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน					ข้อเสนอแนะ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/> 2.1 วิธีการประเมินตามผลงาน						
<input type="checkbox"/> 2.2 วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด						
<input type="checkbox"/> 2.3 วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน						
<input type="checkbox"/> 2.4 วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน						
<input type="checkbox"/> 2.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา						
<input type="checkbox"/> 2.6 วิธีทดสอบผลงาน						
<input type="checkbox"/> 2.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง						
<input type="checkbox"/> 2.8 อื่นๆโปรดระบุ.....						
3. ในองค์กรของท่านมีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด						
3.1 การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน	1	2	3	4	5	
3.2 การฝึกอบรม	1	2	3	4	5	
3.3 การเลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5	
3.4 การตรวจสอบกระบวนการการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	1	2	3	4	5	
3.5 การใช้ผลการประเมินเพื่อพิจารณาสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การจ่ายโบนัส เป็นต้น	1	2	3	4	5	
3.6 การตรวจสอบบุคลากรว่าขาดทักษะหรือความชำนาญในด้านใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	
3.7 การใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน การจัดทำแผนทดแทนกำลังคน	1	2	3	4	5	

เครื่องมือชุดที่ 3

แบบสอบถามเรื่องสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา

เอกชน

และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ในสองทศวรรษหน้า

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

2. การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการตอบแบบสอบถามจะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง อาจารย์ที่เป็นพนักงานประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ประกอบไปด้วยกระบวนการทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สองทศวรรษหน้า หมายถึง ปี พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579

ขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามโดยสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะนำไปใช้วิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอในลักษณะภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่านจัดส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้ว กลับมายังผู้วิจัย โดยใส่ซองที่แนบมาพร้อมกันนี้ในซองเดียวกันทั้งหมด ส่งคืนผู้วิจัยภายใน 30 มิถุนายน พ.ศ. 2561 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ติดอากรแสตมป์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ท่าน โดยที่ท่านไม่ต้อง เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง
2. อายุ (ปี) ☐ 1) ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 2) 30-39 ปี ☐ 3) 40-49 ปี
☐ 4) 50-59 ปี ☐ 5) 60 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา ☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี ☐ 3) ปริญญาโท
☐ 4) ปริญญาเอก ☐ 5) อื่นๆโปรดระบุ.....
4. ตำแหน่งทางวิชาการ ☐ 1) อาจารย์ ☐ 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ☐ 3) รองศาสตราจารย์
☐ 4) ศาสตราจารย์ ☐ 5) อื่นๆโปรดระบุ.....
5. คณะ/หน่วยงานที่สังกัด.....
มหาวิทยาลัย.....จังหวัด.....
6. ระยะเวลาปฏิบัติงาน ☐ 1) น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2) 5-9 ปี ☐ 3) 10-14 ปี
☐ 4) 15-19 ปี ☐ 5) 20-24 ปี ☐ 6) 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง **2 ช่อง** ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพในอนาคต โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน โดยตอบข้อความจากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้

- 1 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบัน **น้อยที่สุด**
- 2 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบัน **น้อย**
- 3 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบัน **ปานกลาง**
- 4 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบัน **มาก**
- 5 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบัน **มากที่สุด**

สภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของท่านในสองทศวรรษหน้า โดยตอบข้อความจากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้

- 1 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคต **น้อยที่สุด**
- 2 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคต **น้อย**
- 3 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคต **ปานกลาง**
- 4 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคต **มาก**
- 5 หมายถึง ตรงกับสภาพในอนาคต **มากที่สุด**

