

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURE MANAGENT STRATEGY FOR AUTONOMOUS UNIVERSITY

ถวิล คำโสภา* ศักดา สถาพรวงษา** วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 แห่ง โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบศึกษาเอกสารและแบบสัมภาษณ์ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ SWOT Matrix และ TOWS Matrix 3) ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยการประเมินเชิงคุณภาพ ด้วยการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1) สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า (1) มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล (2) มีการบริหารเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ (3) ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและสรรหา การนำเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการ และการเกษียณ (5) ยึดหลักความเป็นอิสระ คล่องตัว มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย (6) มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

* หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์

** หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์

*** หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ของมหาวิทยาลัย กำกับ ควบคุม ดูแล การวิเคราะห์งาน การทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเกษียณอายุงาน

2) ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า (1) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงานและการเปลี่ยนผู้นำมหาวิทยาลัยบ่อย (2) นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง (3) งบประมาณมีจำกัด (4) ชุมชนของมหาวิทยาลัยมีทัศนคติ ค่านิยมต่างกัน และขาดความเข้าใจร่วมกัน (5) การบริหารงานบุคคลยังยึดติดกับระบบราชการ (6) บุคลากรขาดความรู้ด้านภาษา บางแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย และ (7) การบริหารอย่างเป็นอิสระและบางมหาวิทยาลัยมีนักการเมืองเข้ามามีบทบาทในการบริหารอาจทำให้มีความสับสนเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใส

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า 1) วิสัยทัศน์(Vision) ได้แก่ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน มีธรรมาภิบาล มุ่งมั่นเป้าประสงค์มหาวิทยาลัย และส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพสู่ระดับสากล 2) พันธกิจ (Mission) ได้แก่ มุ่งมั่นพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน ส่งเสริมธรรมาภิบาล มีกลยุทธ์ที่ทันสมัย ตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมคนเก่ง ดี มีคุณภาพสู่ระดับสากล 3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์การวางแผนกำลังคน มี 4 เป้าประสงค์ และมี 4 ยุทธวิธี คือ จัดโครงสร้างกำลังคน วางกรอบอัตรากำลัง วิเคราะห์ตำแหน่งว่างยกระดับคุณภาพบุคลากร (2) กลยุทธ์การสอบคัดเลือกและการสรรหา มี 3 เป้าประสงค์ และมี 5 ยุทธวิธี คือ พัฒนาระบบการรับสมัครสอบ เปิดสอบให้กว้าง ใช้วิธีสอบที่หลากหลาย ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีกรรมการสอบหลายภาคส่วน (3) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร มี 7 เป้าประสงค์ และมี 12 ยุทธวิธี คือ ส่งเสริมการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเข้าอบรมศึกษาดูงานตามสายงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร จัดอบรมบุคลากรใหม่ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล เพิ่มศักยภาพการทำงาน จัดทำความก้าวหน้าในสายงาน รักษาไว้ซึ่งนักวิจัยที่มีคุณภาพ จัดระบบประเมินผลงานวิจัย และส่งเสริมผลงานวิจัยที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ สู่สากล (4) กลยุทธ์การจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง มี 2 เป้าประสงค์ และมี 3 ยุทธวิธี คือ จัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งตามคุณวุฒิ พัฒนาการงาน จัดทำแผน 1 คน 1 งานหลัก จัดภาระงานให้ทำงานตรงกับคุณวุฒิ (5) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 เป้าประสงค์ และมี 3 ยุทธวิธี คือ ปรับปรุงขั้นตอนการประเมิน ปรับกรรมการประเมินทุกปี ใช้วิธีประเมินแบบมีส่วนร่วมตามความเป็นจริง (6) กลยุทธ์การให้สวัสดิการแก่บุคลากร มี 2 เป้าประสงค์ และมี 3 ยุทธวิธี คือ พัฒนาสวัสดิการ จัดทำแผนงานการให้สวัสดิการภายใน เพิ่มงบประมาณด้านสวัสดิการ (7) กลยุทธ์การเกษียณอายุงาน มี 2 เป้าประสงค์ และมี 3 ยุทธวิธี คือ ให้ขวัญกำลังใจบุคลากรวัยเกษียณ เพิ่มค่าตอบแทนและเงินชดเชยแก่ผู้เกษียณ และการให้เกษียณอายุ 65 ปี

3) ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมของการประเมินเชิงคุณภาพ พบว่า ในภาพรวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ ถูกต้องและเหมาะสมในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ABSTRACT

The purposes of this research were to development of human resource management strategy for autonomous university, Mixed Methods three step 1) state and problem study of human resource management strategy for autonomous university Vocabulary List document, In depth Interview executive, for autonomous university four place by Purposive Sampling) tool to interview 2) development of human resource management strategy for autonomous university by data analysis SWOT Matrix TOWS Matrix 3) check of human resource management strategy for autonomous university qualitative research by Focus Group Professional for autonomous university 9 people Content analysis.

