

**แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :
แนวทางการจัดทำเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ**
**Human Resource Management Plan and Human Resource Development
Plan : The Guideline of Method to Improve Higher Educational
Institution in Thailand**

รศ.ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์¹ และ ผศ.ดร.สุธินี อัตถากร²

Assoc.Prof.Dr.Subunn Ieamvijarn and Asst.Prof.Dr.Suthinee Atthakorn

บทคัดย่อ

แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย เนื่องจากแผนทั้งสองนี้แสดงแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดคุณค่าของงาน ผลผลิตและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาของไทยควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คำสำคัญ : แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Human Resource Management and Human Resource Development Plan are considered to be an important part in the development of universities of Thailand. Due to it show that guideline of management and development of human resource create valuable performance, productivity and competitive advantage of the organization. Success and failure of the organization mainly depends on human resource management and development. So universities of Thailand are focused on to improve human resource management plan and human resource development plan for providing benefit and keep up with the rapidly changing world situations.

Keyword : Human Resource Management Plan, Human Resource Development Plan

¹ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Economics Program, Faculty of Accounting and Management, Mahasarakham university, Corresponding
E-mail : suthineeatt@hotmail.com

² สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Public Administration Program, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Maha Sarakham University

บทนำ

สภาพการณ์การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของไทยอันเนื่องมาจากปัจจัยสำคัญก็คือการที่อัตราการเกิดของคนไทยมีแนวโน้มลดลง ส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นฐานผู้เรียนกลุ่มใหญ่ และสร้างรายได้หลักคลดลงอย่างต่อเนื่อง (Thansettakij Newspaper, 2017 : 2) สถาบันอุดมศึกษาของไทยทั้งรัฐและเอกชนต้องเร่งเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เพื่อให้ยังสามารถแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่างเร่งปรับตัวและปรับกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้แก่นักเรียนหรือกลุ่มเป้าหมายสนใจและตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาของตนเอง มหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่งต้องหันมาแข่งขันเรื่องการตลาด ปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขอตลาดแรงงาน โดยมุ่งเน้นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจอาหารหรือการจัดการธุรกิจร้านอาหารอย่างยั่งยืน (The Master of Restaurant Management for Executives) โดยเน้นการเรียนการสอนแบบเข้มข้น อาทิ หลักการจัดการร้านอาหารแบบร้านเดียว การบริหารร้าน แพรนไชส์ การบริหารจัดการครัวกลาง ฯลฯ หลักสูตรการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ (Property Management) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างประโยชน์จากที่ดิน หลังจากทีภาครัฐมีนโยบายจัดเก็บภาษีจากอสังหาริมทรัพย์ (Property Tax) และมีเจ้าของธุรกิจจำนวนมากที่มีที่ดินที่ถูกปล่อยไว้ว่างเปล่าและไม่ถูกนำมาก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งที่ดินเหล่านี้สามารถนำมาพัฒนาเป็นสนามกีฬา พื้นที่จอดรถ ตลาดนัด หรือคอนโดมิเนียมได้ หลักสูตรนานาชาติด้านอีเว้นต์และอินโนเวชั่นมีเดีย หลักสูตรเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) หลักสูตรการประกอบการดิจิทัล การตลาดดิจิทัล เป็นต้น

นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยบางแห่ง มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการรับรู้และการตัดสินใจศึกษาต่อไปยังกลุ่มนักเรียน อาทิ การสนับสนุนทุนการศึกษาด้านความสามารถพิเศษ หัวการค้า ทุนคนดี ทุนทายาท SMEs ทุนทายาทเกษตรกร เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งมีการยุบรวมหลายๆ คณะแล้วมาจัดตั้งเป็นวิทยาลัยเดียว (College) เช่น จากคณะบริหารธุรกิจ เป็นวิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี บางสถาบันมีการจัดตั้งคณะใหม่เพื่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ เช่น คณะวิทย์พัฒน (Extension School) ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่มุ่งเน้นต่อยอดความรู้และทักษะให้ผู้ประกอบการเติบโตสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจประเทศไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0 จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ทั้งอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ฯลฯ จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรทางการบริหาร (4Ms) ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ/อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรทางการบริหารลำดับแรก ได้แก่ คน (Man) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะบริหารจัดการคนในองค์กรของตนเองอย่างไรจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังที่กล่าวมา การบริหารคนซึ่งมีจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด ประสบการณ์ ความสามารถ ความเชื่อ ทักษะที่แตกต่างกันจึงเป็นเรื่องที่ยุ่ยากอย่างมากสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาใดมีแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน จะมีแนวทางในการปฏิบัติที่สร้างความภูมิใจต่อประชาคมในสถาบันฯ นั้นๆ ได้ไม่ยากนัก ย่อมทำ