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน										
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. องค์กรของท่านรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดีและสามารถวางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. องค์กรของท่านมีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาเกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. องค์กรของท่านมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. องค์กรของท่านมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ระดับช่วงอายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุด	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านมีการวางแผนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาของรัฐและของเอกชนอื่นๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับความร่วมมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับ <u>การวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนกำลังคน</u> หรือไม่ <input type="checkbox"/> ไม่มี เนื่องจาก..... <input type="checkbox"/> มี (ถ้ามี โปรดระบุนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่นำมาใช้) ได้แก่.....										
2. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร										
1. องค์กรของท่านมีวิธีการเข้าไปสรรหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. องค์กรของท่านมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. องค์กรของท่านเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อสนับสนุนการสรรหาและการคัดเลือก	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. องค์กรของท่านมุ่งเน้นปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆให้แก่องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. องค์กรของท่านมุ่งเน้นเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมีการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานโดยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. องค์กรของท่านมีนโยบายการใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแบบบางเวลา (Part Time) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้วยวิธีการสร้างแบรนด์โดยใช้แนวคิดสีเขียวในการเป็นองค์กรที่สนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรหรือไม่ <input type="checkbox"/> ไม่มี เนื่องจาก..... <input type="checkbox"/> มี (ถ้ามี โปรดระบุนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่นำมาใช้) ได้แก่.....										
3. ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน										
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. องค์กรของท่านมีหลักการบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะทีม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. องค์กรของท่านมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับทางเลือกอื่นนอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. องค์กรของท่านมีการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. องค์กรของท่านมีวิธีการจูงใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิการลาในรูปแบบต่างๆมากขึ้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. องค์กรของท่านมีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยสนับสนุนบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียดจากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้งภายในองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้สำหรับ <u>การบำรุงรักษา</u> <u>ทรัพยากรมนุษย์</u> หรือการบริหารค่าตอบแทนหรือไม่ <input type="checkbox"/> ไม่มี เนื่องจาก..... <input type="checkbox"/> มี (ถ้ามี โปรดระบุนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้) ได้แก่.....										
4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์										
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอก เพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายและเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากร โดยการจัดหลักสูตรการพัฒนาทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาภาวะผู้นำ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. องค์กรของท่านจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-Learning/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้สำหรับ <u>การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่</u> <input type="checkbox"/> ไม่มี เนื่องจาก..... <input type="checkbox"/> มี (ถ้ามี โปรดระบุนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้) ได้แก่.....										
5. ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร										
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. องค์กรของท่านมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากขึ้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. องค์กรของท่านเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. องค์กรของท่านเน้นส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility) โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. องค์กรของท่านเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์ โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านมุ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยม และกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2523 - พ.ศ.2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. องค์กรของท่านเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้บุคลากรสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร หรือไม่ <input type="checkbox"/> ไม่มี เนื่องจาก..... <input type="checkbox"/> มี (ถ้ามี โปรดระบุนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่นำมาใช้) ได้แก่.....										
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน										
1. องค์กรของท่านมีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม/กลุ่ม โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันกันเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. องค์กรของท่านมีการประเมินบุคลากรสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร และมีการประเมินบุคลากรก่อนที่จะส่งเสริมให้มีทักษะที่หลากหลายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้จริง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. องค์กรของท่านมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีการนำผลการประเมินตนเอง จากเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาสนับสนุน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. องค์กรของท่านค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ประเด็นการดำเนินงาน	ตรงกับสภาพปัจจุบัน					ตรงกับสภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-พ.ศ.2579)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. องค์กรของท่านมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสีเขียว โดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักทางพุทธศาสนามาใช้กับระบบการประเมินความประพฤติของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ <input type="checkbox"/> ไม่มี เนื่องจาก..... <input type="checkbox"/> มี (ถ้ามี โปรดระบุนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่นำมาใช้) ได้แก่.....										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เครื่องมือชุดที่ 4

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการสัมภาษณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สัมภาษณ์อธิการบดีหรือรองอธิการบดีหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. แบบสัมภาษณ์มีจำนวนทั้งหมด 5 หน้า ประกอบไปด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

จุดแข็ง หมายถึง สิ่งที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

จุดอ่อน หมายถึง สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

โอกาส หมายถึง สิ่งที่มีเอื้ออำนวยต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

ภัยคุกคาม หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีการปรับตัว โดยการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ประกอบไปด้วยกระบวนการทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
- 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน
- 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร
- 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง อาจารย์ที่เป็นพนักงานประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สองทศวรรษหน้า หมายถึง ปี พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579

ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า หมายถึง ภาพรวมของทางเลือก แนวโน้มและทิศทางต่างๆที่เป็นไปได้ในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยภาพในอนาคตนี้สอดคล้องตามระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579

ขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามโดยสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้วิเคราะห์สังเคราะห์และนำเสนอในลักษณะภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุลผู้ให้
สัมภาษณ์.....
ตำแหน่งทางวิชาการ.....
ตำแหน่งทางการบริหาร.....
วุฒิการศึกษาสูงสุด.....ประสบการณ์การบริหารองค์กร/หน่วยงาน.....ปี
สถานที่ทำงาน.....
วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....
สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ท่านคิดว่า “จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยภาพรวมทุกแห่ง มีลักษณะเป็นอย่างไร” โดยวิเคราะห์ตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ท่านคิดว่า “โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยภาพรวมทุกแห่ง มีลักษณะเป็นอย่างไร” โดยวิเคราะห์ตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือชุดที่ 5

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า และแนวทางการปฏิบัติที่ดีสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการสัมภาษณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างองค์กรจำนวนทั้งหมด 5 แห่ง โดยใช้เกณฑ์การเป็นองค์กรสุดยอดนายจ้างที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็น World's Best Employer จากนิตยสาร Forbes ประจำปี พ.ศ. 2560

3. แบบสัมภาษณ์มีจำนวนทั้งหมด 3 หน้า ประกอบไปด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ประกอบไปด้วย กระบวนการทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
- 3) ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน
- 4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร
- 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สองทศวรรษหน้า หมายถึง ปี พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2579

ภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า หมายถึง ภาพรวมของทางเลือก แนวโน้มและทิศทางต่างๆที่เป็นไปได้ในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพในอนาคตนี้สอดคล้องตามระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579

ขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามโดยสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้วิเคราะห์สังเคราะห์และนำเสนอในลักษณะภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่งทางวิชาการ.....
 ตำแหน่งทางการบริหาร.....
 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....ประสบการณ์การบริหารองค์กร/หน่วยงาน.....ปี
 สถานที่ทำงาน.....
 วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ท่านคิดว่า “โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า สำหรับองค์กรในประเทศไทยโดยภาพรวมทุกแห่ง มีลักษณะเป็นอย่างไร” โดยวิเคราะห์ตามกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือชุดที่ 6

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
เรื่อง สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ
สภาพในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ในสองทศวรรษหน้า

โดยความหมายของค่ารวมของ IOC คือ

ค่ารวม IOC มีค่าระหว่าง 0.50-1.00 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