The research results were as follows:

1. Current condition Study Found That the Autonomous University Grant Commission own the Autonomous University under The ministry of Education and Thai Government has Supports the budgets and security has been accepted may aspects such an the ad administration, Human Resource Development, Human planning and how to know to ménage to let the wan to the light job or into the position and how to developer thee to be a good officers. the Autonomous University wale a good systole by making a guaranty of working period and Provide a good welfare for those who satire Government Service and make a free of echoic for they want a kind of worker can be clewed, the Autonomous University by provide wire Staffs to use and have a converter taming pregame and ensure Social media trough Web-working showing, using the teaching convicted to rum organization and more presences Nobly that up to support them to be a leaderships of the university and then to make a guaranty of working for then throughout the working period

2. The studded found that the human resource development in Autonomous University grant commission have been changing in working system and changing the top head. So the policy cannot set permanent for a long terms and the budget is not sufficient to run the projects. There is no emphasizes and focus on the human development in each university is different a more there vision, there is lace of unity and cooperation a many there is a leach of Applying in the cooperation a monk there who belong to government controlling. The staffs working administrators is still be lived the

government works they are waking in the way the same job and the time, leach of the knowledge of language. there will low working too. But some of university very much concern to the politic Drama which Leal to the problems.

3. The strategy of Autonomous University has to develop the vision seseuvce development under the objective as follow, qualitative development content, university guilty and celerity development. The university has to support the staffs workers to works for organization and working for their missions as administrative qualify for their universal standard and the university must supports the staffs workers to works for organization and develop a morality training and get new model strategy according the objective of the university. The university has to support the staff workers to be the best and a wire mean. The composite of the University Autonomous for human resource development are 7 strategies as foul, 1) strategy planning working staff workers as 4 strategies, to form a structures of position, planning for positions, analysis of vacancy positions and upgrade of the working staff, 2) there are 5 strategies of the compilation commence and the committee choices, there will be 5 strategies for or planning of the applications with it can be wed in various ways of examination as for many can be known and wider stolid about it all. 3) Planning strategy for developing of working staff, these are 12 strategies planning such a learning skirl by support them out to study in three country and on abroad, support them to mace plan for develop to the working personnel, planning for new working staff training, develop out upgrade a social media system a for working staffs create more of capacity working and to make advance staked point mourn while they house to mention a research stand world quality on their ways, also to set a research quality in same systems and support them to work on the innovation research. 4) strategy planning a for putting the working staffs in to the post there will be 4 strategies such a the post a working to their qualifications, working development, planning for 1 man 1 main job and make a job descriptions trough their own qualifications 5) management strategy; there will be 3 steps of working, such as modify on the management communities ruler your wowing a management me thud by finding out a scaling cooperation all assets, 6) welfare bore the working staffs, there will be 3 ways of welfare such a to develop a welfare pregame and to and the budget in to the welfare for working staffs. 7) A satire strategy, there are 3 strategy shah as, to support throve on the mental sawyer on the satire time, add more of pension the satire fives and the satire age Shoved be 65 years old.

4. On the qualitative study result of the human strategy management of Autonomous University under government bound that, the most of them on their visions mission and the composition were the useful human resource management of Autonomous University way and suitable on the best level

Keywords: strategy resource human management Autonomous University

1. บทนำ

จากสภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบันทำให้องค์กรต่างๆ หันมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human capital building) ใส่ใจสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในหน่วยงานและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ (สมยศ นาวิการ, 2544) สอดรับกับ โรเบิร์ต แคปแลนด์ (Roberts Kaplan, 1971). ที่กล่าวว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์การใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่าบุคลากร ระบบการบริหารและวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร” ดังนั้น เรื่องการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรมขององค์กร จึงเป็นเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในปัจจุบันมีหลายองค์กรไม่ได้นำทรัพยากรบุคคลมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) อย่างเต็มที่ ดังที่ กิตติ โฉลกคงถาวร, (2549) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไว้ว่า “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย คือ การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปรับตัว การโอน การย้ายภายใน การเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ การลาศึกษาฝึกอบรมและดูงาน การอนุมัติจ้างบุคลากรประเภทต่างๆ และการลาออกจากงาน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2551) ที่ได้กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน(task specialization process) 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) 3) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน(recruitment and selection process) 4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน(induction or orientation and appraisal process) 5) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development process) 6) กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ (health safety maintenance process and labor relation) 7) การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (discipline control and evaluation process)