ให้สถาบันนั้นๆสามารถบริหารทรัพยากรในการบริหารที่เรียกว่า “คน” ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้อย่างเต็มที่

ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอบทความวิชาการเรื่องแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการจัดทำและการนำไปใช้เพื่อพัฒนาหลักสูตร คณะ และสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งบทความวิชาการนี้ ประกอบด้วย บทนำ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุป และข้อเสนอแนะ

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในอดีตองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนกำหนดให้คนในองค์กรเป็นเพียงปัจจัยการผลิต (Inputs) ที่จะทำให้ได้ผลผลิต (Outputs) ตามที่องค์กรต้องการ โดยขาดการคำนึงว่าคนมีจิตใจ สุข ความทุกข์ ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น ความเชื่อ ความศรัทธา ฯลฯ แตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ การดูแลคนในองค์กรในลักษณะดังกล่าวข้างต้นทำให้เกิดปัญหาหลายอย่างตามมา อาทิเช่น ผลผลิตไม่สามารถเพิ่มสูงขึ้นได้ แม้จะเพิ่มกำลังคนเนื่องจากคนขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน สถานที่ทำงานไม่สะดวกสบายและขาดความปลอดภัย ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินไม่สามารถจูงใจให้คนในองค์กรทุ่มเท เสียสละให้เกิดผลผลิตที่ดีมีคุณภาพได้

ต่อมาในปี ค.ศ. 1961 นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันชื่อ Theordore W. Schultz ได้เขียนบทความชื่อ Investment in Human Capital ตีพิมพ์ลงในวารสาร American Economic Review โดยบทความดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับองค์กร ไม่ใช่เป็นเพียงแรงงานหรือปัจจัยการผลิตเท่านั้น แต่ใช้คำว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) แทน ทั้งนี้ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) อย่างหนึ่งขององค์กร แต่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) โดยทุนมนุษย์คือสมรรถนะของแรงงาน รวมถึงทักษะ ความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ผลผลิตของแรงงานที่มีสิ่งดังกล่าวข้างต้นมีมากกว่าแรงงานที่ไร้ฝีมือ ทุนมนุษย์จะเกิดขึ้นได้จากการลงทุนในตัวมนุษย์ ซึ่งครอบคลุมในส่วนของรายจ่ายในการให้การศึกษา การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On the job training : OJT) รายจ่ายด้านสุขภาพ การเคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นต้น ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Subunn leamvijarn., 2016 : 138-139 ; Suphot Nakkasawad, 2016 : 10-11)

ในศตวรรษที่ 21 ทุนมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการแข่งขันในโลกการค้าสมัยใหม่ เพราะโลกสมัยใหม่ได้เปลี่ยนจากฐานการผลิตเป็นฐานทุนมนุษย์ เพื่อจัดการให้เกิดมูลค่าสูงสุด สิ่งที่ต้องรับเร่ง คือ จะต้องพัฒนาคู่มือใหม่ให้มีศักยภาพอันเป็นสากลและเป็นคนดีในฐานะที่เป็นทุนทางสังคม เพื่อยกระดับประเทศให้อยู่ในระดับสากลได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร กล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่การกำหนดความสามารถหลักหรือทักษะ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับคนในองค์กรที่จะเป็นจุดที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Ananchai Kongjan, 2014 : 9 ; Nithat Sirichotiratana, 2016 : 1) ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและนักวิชาการชาว

ไทยได้กำหนดนิยามหรือความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	นิยามหรือความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	นักวิชาการที่กำหนดนิยาม
1	การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง แนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้ขีดความสามารถของบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	Boxall, 2007 : 48
2	การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การมุ่งเน้นความพยายาม ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่บุคลากรดำเนินการให้องค์กรเพื่อให้เกิดการบรรลุความสำเร็จในการช่วยให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้	Watson, 2010 : 919
3	การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ	Money, R. Wayne, 2008 : 5
4	การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ในการจ้างงานเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา โดยต้องคอยดูแลและพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตด้วย	Kanyarat Theerathanachakul, 2014 : 11

จากนิยามหรือความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้นั้น สามารถนำมาสรุปเป็นความหมายในทัศนะของผู้เขียนได้ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีปฏิบัติและขั้นตอนปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ศักยภาพในการเรียนรู้ และความสามารถที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การรับสมัครงาน การสรรหาและคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การจัดการความรู้ การพัฒนาค่านิยม ความเชื่อ จิตสำนึกรับผิดชอบ และวัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการ

ทำงาน ภายใต้กฎระเบียบที่ดูแลบุคลากรทั่วไปและบุคลากรที่เป็นคนสำคัญขององค์กร (Talent Management) รวมทั้งระบบการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อความเข้มแข็งขององค์กร ให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคลให้ได้มากที่สุด ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเฉพาะได้เปรียบด้านประสิทธิภาพ โดยได้รับผลงานมากที่สุด และมีคุณภาพที่ดี ตลอดจนการสร้างและพัฒนาความมั่นใจให้แก่บุคลากรที่ต้องเผชิญอายุจากการร่วมงานกับองค์กรให้มีความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างเป็นปกติสุขได้ในสังคม

ตารางที่ 2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	นิยามหรือความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	นักวิชาการที่กำหนดนิยาม
1	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยใช้วิธีการ 3 ประการได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา	Nadler, 1980 : 5
2	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น	Swanson, 1995 อ้างถึงใน Arporn Puvitayaphan
3	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายรวมถึงการวางแผนงานอาชีพของบุคลากร การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน	Mondy and Noe, 2005 : 5-6
4	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น	Sunantha Loahanan, 2013 : 224

จากนิยามหรือความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้นั้นสามารถสรุปเป็นความหมายของทัศนะผู้เขียนได้ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีปฏิบัติและขั้นตอนปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรทุกระดับตามกรอบที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยมี

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การประเมินความจำเป็นทั้งเร่งด่วนและไม่เร่งด่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายงานอาชีพ ฯลฯ การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ผลลัพธ์ของการดำเนินการตามวิธีและขั้นตอนดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์กรเกิดความเติบโตก้าวหน้าประสบผลสำเร็จ

แนวทางการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาควรต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในทั้งในระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ มีมาตรฐานในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำไปเพื่อพัฒนาสถาบันฯ แต่ละแห่งให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ทั้งนี้ แนวทางการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสาระสำคัญดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวทางการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระบบการรับอาจารย์ใหม่		
1	ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังของอาจารย์ระยะยาวให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร	
2	ต้องมีระบบการรับอาจารย์ใหม่ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่เดิมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หลักสูตรมีความเข้มแข็ง อาจารย์ในหลักสูตรสามารถส่งเสริมการทำงานตามความชำนาญของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
3	ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และประสบการณ์ในจำนวนที่ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนดโดย สกอ. ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้	
	ระดับปริญญาตรี	ระดับบัณฑิตศึกษา
	- อาจารย์ประจำหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาของหลักสูตรที่เปิดสอน ซึ่งมีหน้าที่สอนและค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาดังกล่าว ทั้งนี้สามารถเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรหลายหลักสูตรได้ในเวลาเดียวกัน แต่ต้องเป็นหลักสูตรที่อาจารย์ผู้นั้นมีคุณวุฒิตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาของหลักสูตร โดยอาจารย์ประจำหลักสูตรต้องมีคุณวุฒิขั้นต่ำระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่าหรือมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และต้องมี	ปริญญาโท - อาจารย์ประจำหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาของหลักสูตรที่เปิดสอน ซึ่งมีหน้าที่สอนและค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาดังกล่าว ทั้งนี้สามารถเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรหลายหลักสูตรได้ในเวลาเดียวกัน แต่ต้องเป็นหลักสูตรที่อาจารย์ผู้นั้นมีคุณวุฒิตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาของหลักสูตร โดยอาจารย์ประจำหลักสูตรต้องมีคุณวุฒิขั้นต่ำระดับปริญญาโทหรือ