ค่ารวม IOC มีค่าต่ำกว่า 0.50 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
		1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน						
1.	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/ การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างยืดหยุ่นเพื่อพร้อม รับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีส่วน ร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผน อัตรากำลังคน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	องค์กรของท่านรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองเป็น อย่างดีและสามารถวางแผนได้ว่าองค์กรต้องการคน แบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้และทักษะอะไรบ้าง ที่ต้องการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
4.	องค์กรของท่านมีแนวทางที่จะขยายระยะเวลา เกษียณอายุให้กับบุคลากรหรือขยายสัญญาจ้าง	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
5.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	องค์กรของท่านมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ใหม่ๆสำหรับการทดแทนกำลังคนในอนาคต	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
7.	องค์กรของท่านมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ระดับช่วงอายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุด	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
8	องค์กรของท่านมีการวางแผนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาของรัฐและของเอกชนอื่นๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับความร่วมมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง
9	องค์กรมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนกำลังคน หรือไม่	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
2. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร								
1	องค์กรของท่านมุ่งเน้นเข้าไปสรรหาผู้สมัครตามแหล่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
2	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรอื่นเพื่อสนับสนุนการสรรหาและการคัดเลือก	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
4	องค์กรของท่านมุ่งเน้นปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
5	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ได้หากสภาพการณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
6	องค์กรของท่านมุ่งเน้นเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยมีการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานโดยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
7	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้วยวิธีการสร้างแบรนด์โดยใช้แนวคิดสีเขียวในการเป็นองค์กรที่สนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กร	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
8	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นชาวต่างชาติ	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
9	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้สำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรหรือไม่	0	1	1	1	0	0.6	สอดคล้อง
3. ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน								
1	องค์กรของท่านมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะทีม	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยการกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้บุคคลนั้นสามารถเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	องค์กรของท่านมุ่งเน้นทางเลือกอื่นๆนอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
6	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการใส่ใจบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยบุคลากรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการเพิ่มสิทธิการลาในรูปแบบต่างๆมากขึ้น	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
7	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นการจูงใจรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
8	องค์กรของท่านมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยให้ความสำคัญแก่บุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ลดความตึงเครียดจากการทำงาน รวมทั้งลดความขัดแย้งภายในองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
9	องค์กรมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทนหรือไม่	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์								
1	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้สำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีและการสื่อสารในสังคมออนไลน์รูปแบบใหม่ๆให้กับบุคลากรในกลุ่ม Baby Boomer (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2489 - พ.ศ.2507) เพื่อที่จะทำงานและสื่อสารกับ Generation อื่นๆได้	1	0	1	0	1	0.6	สอดคล้อง
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรอื่นๆภายนอกเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายและเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
6	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากร โดยการจัดหลักสูตรการพัฒนาทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่าย รวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
8	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่าน E-Learning/ Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
9	องค์กรมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
5. ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร								
1	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมที่มีพลังร่วมมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
5	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการช่วยเหลือสังคมรวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสื่อสารภาพลักษณ์โดยการเป็นองค์กรที่ใครๆก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วยเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7	องค์กรของท่านให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
8	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ปรากฏอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยม และกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
9	องค์กรของท่านให้ความสำคัญสำหรับการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่ม Generation Y (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ.2523 - พ.ศ.2540) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
10	องค์กรของท่านมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารพูดคุยและมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
11	องค์กรมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร หรือไม่	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน								
1	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีและการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม/กลุ่ม โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันกันเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการประเมินบุคลากรสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร และมีการประเมินบุคลากรก่อนที่จะส่งเสริมให้มีทักษะที่หลากหลายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้จริง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีการนำผลการประเมินตนเอง จากเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด มาสนับสนุน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากบุคลากรอื่นๆ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการดำเนินงาน	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า รวม IOC	ความ หมาย
		1	2	3	4	5		
6	องค์กรของท่านมุ่งเน้นโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจในเนื้อหาของเกณฑ์ในแต่ละมิติเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและลดข้อขัดแย้งต่างๆ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7	องค์กรของท่านมุ่งเน้นในการเป็นองค์กรสีขาว โดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักทางพุทธศาสนา มาใช้กับระบบการประเมินความประพฤติของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นตัวอย่างของบุคคลในสังคม	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
8	องค์กรมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง

เครื่องมือชุดที่ 7

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

โดยความหมายของค่ารวมของ IOC คือ

ค่ารวม IOC มีค่าระหว่าง 0.50-1.00 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

ค่ารวม IOC มีค่าต่ำกว่า 0.50 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ความหมาย
		1	2	3	4	5	IOC	
1.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่วัดได้ตรงตามเนื้อหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีความครอบคลุม เนื้อหาครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์สำหรับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
4.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีการแยกหมวดหมู่ข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ความหมาย
		1	2	3	4	5	IOC	
1.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่วัดได้ตรงตามเนื้อหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีความครอบคลุม เนื้อหาครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์สำหรับการศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
3.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีการแยกหมวดหมู่ข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

เครื่องมือชุดที่ 8

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองทศวรรษหน้า

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ความ หมาย
		1	2	3	4	5	IOC	
1.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่วัดได้ตรงตามเนื้อหา	+1	+1	+1	0	+1	0.8	สอดคล้อง
2.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีความครอบคลุม เนื้อหาครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์สำหรับการศึกษา	0	+1	+1	0	+1	0.6	สอดคล้อง
3.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม	0	+1	+1	0	+1	0.6	สอดคล้อง
4.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	0	+1	0.6	สอดคล้อง
6.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีการแยกหมวดหมู่ข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7.	ประเด็นสัมภาษณ์ในแต่ละข้อมีข้อคำถามที่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง

เครื่องมือชุดที่ 9

การตรวจสอบความเชื่อมั่นรายข้อของแบบสอบถามเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง
(Reliability)

Item	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์/การวางแผนอัตรากำลังคน				
คำถามข้อที่ 1	28.1667	13.454	.652	.810
คำถามข้อที่ 2	28.2000	14.234	.568	.812
คำถามข้อที่ 3	28.1000	13.679	.395	.816
คำถามข้อที่ 4	27.9333	12.547	.593	.819
คำถามข้อที่ 5	28.4000	12.386	.678	.825
คำถามข้อที่ 6	28.2667	14.133	.450	.890
คำถามข้อที่ 7	28.2000	13.407	.691	.882
คำถามข้อที่ 8	28.1333	15.706	.223	.886
ค่ารวม = .894				
2. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมหาวิทยาลัย				
คำถามข้อที่ 1	28.4000	6.455	.439	.889
คำถามข้อที่ 2	28.6333	5.413	.720	.895
คำถามข้อที่ 3	28.3000	6.217	.508	.872
คำถามข้อที่ 4	28.4667	6.602	.475	.890
คำถามข้อที่ 5	28.3000	5.803	.521	.879
คำถามข้อที่ 6	28.3667	5.757	.599	.849
คำถามข้อที่ 7	28.1667	7.454	.041	.882
คำถามข้อที่ 8	28.1667	6.351	.429	.879
ค่ารวม = .902				

การตรวจสอบความเชื่อมั่นรายข้อเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Reliability) (ต่อ)

Item	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
------	-------------------------------	-----------------------------	--	--

3. ด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน

คำถามข้อที่ 1	29.4667	10.395	.391	.879
คำถามข้อที่ 2	29.3333	11.057	.223	.890
คำถามข้อที่ 3	29.4333	8.668	.660	.882
คำถามข้อที่ 4	29.5333	9.430	.524	.886
คำถามข้อที่ 5	29.7333	9.237	.451	.893
คำถามข้อที่ 6	29.2000	10.579	.283	.879
คำถามข้อที่ 7	29.4333	10.254	.412	.884
คำถามข้อที่ 8	29.3000	9.390	.585	.855
ค่ารวม = .899				

4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำถามข้อที่ 1	23.5667	11.289	.428	.831
คำถามข้อที่ 2	23.7333	11.099	.667	.788
คำถามข้อที่ 3	23.6333	12.585	.267	.852
คำถามข้อที่ 4	24.0333	10.654	.746	.774
คำถามข้อที่ 5	23.7667	10.737	.788	.771
คำถามข้อที่ 6	23.9333	10.961	.614	.795
คำถามข้อที่ 7	23.9333	11.030	.599	.798
ค่ารวม = .887				

5. ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร

คำถามข้อที่ 1	36.1333	14.535	.549	.780
คำถามข้อที่ 2	36.4667	12.696	.794	.727

การตรวจสอบความเชื่อมั่นรายข้อเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Reliability) (ต่อ)

Item	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
คำถามข้อที่ 3	36.1333	15.840	.382	.793
คำถามข้อที่ 4	36.1333	14.708	.680	.900
คำถามข้อที่ 5	36.3222	14.536	.666	.902
คำถามข้อที่ 6	36.2889	15.948	.551	.906
คำถามข้อที่ 7	36.1889	15.655	.727	.903
คำถามข้อที่ 8	36.0389	16.142	.684	.909
คำถามข้อที่ 9	36.1611	15.339	.611	.881
คำถามข้อที่ 10	36.2333	14.782	.594	.857
ค่ารวม = .911				

6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำถามข้อที่ 1	24.6167	6.926	.519	.894
คำถามข้อที่ 2	24.1333	8.533	.183	.882
คำถามข้อที่ 3	24.5167	6.974	.599	.873
คำถามข้อที่ 4	24.2500	7.565	.546	.891
คำถามข้อที่ 5	24.3167	6.595	.639	.901
คำถามข้อที่ 6	24.3833	6.960	.395	.882
คำถามข้อที่ 7	24.4833	7.457	.443	.886
ค่ารวม = .905				

*N = 30

เครื่องมือชุดที่ 10

แบบตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพอนาคตของ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

คำชี้แจง

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบภาพอนาคตของการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งภาพอนาคตของการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น มีทั้งหมด 6
ภาพ ดังนี้

- 1) ภาพทางด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 2) ภาพทางด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
- 3) ภาพทางด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน
- 4) ภาพทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) ภาพทางด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร และ
- 6) ภาพทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยในแต่ละภาพจะแบ่งออกเป็น ภาพทางบวกและภาพทางลบ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็น
ประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ความหมายของคะแนนในการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

- +1 = แน่ใจว่าภาพอนาคตมีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 0 = ไม่แน่ใจว่าภาพอนาคตมีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 1 = แน่ใจว่าภาพอนาคตไม่มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....

สถานที่ทำงาน/หน่วยงานที่สังกัด.....