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารการจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ

(autonomous university) เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ที่ยังได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตาม ความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย เพื่อประกันคุณภาพการศึกษา และเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเป็นอิสระตามหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อที่จะดำเนินการกิจอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ มีความเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล โดยรัฐสามารถกำกับ ดูแลและตรวจสอบได้โดยกลไกของรัฐ จากความดังกล่าว ส ภา ๑ พ ปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล มีการบริหารเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและสรรหา การนำเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการ และการเกษียณอายุงาน ยึดหลักความเป็นอิสระ คล่องตัว มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย และมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย กำกับ ควบคุม ดูแล การทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม การประเมินผลการทำงาน และการเกษียณอายุงาน และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุว่า 1) บุคลากรของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการบรรจุภายหลังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้มีสถานภาพเป็น “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” โดยอาจเรียกชื่อว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย...” หรือชื่ออื่น ซึ่งจะได้รับสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ไม่น้อยกว่าข้าราชการ การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดโดยให้สอดคล้องกับศักยภาพ และผลิตภาพทางวิชาการที่เกิดขึ้น 2) ข้าราชการและลูกจ้างประจำเดิมของมหาวิทยาลัย สามารถเลือกสถานภาพ โดยขอเข้าสู่บุคลากรระบบใหม่ได้ตามความสมัครใจ ในส่วนของข้าราชการนั้น เมื่อเปลี่ยนแปลงสถานภาพแล้ว ให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด

2. ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงานและการเปลี่ยนผู้นำมหาวิทยาลัย นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และจากระบบบริหารงานบุคคลตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ตราเป็นข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยมีองค์การบริหารบุคคล ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit System) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากร และมีกลไกให้ความเป็นธรรมเกี่ยวกับระบบการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ที่ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย จากความดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาส่งผลกระทบต่อตัวบุคคล คือ 1) การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย 2) การมีระบบบริหารงานบุคคลใหม่ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเองเป็นการเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยต่างๆ นั่นคือการพ้นจากระบบของกฎหมายโดยเด็ดขาด 3) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการจะแตกต่างไปจากระบบราชการโดยจะมีการใช้ระบบภายในมหาวิทยาลัย 4) การปรับเปลี่ยนสถานภาพหรือการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบบริหารงานบุคคลใหม่ ขาดมีระบบการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม 5) การจ่ายค่าตอบแทนยังไม่เป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่จัดทำขึ้น แต่เน้นการจ่ายตามคุณภาพและปริมาณงาน การมีผลงานประสพการณ์ คุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมควรมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกระบวนการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการมุ่งรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสามารถดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2.3 เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีขั้นตอนการศึกษา 1 ขั้นตอน คือ ศึกษาองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสรุปประเด็นสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

- 1) วิธีการศึกษา ได้แก่ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขั้นตอนการพัฒนา และการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 3) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามหลักวิชาการและทฤษฎี

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีขั้นตอนการศึกษา 3 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1. ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่าง (Pilot Study) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง กำหนดแห่งละ 1 ท่าน รวมจำนวน 4 ท่าน โดยการใช้แบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเพื่อการยกร่างกลยุทธ์ต่อไป โดยมีรายละเอียดตามวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) วิธีศึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์ โดยการศึกษากลุ่มตัวอย่าง (Pilot Study) ประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและเครือข่ายที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอแมก.) เพื่อขออนุญาตเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารตามแผนดำเนินงานวิจัย

2) ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

3) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง แห่งละ 1 ท่าน รวมจำนวน 4 ท่าน โดยการใช้แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (อรสา โกศลานันทกุล, 2549) และการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารมีดังนี้

(1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

(2) มีประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(3) เป็นผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4) แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง แห่งละ 1 ท่าน รวมจำนวน 4 ท่าน

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบแนวคิด การวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาด้วยตัวผู้วิจัยเอง

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปเนื้อหาสาระสำคัญปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. สังเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่เป็นสาระสำคัญ และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. ยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ การนำเอา ตัวแปรของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มายกร่างเป็นกลยุทธ์ฯ เพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ตามคำแนะนำของอาจารย์

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Group Interview) เพื่อเป็นขั้นตอนประเมิน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการเลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษา มีผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ออกเป็น 3 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 3 ท่าน โดยกำหนดคุณลักษณะ คือ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย 3) มีผลงานวิจัยด้านการบริหาร กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่มีหน้าที่กำกับ ดูแล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน โดยกำหนดคุณลักษณะ คือ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่ 3 นักวิชาการหรือสายวิชาการ จำนวน 3 ท่าน โดยกำหนดคุณลักษณะ คือ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษา

1) วิธีการศึกษา ได้แก่ การประเมินกลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2) ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ฉบับร่าง

3) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Group Interview)

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4. ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1) มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล 2) การบริหารเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ

3) ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและสรรหา การนำเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการ และการเกื้อหนุนอายุการทำงาน 5) ยึดหลักความเป็นอิสระ คล่องตัว มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย 6) มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย กำกับ ควบคุม ดูแล การวิเคราะห์งาน การทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเกื้อหนุนอายุงาน

สภาพสังคมทั่วไป มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักของประเทศ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้การยอมรับและให้ความสำคัญ ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นแก่นักศึกษา มีประยุกต์วัฒนธรรมประเพณีเข้ากับการบริหาร มีการส่งเสริมให้ใช้พลังงานทดแทน การรณรงค์เพื่อการรีไซเคิล และการรณรงค์เพื่อสร้างจิตสำนึก ความตระหนัก การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชน การแข่งขันกันระหว่างการศึกษา คือ แข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยของเอกชน มีการนำเทคโนโลยีได้มาพัฒนาการทำงาน มีระบบการใช้อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ เพื่อใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของมหาวิทยาลัย มีแบบฟอร์มในการดำเนินการด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องงานวิชาการ งานการเงิน งานบริหาร บุคคล ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต บุคลากรมีความเชื่อยึดถือปฏิบัติตามกันมา มีความจงรักภักดีต่อองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบความรู้พื้นฐาน มีการใช้เทคนิคการปฏิบัติที่หลากหลาย มีคณะกรรมการกำกับ ควบคุม ดูแลคอยให้คำปรึกษาแนะนำ กระบวนการปฏิบัติงาน มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูล ใช้ในการสื่อสาร บุคลากรสามารถเข้าถึงเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ มีการเพิ่มความรู้ความชำนาญงาน มีการจัดวางตัวบุคคลให้ตรงความรู้ สนับสนุนการทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การบริหาร การควบคุม การวิเคราะห์และติดตามผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัย

1.2 ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า 1) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงาน การเปลี่ยนผู้นำมหาวิทยาลัยบ่อย และการปรับเปลี่ยนการบริหารบุคลากร 2) นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง ไม่ต่อเนื่องและไม่แน่นอน และไม่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร 3) งบประมาณมีจำกัด โดยรัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง 4) ชุมชนของมหาวิทยาลัยมีทัศนคติ ค่านิยมต่างกัน และขาดความเข้าใจร่วมกัน ขาดการประยุกต์ใช้สิ่งแวดล้อมร่วมกันกับชุมชน 5) การบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานยังยึดติดกับระบบราชการ ขาดการติดต่อประสานงาน 6) ปัญหาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบมีความล่าช้า ความไม่เสถียรของระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอเกิดความล่าช้าในการทำงาน 7) บุคลากรขาดความรู้ด้านภาษา ขาดบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บางแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย และ 8) การบริหารอย่างเป็นอิสระและบางมหาวิทยาลัยมีนักการเมืองเข้ามามีบทบาทในการบริหารอาจทำให้มีความเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใส

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรสำหรับมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน มีธรรมาภิบาล มุ่งมั่นเป้าประสงค์มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพสู่ระดับสากล พันธกิจ (Mission) ได้แก่ มุ่งมั่นพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน ส่งเสริมธรรมาภิบาล ใช้กลยุทธ์ที่ทันสมัย ตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมคนเก่ง ดี มีคุณภาพสู่ระดับสากล และกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการวางแผนกำลังคน เป้าประสงค์ คือ 1) มีกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่ตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร 2) ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร 3) บุคลากรมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามเกณฑ์ 4) อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการตามมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา และมียุทธวิธี คือ 1) จัดกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่เหมาะสมกับแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร 2) การจัดสรรอัตรากำลังตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร 3) พัฒนาคณาจารย์มีอาชีพ 4) พัฒนาคณาจารย์ให้มีตำแหน่งทางวิชาการ 5) พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญงาน ชำนาญการ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ

2. กลยุทธ์ด้านการสอบคัดเลือกและการสรรหาบุคคล เป้าประสงค์ คือ 1) ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน 2) ได้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) มีความจริงใจ ซื่อตรง โปร่งใสตรวจสอบได้ มียุทธวิธี คือ 1) พัฒนาการสอบคัดเลือกบุคคล 2) ใช้วิธีที่หลากหลายแสวงหาบุคคล 3) พัฒนาหลักการสรรหาบุคลากรให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมมากขึ้น 4) กรรมการสอบคัดเลือกมีความหลากหลาย 5) สร้างและพัฒนาระบบการสอบคัดเลือกให้เปิดกว้างมากขึ้น

3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เป้าประสงค์ คือ 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น 2) บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) บุคลากรทุกสายงานมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นและตรงกับสายงาน 4) บุคลากรมีศักยภาพและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสู่ระดับสากล 5) บุคลากรมีสมรรถนะ (Competencies) 6) มีนักวิจัยอย่างมืออาชีพ 7) มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสังคม 8) มีผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้หรือเป็นนวัตกรรมใหม่ ยุทธวิธี คือ 1) ส่งเสริมให้ศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ 2) ส่งเสริมให้ทุนการศึกษาทุกระดับชั้น 3) ส่งเสริมให้เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ตามสายงานที่ขาดแคลน 4) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 5) จัดหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ 6) พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล 7) เพิ่มศักยภาพบุคลากร 8) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ 9) คัดเลือก สรรหา และคงไว้ซึ่งนักวิจัยที่มีคุณภาพ 10) จัดระบบประเมินนักวิจัยและผลงานวิจัยระบบสนับสนุนสิ่งเอื้ออำนวยต่องานวิจัยทุกประเภท 11) ส่งเสริมผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การเพิ่มมูลค่า (Value Added) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมโดยร่วมกับภาครัฐและเอกชน 12) สนับสนุนและส่งเสริมให้กิจการวิจัยที่มีความร่วมมือกับต่างประเทศ

4. กลยุทธ์ด้านการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงาน เป้าประสงค์ คือ 1) บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานตรงตามคุณวุฒิที่กำหนด 2) บุคลากรได้ทำงานตรงตามสายงาน ยุทธวิธี คือ 1) พัฒนาหลักเกณฑ์การนำบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานให้ตรงตามคุณวุฒิที่กำหนด 2) จัดทำแผน 1 คน 1 งาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงาน 3) จัดทำภาระงานให้บุคลากรได้ทำงานตรงกับสายงานเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน

5. กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป้าประสงค์ คือ 1) บุคลากรมีความพอใจต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) บุคลากรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพ ยุทธวิธี คือ 1) พัฒนาการประเมิน 2) ปรับเปลี่ยนกรรมการประเมินทุกปี 3) ใช้วิธีประเมินแบบมีส่วนร่วมและตรงตามความเป็นจริง

6. กลยุทธ์ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร เป้าประสงค์ คือ 1) บุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดีตลอดการทำงาน 2) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ยุทธวิธี คือ 1) พัฒนาหลักการให้สวัสดิการทุกประเภท 2) จัดทำแผนพัฒนาสวัสดิการภายในให้บุคลากรได้รับประโยชน์ที่หลากหลาย 3) เพิ่มงบประมาณด้านสวัสดิการทุกปี

7. กลยุทธ์การเกษียณอายุงาน เป้าประสงค์ คือ 1) บุคลากรผู้เกษียณอายุงานมีขวัญกำลังใจดี 2) ผู้เกษียณอายุงานพอใจต่อค่าตอบแทนและเงินชดเชยที่ได้รับเมื่อเกษียณอายุงาน ยุทธวิธี คือ 1) จัดโครงการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรวัยเกษียณ 2) จัดอบรมด้านอาชีพแก่บุคลากรวัยใกล้เกษียณ 3) จัดทำแผนงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนและเงินชดเชยแก่ผู้เกษียณอายุงาน

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เจริญคุณภาพ ด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่า ในภาพรวมวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของกลยุทธ์ฯ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ ถูกต้องและเหมาะสมในระดับมาก และทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ ถูกต้องและมีความเหมาะสมมากที่สุด

5. อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการเอกสารและการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การมุ่งรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มีระบบคณะกรรมการ ยึดหลักการมีส่วนร่วม ใช้ระบบคุณธรรมและมีระบบการประเมินก่อนบรรจุ การขึ้นเงินเดือนพิจารณาตามคุณภาพและปริมาณงาน มีแผนพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมร่วมกับชุมชน บางแห่งให้ผู้มีตำแหน่งทางวิชาการระดับ รศ.ขึ้นไป เกษียณอายุ 65 บางแห่งขาดความเชื่อมั่นในระบบการบริหาร และมีนักการเมืองเข้ามาแทรกแซงในการบริหาร ปัญหาที่สำคัญ คือ จากความเป็นนิติบุคคล การเปลี่ยนสถานภาพบุคลากรจากข้าราชการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย การกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ความดีความชอบและสวัสดิการ กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย มีผลกระทบต่อรายได้และการครองชีพของบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาวดี วาทีธรรมคุณ, (2549) ที่ศึกษา

การบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า โดยภาพรวมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก และในรายด้านพัฒนาบุคลากร สิทธิประโยชน์ องค์การบริหารงานบุคคล การประเมินบุคลากร การเข้าสู่ระบบ มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสถานภาพบุคลากร ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน มีความเห็นในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพรัฐพล ศรีบุญนาถ, (2554) ที่ศึกษาการ พัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า 1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอิสระโครงสร้างและการดำเนินงาน 2) การบริหารยังเป็นไปในแนวการกระจายอำนาจ 3) มีการประยุกต์ใช้ “ทฤษฎีองค์การสำนักคลาสสิกหรือตัวแบบเชิงเศรษฐศาสตร์” ที่ให้การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์มากเป็นพิเศษ 4) ส่วนงานมีอำนาจโครงสร้างและการหน้าที่อาจจะใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ และสุมเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใส

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน มีธรรมาภิบาล มุ่งมั่นเป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพสู่ระดับสากล และพันธกิจ (Mission) ได้แก่ มุ่งมั่น พัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน ส่งเสริมธรรมาภิบาล ใช้กลยุทธ์ที่ทันสมัย ตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมคนเก่ง ดี มีคุณภาพสู่ระดับสากล สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมชาย พัทธเสน, (2554) ที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ที่กำหนดวิสัยทัศน์ของกลยุทธ์ว่าการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควรใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภาพร พงศ์ภักโณโสภาส (2556) ที่ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยฯ ที่ว่ากลยุทธ์การบริหารงานที่มีการพัฒนาขึ้น และมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ต้องประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ และผลงานวิจัยของ Ben Mall. Harris (1979) ที่วิจัยหน้าที่ผู้บริหารงานบุคคล พบว่า หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกและการสรรหา การนำบุคลากรเข้าสู่งาน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง และสวัสดิการค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ กลยุทธ์การวางแผนกำลังคน สอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุ่ม (2541) ที่กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน การออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่งงาน การวิเคราะห์งาน และการระบุจำนวนคนที่ต้องมีไว้ในอนาคตเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลมีคุณค่าสูงสุด และสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2542) พะยอม วงษ์สารศรี (2544) และพนัส หันนาคินทร์ (2545) ที่ว่าการวางแผนกำลังคน เป็นกลยุทธ์การคาดคะเนกำลังคนที่จำเป็นต้องใช้คนปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิชาภา ประสพอารยา (2547) ศึกษาการบริหารงานบุคคลฯ ที่เสนอว่า การจัดทำแผนกำลังคน จะต้องทำการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่างๆ เป็นแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี และเป็นแผนงานที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์การคัดเลือกและการสรรหา สอดคล้องกับ พนัส หันนาคินทร์ (2545) และเกรียงไกร เจียมบุญญศรี (2547) ที่ว่าการคัดเลือกบุคคล เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกเอาบุคคลที่สรรหามาแล้วโดยการผ่านขั้นตอน

และวิธีการต่างๆ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งตามที่หน่วยงานต้องการ เพื่อการบรรจุแต่งตั้งเป็นบุคลากร สอดคล้องกับ อำนาจ แสงสว่าง (2545) ที่ว่าการคัดเลือกบุคลากร (Personnel Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมถูกต้องตรงกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ ได้ สอดคล้องกับ Castetter (1981) ที่ว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกบุคคลเพื่อที่จะให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ โดยใช้หลักการที่คุณสมบัติของบุคคลนั้นเหมาะสมกับคุณลักษณะของตำแหน่งที่กำหนดไว้ การนำบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงาน เป็นการนำบุคลากรใหม่เข้าสู่งาน เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร โดยการอบรมและการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าในภาระงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิชาภา ประสพอารยา (2547) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลฯ ที่เสนอว่า การนำบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงานโดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่นๆ ให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบและปฏิบัติตามภาระงาน และสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ พะยอม วงษ์สารศรี (2545), สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2553), สุนันทา เลहनันทน์ (2549), และพนัส หันนาคินทร์ (2545) ที่สรุปตรงกันว่า การนำบุคลากรเข้าสู่งาน คือ การปรับบุคลากรเข้ากับตำแหน่งงาน การรับผิดชอบสายงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกันหรืออยู่ในความรับผิดชอบระดับเดียวกัน การกำหนดภาระงาน และการปฐมนิเทศ แนะนำให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างกิจการงานในหน้าที่และรู้จักบุคลากรในระดับต่างๆ ในหน่วยงาน การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานด้วยความพึงพอใจ การสร้างมิตรภาพให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้าอยู่ในองค์กรได้อย่างผสมกลมกลืน มีความพอใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และทำงานได้อย่างมีความสุข การพัฒนาบุคลากร มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2546), Casteter (1981), นงนุช วงษ์สุวรรณ (2545), และเกรียงศักดิ์ เขียววีย์ (2546, 190) ได้สรุปสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานั้น เป็นกำลังสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายขององค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภาวดี วาทีธรรมคุณ (2549) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ที่เสนอว่าการพัฒนาบุคลากร ควรเน้นการวิจัยและพัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรแนวใหม่ให้เกิดการบูรณาการในสาขาวิชาต่างๆ เป็นการพัฒนาตอบสนองการพัฒนาประเทศ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันระหว่างองค์กรเพื่อการให้บริการแก่สังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิชาภา ประสพอารยา (2547) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลฯ ที่เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยการนำความเคลื่อนไหวทาง