ผลงานทางวิชาการที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา และเป็นผลงานทางวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อย 1 รายการในรอบ 5 ปี - อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติเช่นเดียวกับอาจารย์ประจำหลักสูตร จำนวนอย่างน้อย 5 คน โดยมีภาระหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผล และการพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรต้องอยู่ประจำหลักสูตรนั้นตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษา โดยจะเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรเกินกว่า 1 หลักสูตรในเวลาเดียวกันไม่ได้ ยกเว้น พหุวิทยาการหรือสหวิทยาการให้เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้อีกหนึ่งหลักสูตรและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรสามารถเข้าได้ไม่เกิน 2 คน กรณีที่หลักสูตรจัดให้มีวิชาเอกมากกว่า 1 วิชา ให้จัดอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาที่เปิดสอนไม่น้อยกว่าวิชาเอกละ 3 คน - อาจารย์ผู้สอน อาจเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรหรืออาจารย์พิเศษที่มีคุณวุฒิขั้นต่ำปริญญาโทหรือเทียบเท่าหรือมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ในสาขาวิชาของรายวิชาที่เปิดสอน ในกรณีที่มิอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและทำหน้าที่อาจารย์ผู้สอนก่อนที่เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2015 จะประกาศใช้ให้สามารถทำหน้าที่อาจารย์ผู้สอนต่อไปได้ ในกรณีของอาจารย์พิเศษ	เทียบเท่า และต้องมีผลงานทางวิชาการที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญาและเป็นผลงานทางวิชาการอย่างน้อย 3 รายการในรอบ 5 ปีย้อนหลัง โดยอย่างน้อย 1 รายการต้องเป็นผลงานวิจัย - อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างน้อย 3 คน มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า หรือขั้นต่ำปริญญาโทหรือเทียบเท่าที่มีตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และมีผลงานทางวิชาการที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา และเป็นผลงานทางวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อย 3 รายการในรอบ 5 ปีย้อนหลัง โดยอย่างน้อย 1 รายการต้องเป็นผลงานวิจัย อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรมีภาระหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผล และการพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรต้องอยู่ประจำหลักสูตรนั้นตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษา โดยจะเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรเกินกว่า 1 หลักสูตรในเวลาเดียวกันไม่ได้ ยกเว้น พหุวิทยาการหรือสหวิทยาการให้เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้อีกหนึ่งหลักสูตรและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรสามารถเข้าได้ไม่เกิน 2 คนกรณีที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสาขาวิชาที่ไม่สามารถสรรหาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรครบตามจำนวน หรือมีจำนวนนักศึกษาน้อยกว่า 10 คน ทางสถาบันอุดมศึกษาต้องเสนอจำนวนและคุณวุฒิของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่
---	---

อาจได้รับการยกเว้นคุณสมบัติปริญญาโท แต่ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติขั้นต่ำปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี ทั้งนี้อาจารย์พิเศษต้องมีชั่วโมงสอนไม่เกินร้อยละ 50 ของรายวิชา โดยมีอาจารย์ประจำเป็นผู้รับผิดชอบรายวิชานั้น (ไม่สามารถนำอาจารย์พิเศษมาเป็นอาจารย์เจ้าของรายวิชาได้)	มีนั้นให้คณะกรรมการการอุดมศึกษาพิจารณาเป็นรายกรณี - อาจารย์ผู้สอน ต้องเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรหรืออาจารย์พิเศษที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำปริญญาโทหรือเทียบเท่าในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กันหรือในสาขาวิชาของรายวิชาที่สอนและต้องมีประสบการณ์ด้านการสอน และมีผลงานวิชาการที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา และเป็นผลงานวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อย 1 รายการในรอบ 5 ปีย้อนหลัง ทั้งนี้อาจารย์พิเศษต้องมีชั่วโมงสอนไม่เกินร้อยละ 50 ของรายวิชาโดยมีอาจารย์ประจำเป็นผู้รับผิดชอบรายวิชานั้น
	ปริญญาเอก - อาจารย์ประจำหลักสูตร หมายถึงอาจารย์ประจำมีคุณสมบัติตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาของหลักสูตรที่เปิดสอน ซึ่งมีหน้าที่สอนและค้นคว้าวิจัยในสาขาดังกล่าว ทั้งนี้สามารถเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรหลายหลักสูตรได้ในเวลาเดียวกัน แต่ต้องเป็นหลักสูตรที่อาจารย์ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาของหลักสูตร โดยอาจารย์ประจำหลักสูตรต้องมีคุณสมบัติขั้นต่ำระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า หรือขั้นต่ำปริญญาโทหรือเทียบเท่าที่มีตำแหน่งรองศาสตราจารย์และมีผลงานทางวิชาการที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญาและเป็นผลงานทางวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อย 3 รายการในรอบ 5 ปีย้อนหลัง