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1.	ภาพที่ 1 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้าน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้			
2.	ภาพที่ 2 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้าน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้			
3.	ภาพที่ 3 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้าน การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการ บริหารค่าตอบแทน มีความถูกต้อง ความ เหมาะสมและความเป็นไปได้			
4.	ภาพที่ 4 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้าน การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้			
5.	ภาพที่ 5 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้าน การมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความ ผูกพันในองค์กร มีความถูกต้อง ความ เหมาะสมและความเป็นไปได้			
6.	ภาพที่ 6 ภาพในสองทศวรรษหน้าทางด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

เครื่องมือชุดที่ 11

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาพอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่าที่ได้	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
1.	ภาพที่ 1 ภาพในสองทศวรรษข้างหน้าทางด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	ภาพที่ 2 ภาพในสองทศวรรษข้างหน้าทางด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	0	1	1	1	0	0.6	สอดคล้อง
3.	ภาพที่ 3 ภาพในสองทศวรรษข้างหน้าทางด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	ภาพที่ 4 ภาพในสองทศวรรษข้างหน้าทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	ภาพที่ 5 ภาพในสองทศวรรษข้างหน้าทางด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	ภาพที่ 6 ภาพในสองทศวรรษข้างหน้าทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

เครื่องมือชุดที่ 12

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป
3. ความหมายของคะแนนในการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

คะแนน +1	หมายถึง เห็นด้วย
คะแนน 0	หมายถึง ไม่แน่ใจ
คะแนน -1	หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....นามสกุล.....

สถานที่ทำงาน.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<p>แบบตรวจสอบ การพิจารณาเรื่อง</p> <p>ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการจัดทำ SFAS</p> <p>และ</p> <p>กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์</p> <p>(วาระที่ 1)</p>

คำชี้แจง

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการจัดทำ SFAS และ กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ความหมายของคะแนนในการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

คะแนน +1 = เห็นด้วย

คะแนน 0 = ไม่แน่ใจ

คะแนน -1 = ไม่เห็นด้วย

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....

สถานที่ทำงาน/หน่วยงานที่สังกัด.....

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
SFAS				
การจัดทำ SFAS Matrix มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์				
การจัดทำกราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบตรวจสอบการพิจารณาเรื่อง

ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

(วาระที่ 2)

และ

แบบตรวจสอบการพิจารณาเรื่อง

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์/ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม

(วาระที่ 3)

คำชี้แจง

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ความหมายของคะแนนในการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