การศึกษาใหม่ๆ มาดำเนินการให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ และพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน สำหรับกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการ สมยศ นาวิการ (2549), สมชาย หิรัญกิตติ (2546) นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554), และบรรยงค์ โตจินดา (2546) ได้สรุปตรงกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจหรือดำเนินการปรับปรุง จัดวางบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพิจารณาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานและการอุทิศตนให้กับการทำงาน จะทำให้บุคลากรได้ทราบผลงานของตนเองและเพื่อเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้นและแก้ไขข้อบกพร่อง และเป็นเครื่องมือของการบริหารงานเพื่อเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน หรือเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิชาภา ประสพอารยา (2547) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลฯ ที่เสนอว่า การประเมินจะต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่โดยการให้รับมอบหมายงานให้ทดลองงานและคอยติดตามเพื่อรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะและเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับการจูงใจและการให้กำลังใจผู้เกษียณ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิชาภา ประสพอารยา (2547) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลฯ ที่เสนอว่า การจัดผลประโยชน์ก้อนนอกจากเงินเดือน ให้เป็นสวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากร ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ มีบริการด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัย ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่องและประสบการณ์ของบุคลากร และทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน เพราะมีสวัสดิการที่ดี ครอบคลุมผู้เกษียณอายุงานและการลาออกจากงาน กองทุนผู้วิจัยได้จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการเกี่ยวกับการเกษียณอายุงานหรือการออกจากงาน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิ่งทดแทนเมื่อเกษียณอายุงาน สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2545) ที่ว่า การจูงใจด้วยค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงาน การให้สิ่งตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงินสิ่งของ การจัดสวัสดิการต่างๆ แม้กระทั่งการจูงใจโดยวิธีต่างๆ ล้วนเป็นกระบวนการที่จะเอื้อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน เป็นขวัญและกำลังใจต่อการทำงาน ผู้บริหารต้องมีหลักในการให้ค่าตอบแทนสิ่งจูงใจหรือสวัสดิการด้วยความเหมาะสม และมีความสอดคล้องนักวิชาการหลายท่าน สุรางค์รัตน์ วัฒนารมณ (2547) หลุย จำปาเทศ (2543) พรนพ พุกกะพันธ์ (2546) เสนาะ ตีเยาว์ (2545) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2544) อุทัย หิรัญโต (2541) สุพัตรา สุภาพ (2549) และพยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้สรุปตรงกันว่า สวัสดิการ (Motivation) ประกอบด้วย การให้ประโยชน์ก้อนนอก ค่าตอบแทนต่างๆ การให้มีที่พักอาศัย กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนสหกรณ์ออมทรัพย์ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก การให้ลาพักผ่อนประจำปี ค่าพาหนะ เบี้ยประชุม ค่าล่วงเวลาทำงาน และการให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน การให้เกียรติคุณ การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการช่วยให้ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งสร้างขวัญกำลังใจให้คนทำงานสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น การให้ค่าตอบแทนเมื่อเกษียณอายุการทำงาน การจัดสิทธิประโยชน์ทดแทนเมื่อพ้นจากงานที่เหมาะสม ได้แก่ การให้เงินชดเชย