		โดยอย่างน้อย 1 รายการต้องเป็นผลงานวิจัย - อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างน้อย 3 คน มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า หรือขั้นต่ำปริญญาโทหรือเทียบเท่าที่มีตำแหน่งศาสตราจารย์ และมีผลงานทางวิชาการที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา และเป็นผลงานทางวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อย 3 รายการในรอบ 5 ปีย้อนหลัง โดยอย่างน้อย 1 รายการต้องเป็นผลงานวิจัย - อาจารย์ผู้สอนต้องเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรหรืออาจารย์พิเศษที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า หรือขั้นต่ำปริญญาโทหรือเทียบเท่าที่มีตำแหน่งรองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กันหรือในสาขาวิชาของรายวิชาที่สอนและต้องมีประสบการณ์ด้านการสอนและมีผลงานทางวิชาการที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญาและเป็นผลงานทางวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อย 1 รายการในรอบ 5 ปีย้อนหลัง
	ระบบบริหารอาจารย์	
4	สถาบันต้องมีการจัดสรรหรือจัดหางบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการตามเป้าหมายที่กำหนด	
5	ผู้บริหารสถาบันหรือหน่วยงานที่ดูแลการบริหารจัดการหลักสูตรต้องมีการวางแผนระยะยาวด้านอัตรากำลังของอาจารย์ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการอุดมศึกษา ต้องมีแผนการบริหารอาจารย์ประจำหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทีมนิเทศระดับคณะ (คณะกรรมการประจำคณะ)	
6	สถาบันต้องมีระบบและกลไกบริหารกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ สามารถรักษาอาจารย์ที่มี	

	ศักยภาพให้คงอยู่กับสถาบัน ลดอัตราการลาออก หรือการย้ายงาน แผนบริหารหลักสูตรควรประกอบด้วย แผนอัตรากำลัง แผนการสรรหาและรับอาจารย์ใหม่ แผนอัตรารักษา แผนการหาตำแหน่งทดแทนกรณีอาจารย์ลาไปศึกษาต่อ/ เกษียณอายุ อื่นๆตามบริบท
7	ในกรณีที่ปริมาณและคุณภาพของอาจารย์ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนด สถาบันต้องมีวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อทดแทนข้อจำกัดอย่างเป็นระบบ
8	ต้องมีแผนบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารอาจารย์ เช่น กรณีมีอาจารย์ส่วนเกิน กรณีขาดแคลนอาจารย์ กรณีมีอาจารย์สมดุลกับภาระงานเพื่อให้มีอาจารย์คงอยู่และมีแผนบริหารความเสี่ยงด้านอาจารย์ ด้านจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลนักศึกษา
9	ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของอาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างชัดเจน
10	ต้องมีการมอบหมายภาระหน้าที่ให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
11	ต้องมีระบบการกำหนดภาระงานและแรงจูงใจในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน
12	ต้องมีระเบียบที่โปร่งใสชัดเจนในการบริหารอาจารย์ประจำหลักสูตร
13	ต้องมีระบบในการเลิกจ้างและการเกษียณอายุอย่างชัดเจน
14	ต้องมีระบบการยกย่องและอัตรารักษาอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ
	ระบบการส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์
15	สถาบันต้องให้โอกาสอาจารย์ทุกคนได้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมาตรฐานทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
16	ต้องมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ให้เป็นไปตามมาตรฐานและมีศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิต
17	ต้องมีการควบคุม กำกับ ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองในการสร้างผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง
18	ต้องมีการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการระหว่างอาจารย์ทั้งในและระหว่างหลักสูตร
19	ต้องมีการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนานักศึกษาของอาจารย์ (ประเมินจากจำนวนอาจารย์ที่มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน)
20	ต้องมีการประเมินการสอนของอาจารย์ และนำผลมาใช้ในการส่งเสริมพัฒนาความสามารถด้านการสอนของอาจารย์
21	อาจารย์อาวุโสหรืออาจารย์ที่มีเทคนิคการสอนดีเด่นต้องมีการถ่ายทอดประสบการณ์สู่อาจารย์ในสาขา/หลักสูตร
22	ในระดับบัณฑิตศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการจัดหาอาจารย์หรือพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณสมบัติที่สูงกว่ากำลังคนในหลักสูตรปริญญาตรี โดยเฉพาะคุณสมบัติของอาจารย์ที่ต้องเน้นทักษะความสามารถด้านการวิจัย นอกเหนือจากความรู้ความสามารถด้านการสอน
	ผลที่เกิดกับอาจารย์