คะแนน +1 = เห็นด้วย

คะแนน 0 = ไม่แน่ใจ

คะแนน -1 = ไม่เห็นด้วย

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
วิสัยทัศน์				
พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดผ่านกระบวนการวางแผนที่ยืดหยุ่น พร้อมทั้งมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูงโดยเน้นการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองต่อบุคลากรรวมทั้งการพัฒนาให้มีความสามารถรอบด้านผ่านเครือข่ายความร่วมมือและระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศและนานาชาติ อีกทั้งการมีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมและโปร่งใสโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปกับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคมในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
พันธกิจ				
1. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการดำรงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
2. พัฒนาระบบโครงสร้างการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ทั้งการพัฒนาทักษะขีดความสามารถศักยภาพของบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
3. สร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายในองค์กรและกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม และมีการบริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ประเด็นยุทธศาสตร์ HAPPIE และ เป้าประสงค์				
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</p> <p>การวางแผนองค์รวมโดยการพัฒนากระบวนการวางแผนและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต</p> <p>(Holistic Planning)</p> <p>เป้าประสงค์</p> <p>1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>2. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเหมาะสมในแต่ละส่วนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร</p> <p>3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการพัฒนาระบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</p> <p>การสรรหาเชิงรุกโดยการส่งเสริมการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>(Aggressive Recruitment)</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
เป้าประสงค์ 1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการสรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลาย มีความสามารถเฉพาะด้านและความเป็นเลิศเพื่อเข้าสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการสรรหาบุคลากรสายวิชาการในการเข้าถึงแหล่งของผู้สมัครมากขึ้นกว่าเดิม 4. ปรับระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวเพื่อทันต่อการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพ โดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนเพื่อให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น (Professional Maintenance) เป้าประสงค์ 1. การปรับปรุงแบบการจัดการสวัสดิการสมัยใหม่ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรสายวิชาการให้มากที่สุด 2. การบริหารจัดการค่าตอบแทนและรางวัลให้เหมาะสมเป็นที่น่าพึงพอใจแก่บุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง 3. การพัฒนาและสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรสายวิชาการ 4. การเสริมสร้างความปลอดภัยและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p>การฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถ ทักษะ ผ่านเครือข่ายในการพัฒนาและการฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งรูปแบบการฝึกอบรมที่แตกต่างจากเดิม</p> <p>(Productive Training & Development)</p> <p>เป้าประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาความสามารถ ทักษะให้แก่บุคลากรสายวิชาการทางด้านทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) และสนับสนุนให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น 2. การมีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่าง ประเทศ 3. การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการโดยผ่านการฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย 4. การปรับกระบวนการพัฒนาและการฝึกอบรมให้ตรงความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</p> <p>การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน</p> <p>(Integrated Participation and Engagement)</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
เป้าประสงค์ 1. การสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการอย่างบูรณาการทุกรูปแบบ ทั้งการรวมกลุ่มสร้างสรรค์กิจกรรมอิสระในการร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อบุคลากรได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กร 2. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน (Career Path) และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรสายวิชาการในทุกระดับ 3. การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรจะได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่จัดสรรให้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการเพื่อรักษาและสร้างความผูกพันต่อองค์กร 5. การสนับสนุนความตระหนักถึงการมีความรับผิดชอบ ต่อสังคมและการทำงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดี				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Effective Evaluation) เป้าประสงค์ 1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
2. การดำเนินการค้นหาบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพ สูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการประเมินผล 4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการ กำหนดวางกฎเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 <i>การวางแผนองค์รวมโดยการพัฒนากระบวนการวางแผนและการบริหารอัตรากำลังบุคลากรสาย วิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (Holistic Planning)</i>				
กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนให้ สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 1.1 จำนวน โครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อ ปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. ทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการ วางแผนให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น 2. พัฒนาวิธีการวางแผนให้ตอบสนองกับสถานการณ์ ต่างๆได้อย่างทันเวลา 3. ส่งเสริมการวางแผนโดยมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความ หลากหลายและมีศักยภาพสูง 4. ทบทวนการปรับสัญญาจ้าง/การเกษียณอายุ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 1.2 มีฐานข้อมูลความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคตครบทุกหน่วยงาน KPI 1.3 หน่วยงานทั้งหมดมีบุคลากรสายวิชาการเพียงพอในแต่ละปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. พัฒนาระบบข้อมูลให้อัตรากำลังคนมีความสอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบันและในอนาคต 2. สนับสนุนให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุการทำงานหรือหมดวาระตามสัญญาจ้าง	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น KPI 1.5 ร้อยละ 80 ของความพึงพอใจสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการเข้าใช้ระบบ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. พัฒนาระบบสารสนเทศในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2. พัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการแรกเริ่มตั้งแต่การวางแผนให้เชื่อมต่อกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆอย่างเป็นระบบ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสรรหาเชิงรุกโดยการส่งเสริมการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Aggressive Recruitment)				
กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมให้สรรหาบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 2.1 จำนวน โครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่ม ขึ้นต่อปี KPI 2.2 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. มุ่งเน้นสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง 2. สร้างแบรนด์ให้เกิดการรับรู้ถึงการเป็นองค์กรในดวงใจที่ใครๆก็อยากมาร่วมงานด้วย	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2 การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 2.3 มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพครบทุกหน่วยงาน KPI 2.4 บุคลากรสายวิชาการตรงตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดขึ้นเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. จัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกในแต่ละหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
กลยุทธ์ที่ 3 การปรับกลไกการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในลักษณะเชิงรุก	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 2.5 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการสรรหาเชิงรุกที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 2.6 ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กรเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. ปรับปรุงวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น 2. เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 2.7 จำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 2.8 ร้อยละ 50 ของเวลาที่ลดลงในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก KPI 2.9 จำนวนผู้สมัครในตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการในการเข้าดูรายละเอียดผ่านช่องทางสื่อออนไลน์เพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. ส่งเสริมให้หน่วยงานปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น 2. พัฒนาเครื่องมือสรรหาและคัดเลือกให้เป็นแบบดิจิทัลเพื่อลดระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3				
การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพโดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรสายวิชาการให้คงอยู่กับองค์กรและป้องกันการแย่งชิงบุคลากรสายวิชาการจากองค์กรอื่น (Professional Maintenance)				
กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการสวัสดิการเชิงรุกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพครู อาจารย์	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด				
KPI 3.1 โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
KPI 3.2 ระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้นต่อปี				
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม				
1. การสำรวจความต้องการสวัสดิการรูปแบบใหม่ๆ สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
2. การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เป็นรูปแบบที่ทันสมัยและแตกต่างไปจากเดิม เช่น การออกแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยบุคลากรสายวิชาการสามารถเลือก Package ได้ตรงตามความต้องการของแต่ละคน				
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด				
KPI 3.3 โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ทำสำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
KPI 3.4 ร้อยละ 50 ของความพึงพอใจคำตอบแทนที่ได้รับของบุคลากรสายวิชาการ				
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การทบทวนคำตอบแทนในปัจจุบันและปรับปรุงระบบการบริหารคำตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาการณ์ทั้งปัจจุบันและในอนาคต 2. การทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบคำตอบแทนตามลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญ ความสลับซับซ้อน ความต้องการในตลาดและความเหมาะสมในแต่ละภารกิจ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างระบบรางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่สร้างชื่อเสียง ผลงาน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 3.5 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้สร้างชื่อเสียงและผลงานเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. กิจกรรมการมอบรางวัล คำชมเชยและการเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรสายวิชาการ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการส่งเสริมการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 3.6 ร้อยละ 80 ของระดับความพึงพอใจในโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการมีสุขภาวะที่ดี KPI 3.7 ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมกิจกรรมที่สนับสนุนการมีสุขภาวะที่ดี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
KPI 3.8 โครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี โดยวัดจากดัชนีความสุขและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรสายวิชาการ				
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การเสริมสร้างดูแลสุขภาพบุคลากรสายวิชาการ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น 2. การเสริมสร้างมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะเป็น Happy Work Place : Happy Work Life 3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี โดยส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นมิตรต่อสุขภาพและเอื้อต่อการมีกิจกรรมสำหรับยกระดับสุขภาวะของบุคลากรสายวิชาการ 4. การสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการเสริมการมีสุขภาวะที่ดี 5. การสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างสุขภาวะที่พึงประสงค์ระหว่างบุคลากรสายวิชาการ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้บุคลากรสายวิชาการสามารถสร้างการมีสุขภาวะดีของตนเองได้ เช่น การให้ความรู้ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการสุขภาวะ เป็นต้น 6. การส่งเสริมความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตด้วยการให้ความรู้ด้านการออมเงิน การจัดตั้งกองทุนและการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างภาพลักษณ์ในตัวบุคลากรสายวิชาการให้เท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ และได้รับการยอมรับจากค่านิยมในสังคมไทย	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 3.9 ร้อยละการลาออกของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงลดน้อยลงต่อปี KPI 3.10 ระดับความสำเร็จของการทดแทนตำแหน่งที่สำคัญเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงให้มีความเหมาะสมสามารถแข่งขันได้ เพื่อป้องกันการถูกแย่งชิงตัว 2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงการเตรียมสร้างและพัฒนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงให้เป็นศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆโดยการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแตกต่างจากเดิม (Productive Training & Development)				
กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญในระดับ ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัด KPI 4.1 ร้อยละ 50 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพทักษะตามโครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.2 โครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพทักษะบุคลากรสายวิชาการที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.3 ระดับความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.4 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.5 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.6 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรสายวิชาการ เช่น ทักษะด้านสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ ผ่านการอบรม ประชุมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน 2. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรสายวิชาการให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 3. การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีผสมผสานในการเรียนตลอดจนสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนได้	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
<p>4. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>5. การพัฒนาเทคนิควิธีการสอนโดยการเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>6. การจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยให้บุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะต่างๆให้แก่บุคลากรสายวิชาการรุ่นหลัง</p> <p>7. การพัฒนาคุณวุฒิของบุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น</p> <p>9. การเสริมสร้างการรับรู้และปรับทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุให้เข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาและฝึกอบรม</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 2</p> <p>การสนับสนุนและส่งเสริมด้วยการฝึกและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นในการมีองค์ความรู้ใหม่ๆที่ทันต่อเทคโนโลยีในอนาคตและสามารถทดแทนบุคลากรสายวิชาการรุ่นเก่าที่มีคุณภาพได้</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด</p> <p>KPI 4.7 จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่นำไปใช้สำหรับถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนเพิ่มขึ้นต่อปี</p>				