การจ่ายเงินบำเหน็จหรือบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพกองทุนประกันสังคม กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิ่งทดแทนเมื่อเกษียณอายุงาน ดังนั้น สวัสดิการ จึงเป็นสิ่งสร้างขวัญกำลังใจให้คนทำงานสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการ Focus Group Discussion พบว่า ในภาพรวมวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 1) กลยุทธ์การวางแผนกำลังคน มี 4 ยุทธวิธี จัดโครงสร้างอัตรากำลัง วางกรอบอัตรากำลัง วิเคราะห์ตำแหน่งว่าง ยกระดับคุณภาพบุคลากร (2) กลยุทธ์การสอบคัดเลือกและการสรรหา มี 5 ยุทธวิธี พัฒนขั้นตอนการรับสมัครสอบ เปิดสอบให้กว้าง ใช้วิธีสอบที่หลากหลาย ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีกรรมการสอบหลายภาคส่วน (3) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร มี 12 ยุทธวิธี ส่งเสริมให้ศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเข้าอบรมศึกษาดูงานตามสายงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร จัดอบรมบุคลากรใหม่ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล เพิ่มศักยภาพการทำงาน จัดทำความก้าวหน้าในสายงาน รักษาไว้ซึ่งนักวิจัยที่มีคุณภาพ จัดระบบประเมินผลงานวิจัย และส่งเสริมผลงานวิจัยที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ สู่อุตสาหกรรม (4) กลยุทธ์การจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง มี 4 ยุทธวิธี จัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งตามคุณวุฒิ พัฒนาการทำงาน จัดทำแผน 1 คน 1 งานหลัก จัดภาระงานให้ทำงานตรงกับคุณวุฒิ (5) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 3 ยุทธวิธี ปรับปรุงขั้นตอนการประเมิน ปรับกรรมการประเมินทุกปี ใช้วิธีประเมินแบบมีส่วนร่วมตามความเป็นจริง (6) กลยุทธ์การให้สวัสดิการแก่บุคลากร มี 3 ยุทธวิธี พัฒนาการให้สวัสดิการ จัดทำแผนงานสวัสดิการภายใน เพิ่มงบประมาณด้านสวัสดิการ (7) กลยุทธ์การเกษียณอายุงาน ทั้ง 7 กลยุทธ์ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ ถูกต้องและเหมาะสมในระดับมาก และองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความถูกต้องมากที่สุด รองลงมา คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมตามลำดับ ดังแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) ที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบกลยุทธ์โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) พบว่า ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักการประเมินหรือการตรวจสอบของ แมคมิลแลนด์และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) ที่ว่าการตรวจสอบเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมของมนุษย์ เพราะการตรวจสอบและการประเมินที่ดีจะช่วยให้เสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาสู่สิ่งที่ดีกว่า จึงเสนอเกณฑ์การตรวจสอบและการประเมินโดยจัดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความถูกต้อง และ 3) มาตรฐานความเหมาะสม

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำกลยุทธ์ฯ นี้ไปใช้ ควรไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม บริบท และตามภาระงานทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลังคน ควรวิเคราะห์อัตรากำลังคนตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การสรรหาบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) การสอบคัดเลือก ควรใช้วิธีที่หลากหลายและเปิดกว้างเพื่อให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถ มีความจริงใจ ซื่อตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 3) การจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ควรพิจารณาคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน
- 4) การพัฒนาบุคลากร : ควรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและส่งเสริมให้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการตามมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา เป็นนักวิจัยและมีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสู่สังคม
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน : ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบด้าน เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพ
- 6) การให้สวัสดิการและการเกษียณ ควรให้สวัสดิการสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาวิจัยการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2) ควรศึกษาวิจัยประสิทธิภาพของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 3) ควรศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีบริบทต่างกัน

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2559. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา. เกียรติศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาธรรม.
- दनัย เทียมพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2537). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อนันตศิลป์.
- นิชาภา ประสพอารยา. (2547). การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. รายงานผลการวิจัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- _____. (2545). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาจำกัด.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2546). “คำอภิปรายสนับสนุนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน”. เอกสารในการ
สัมมนา กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สมชาย ภาควาสนวิวัฒน์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินท์ติ้ง ลิขสิทธิ์
จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *การบริหารกลยุทธ์* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนันทา เลานันทน์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ธารณาพิมพ์.
- อานวย แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา.
- Ben M.all.Harris. (1979). *Personnel Administration in Educat : on*. : Allyn and Bacon.
- Certo , Samuel C. (1991). and Paul J.Peter. *Strategic Management : A Focus on
Process*. New York : McGraw-Hill.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual
introduction* (5th ed.). New York: Longman.
- Roberts, Kaplan, F. (1971). “The Nature of Communication Effects,” *The Process of
Effecta of Mass Communication*. Chicago: University of Illinois Press.