23	อัตราคงอยู่ของอาจารย์ประจำหลักสูตร
24	ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำหลักสูตรต่อการบริหารจัดการหลักสูตร
25	จำนวนอาจารย์เพียงพอในการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานหลักสูตร

(ปรับจาก : Office of the Higher Education Commission, 2015 : 159-161)

องค์ประกอบของแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบของแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสาระสำคัญดังนี้ องค์ประกอบของแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นจากการสรรหาบุคลากร (Recruitment) และจะสิ้นสุดลงที่การเกษียณอายุของบุคลากร (Retirement) องค์ประกอบของแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย (1) ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัย / หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตร (2) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร (3) ค่านิยมองค์กร (4) เอกลักษณ์และอัตลักษณ์ (5) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย /หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตร (6) โครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัย /หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตร (7) หน่วยงานและภารกิจในความรับผิดชอบ (8) โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย /หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตรรวมถึงอาคารเรียน และพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ (9) ข้อมูลงบประมาณเงินแผ่นดินและเงินรายได้ที่ได้รับ การจัดสรรย้อนหลัง 5 ปี (10) แผนและผลการรับนักศึกษาย้อนหลัง 5 ปี (11) แผนการรับนักศึกษา 5 ปีข้างหน้า (12) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ และจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่รับเข้าทำงานย้อนหลัง 5 ปี จำแนกรายคณะ/หน่วยงาน (13) ข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย จำนวนบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ที่จำแนกตาม ประเภทบุคลากร/ตำแหน่ง/ระดับการศึกษา/ ตำแหน่งของหน่วยงาน/คุณวุฒิ และช่วงอายุ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย (Human Resource Planning) ประกอบด้วยความต้องการบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามหน่วยงาน และจำแนกตามหลักสูตรและความต้องการบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตรประกอบด้วย (1) สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านบุคลากรและ (2) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับบุคลากร (SWOT ANALYSIS)

ส่วนที่ 4 ระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management System) ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตรประกอบด้วย (1) กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย /หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตร (2) ระบบ กลไก การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัย /หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตร (3) การสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้แก่ วิธีการสอบแข่งขันวิธีการสอบคัดเลือก/โอนย้ายและวิธีการคัดเลือก (4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (5) การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (6) ระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามลักษณะงาน สมรรถนะ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมทาง
ปฏิบัติราชการ (7) เส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) (8) การเกษียณอายุราชการ

**ส่วนที่ 5 แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/
หลักสูตร ประกอบด้วย** วิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พันธกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็น
ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ค่าเป้าหมายโครงการ/ กิจกรรม (ถ้าสามารถระบุได้)
ระยะเวลา (ถ้าสามารถระบุได้)

องค์ประกอบของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Plan)