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
<p>KPI 4.8 ร้อยละ 10 ของจำนวนนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ที่ได้จดสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.9 บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.10 ร้อยละ 20 ของผลงานวิจัยและบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารหรือฐานข้อมูลในระดับชาติ/นานาชาติเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.11 ระดับความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.12 ระดับความสำเร็จของโครงการที่พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.13 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.14 ระดับประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านงานวิจัยเพิ่มขึ้นต่อปี</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการในการสร้างผลงานวิชาการเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่ผู้เรียน 2. การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย 3. การขยายความร่วมมือด้านวิจัยกับเครือข่ายภายนอกทั้งในระดับชาติและอาเซียน 4. การจัดอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำวิจัยแก่บุคลากรสายวิชาการ 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
<p>5. การให้ความช่วยเหลือโดยการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนในการทำวิจัยให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างทั่วถึง</p> <p>6. การประกาศเกียรติคุณ ยกย่องเชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรสายวิชาการที่มีผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการดีเด่น</p> <p>7. การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศงาน วิจัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด</p> <p>KPI 4.15 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ร่วมมือกับภาคีเครือข่ายความร่วมมือภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี</p> <p>KPI 4.16 ร้อยละ 20 ของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาความรู้จากโครงการต่างๆเพิ่มขึ้นต่อปี</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1. การแลกเปลี่ยนบุคลากรสายวิชาการระหว่างองค์กรและสถานประกอบการ และทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาดูแลการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>2. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>3. การทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
กลยุทธ์ที่ 4 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y ให้ครอบคลุมทุกด้าน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 4.17 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นผ่านทางออนไลน์เพิ่มขึ้นต่อปี KPI 4.18 ร้อยละ 20 ของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่เลือก KPI 4.19 ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนการสอนและการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การเรียนรู้ผ่านสื่อ E-Learning โดยกำหนดเป็น KPI ประจำบุคคล 2. การฝึกอบรมแนวใหม่ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเลือกหัวข้อฝึกอบรมได้ตามความต้องการได้อย่างเสรี 3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 5 การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรต่างๆสำหรับบุคคลทั่วไปและนารายได้มาจัดสรรในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 4.20 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี โดยวัดจากอัตราส่วนของรายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การฝึกอบรมความรู้และทักษะที่สำคัญต่างๆให้แก่บุคคลภายนอกที่มีความสนใจ เช่น การฝึกอบรมให้ความรู้ในศาสตร์ต่างๆที่ทางมหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ การอบรมภาษาต่างประเทศ การฝึกวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน <i>(Integrated Participation and Engagement)</i>				
กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการอย่างเสรี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 5.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งผ่านการปลูกฝังให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นต่างๆ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นธรรม	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 5.3 มีระบบในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นขั้นตอน ชัดเจนและเป็นธรรม	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การทบทวนและออกแบบจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ โดยการทบทวนสมรรถนะ เส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา และคุณลักษณะของงาน 2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรสายวิชาการที่มีภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนงานและการพัฒนาตนเองในสายงานที่เกี่ยวข้อง 3. การเสริมสร้างระบบคุณธรรมและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งการแต่งตั้งและโยกย้าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแต่งตั้งบุคลากรสายวิชาการในตำแหน่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงขีดความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางประกอบการพิจารณา	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 3 การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อองค์กรเพื่อลดปัญหาการออกจากงาน โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Gen Y	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัด KPI 5.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการต่อ สิ่งสนับสนุนในการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.5 จำนวนกิจกรรมภายในที่สนับสนุนความผูกพัน ต่อองค์กรเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.6 ร้อยละ 80 ของคะแนนสำรวจความพึงพอใจ บุคลากรสายวิชาการ KPI 5.7 อัตราการลาออกจากงานของบุคลากรสายวิชา การลดลงต่อปี KPI 5.8 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาย วิชาการเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.9 ดัชนีความสุขของบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้น ต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การสร้างสถานที่ทำงานให้เกิดความสุขรวมถึงการ สร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีด้วยการปรับปรุงอาคาร สถานที่ ห้องเรียนและสิ่งสนับสนุนในการเรียนการสอน 2. การให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการในกลุ่ม Generation Y ผ่านกิจกรรมปลูกฝังความผูกพันในองค์กรต่างๆมากขึ้น 3. การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการออกไปเป็น วิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรเพื่อนำองค์ความรู้กลับมา พัฒนาและนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียน 4. การประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรสาย วิชาการที่มีต่อองค์กรและนำผลที่ได้มาสร้างกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้เพิ่มสูงขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
5. การหารายได้เสริมทางอื่นเพื่อนำมาจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง				
กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอันจะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 5.10 จำนวนโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณธรรม จริยธรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.11 จำนวนโครงการบริการทางวิชาการแก่บุคคลภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.12 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 5.13 จำนวนบุคลากรสายวิชาการมีคุณธรรมและจริยธรรมเพิ่มขึ้นต่อปี โดยวัดจากอัตราความขัดแย้ง การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัยของบุคลากรสายวิชาการ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การเสริมสร้างเครือข่ายการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ชุมชน และองค์กรภายนอก 2. การส่งเสริมการให้บริการวิชาการในรูปแบบที่หลากหลายผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคคลภายนอกและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 3. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของบุคลากรสายวิชาการผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมต่างๆ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
4. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมที่ดี มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุก สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างจิตสำนึกให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน				
<p align="center">ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6</p> <p align="center">การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้องใน</p> <p align="center">การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p align="center">(Effective Evaluation)</p>				
กลยุทธ์ที่ 1 การจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 6.1 มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียง 360 องศา มากขึ้นและระดับความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การประเมินผลโดยอาศัยฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น นักศึกษา ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง ชุมชน 2. การเสริมสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบและตระหนักถึงความสำคัญ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2 การจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 6.2 มีรายชื่อของบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูงด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานครบทุกหน่วยงาน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การตามหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการทำงาน 2. การสนับสนุนความเข้าใจสำหรับบุคลากรสายวิชาการให้เห็นถึงความสำคัญของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และเสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรสายวิชาการให้พร้อมรับกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 3 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 6.3 ระดับความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น KPI 6.4 ร้อยละ 50 ของความพึงพอใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน KPI 6.5 ร้อยละ 50 ของเวลาที่ลดลงในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น 2. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัด KPI 6.6 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 6.7 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การปรับปรุงระบบกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการอย่างเป็นธรรม 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานร่วมกัน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด KPI 6.8 จำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นต่อปี KPI 6.9 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำเร็จเพิ่มขึ้นต่อปี	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการสร้างหลักเกณฑ์ร่วมกันในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการเพื่อสร้างมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ 2. การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (output) ที่คำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ (process)	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ

เครื่องมือชุดที่ 13

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า

ประเด็นความคิดเห็น	เห็นด้วย	
	ความถี่	ร้อยละ
1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการจัดทำ SFAS และ กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์	8	100
2. (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม	8	100
3. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ทั้ง 6 ประเด็น มีเนื้อหาครอบคลุมตามแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าได้	8	87.5
4. กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม เป็นวิธีการที่สามารถบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ได้ และมีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งสามารถนำไปใช้ตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้	8	87.5



กำหนดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
พิจารณา (ร่าง)ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน
สองทศวรรษหน้า

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIVATE HIGHER EDUCATION
 INSTITUTIONS IN THE NEXT TWO DECADES

วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 เวลา 15.00-16.30 น.

ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

14.45-15.00	ลงทะเบียน
15.00-15.10	ผู้วิจัยกล่าวต้อนรับและแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุม
15.10-15.30	การนำเสนอโครงงานวิจัยและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุม นำเสนอผลการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า โดยนายภิรมย์พัฒน์ มโนมัยกุล
15.30	ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันพิจารณา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า เพื่อ เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
15.30-15.45	วาระที่ 1 พิจารณาเรื่อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการจัดทำ SFAS Matrix และ กราฟแสดงปัจจัยยุทธศาสตร์
15.45-16.00	วาระที่ 2 พิจารณาเรื่อง ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์
16.00-16.30	วาระที่ 3 พิจารณาเรื่อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์/ ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม
16.30-16.45	สรุปผลการประชุมและปิดการประชุม



การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ณ ห้องประชุม 713 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	Mr. Peempiphat Manomaikul
วัน เดือน ปี เกิด	18 December 1980
สถานที่เกิด	Bangkok, Thailand
วุฒิการศึกษา	National Institute of Development Administration, Master of Management in Tourism with 1st Class Honours GPA 3.93 Chulalongkorn University, Master of Business Administration (Aviation Management) with GPA 3.87 Thammasat University, Bachelor of Laws with GPA 3.50
ที่อยู่ปัจจุบัน	19/11 Taweewattana Bangkok, Thailand 10170