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือแผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่ง
อยู่ภายใต้แนวคิดของการสรรหา พัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดย
องค์ประกอบของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย (1) ประวัติความเป็นมาและแผนการของมหาวิทยาลัย /
หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตร (2) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร (3)
ค่านิยมองค์กร (4) เอกลักษณ์และอัตลักษณ์ (5) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ตามแผน
ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (6) โครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัย /หน่วยงานหรือคณะ/
ภาควิชา/ หลักสูตร รวมถึงหน่วยงานและภารกิจในความรับผิดชอบและโครงสร้างการบริหารของ
มหาวิทยาลัย /หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตรรวมทั้ง อาคารเรียนและพื้นที่ที่อยู่ในความ
รับผิดชอบ (7) ข้อมูลงบประมาณเงินแผ่นดินและเงินรายได้ที่ได้รับการจัดสรรย้อนหลัง 5 ปี (8) แผน
และผลการรับนักศึกษาย้อนหลัง 5 ปี (9) แผนการรับนักศึกษา 5 ปีข้างหน้า (คาดการณ์) (10) จำนวน
บุคลากรสายวิชาการ และจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่รับเข้าทำงานย้อนหลัง 5 ปี จำแนกรายคณะ/
หน่วยงาน (11) ข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตรซึ่ง
ประกอบด้วย จำนวนบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ที่จำแนกตาม ประเภทบุคลากร/
ตำแหน่ง/ระดับการศึกษา/ตำแหน่งของหน่วยงาน/คุณวุฒิ และช่วงอายุ

**ส่วนที่ 2 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development
System) ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/ หลักสูตรประกอบด้วย** (1) กฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/
ภาควิชา/ หลักสูตร (2) ระบบกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/
ภาควิชา/ หลักสูตร (3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาต่อ (4) แนวทางการพัฒนาบุคลากร
ด้านการพัฒนาผลงานทางวิชาการ (5) แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

**ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือคณะ/ภาควิชา/
หลักสูตรประกอบด้วย** (1) วิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) พันธกิจของการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ (3) วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ (5) ประเด็นยุทธศาสตร์ (6) เป้าประสงค์ (7) ตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ (8) ค่าเป้าหมาย (9)
โครงการ/ กิจกรรม (10) ระยะเวลา (ถ้าสามารถระบุได้)

บทสรุป

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแสดงศักยภาพผู้ปฏิบัติงานและสะท้อนออกมาเป็นผลงานที่เป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการทั้งของหลักสูตร ภาควิชา คณะและมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะคนหรือทรัพยากรมนุษย์มีความคิด สติปัญญา ความเชื่อ และทัศนคติที่มาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดทำและพัฒนาแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพื่อเป็นแผนที่แสดงแนวทางการจัดการคนหรือทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าทั้งกับสถาบันและสังคม แผนฯทั้งสองนี้ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ ให้สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ตามแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา และระดับหลักสูตร ตลอดจนเป็นแผนที่จะผลักดันการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ของทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น ผลงานที่ปรากฏดีขึ้นจนสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมได้ว่าสถาบัน/คณะ/ภาควิชา/หลักสูตรสามารถพัฒนาองค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้มากขึ้น ยกกระชับขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตจริง ทั้งอุตสาหกรรมและบริการ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งในท้องถิ่น และในระดับชาติต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Ananchai Kongjan. (2014). *Human Resource Management*. Bangkok : Parbphim Limited Partnership.
- Arporn Puvitayaphan. (2008). *Human Resource Development Strategy*. Bangkok : HR Center Printing.
- Boxall, P F. (2007). *The Goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press.
- Kanyarat Theerathanachai. (2014). *Human Resource Management*. Bangkok : Panyachon Publisher.
- Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M. (2005). *Human Resource Management*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Money, R. Wayne. (2008). *Human Resource Management*. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Nadler, Leonard & Nadler Zeace. (1980). *Corporate Human Resource Development*. New York : Van Nostr and Reinhold.
- Nithat Sirichotiratana. (2016). *Human Resource Management in the 21st Century*. Bangkok : Chulalongkorn University.

- Office of the Higher Education Commission. (2015). *Quality Assurance in Higher Education Institutions Manual in Higher education 2014*. Bangkok : Parbphim Limited Partnership.
- Subunn leamvijarn. (2016). *Labor Economics*. Mahasarakham : the Print.
- Sunantha Loahanan. (2013). *Organization Development*. Nontaburi: Green Apple Graphic Printing Co., Ltd.
- Suphot Nakkasawad. (2016). *Human Capital Measurement*. Bangkok : HR Center Printing.
- Swanson, L. Diane. (1995). "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model" *The Academy of Management Review*, 20(1) : 43-64 · January 1995.
- Thansettakij Newspaper. (2017, May 7-10). *Make a Course for Future Careers*. p.1-2.
- Watson, T J. (2010). "Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6).