

สภาพปัญหาด้านบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก
THE PROBLEM OF PERSONNEL IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
IN WESTERN REGION

ดร.นิภาพรณ เจนสันติกุล *

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์พร้อมจดบันทึกข้อมูลและจัดสนทนากลุ่มกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย และผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานอื่น พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหา ด้านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก และการพัฒนาและฝึกอบรม อันเนื่องมาจากมีปัญหาการเข้าถึงข้อมูล ค่านิยมและทัศนคติของบุคลากร ทางแก้ไขคือต้องมีแนวทางการบริหารและพัฒนาด้วยการปรับปรุงกลไกและระบบการสรรหาและคัดเลือกให้ทันสมัย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในรูปแบบแมวมองหรือการจ้างซ้ำ พร้อมกับควรมีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ เช่น จัดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

คำสำคัญ : สภาพปัญหา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ภูมิภาคตะวันตก

Abstract

This research article aimed to study the conditions and problems of personnel of higher education institutions in the western region. It was a qualitative study and used in-depth interviews, the recording data, and focus group discussion with academic personnel, support personnel, the executives of higher education institutions, legal officer and other executives or officers from other institutions. The results showed that most institutions have problems about recruitment and selection process and the development and training because the personnel can't access to information, values and attitude. The solutions must have the ways to improve the mechanisms and systems of recruitment and selection process by finding the targeted in the institutions by scouting model or re-recruiting and should

* อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม,

e-mail : nipapan.ni@hotmail.com

be a positive and negative reinforcement such as operate curriculum development personnel in accordance with the job.

Keywords : Problem, Public Higher Education Institutions, Western Region

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การที่ถือว่าเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่สำคัญเพื่อสนองความต้องการของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น เป็นผู้มีบทบาทชี้นำ และร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชน เป็นต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลผลิตของงาน การสนใจในการปฏิบัติงาน การสร้างโอกาสในความก้าวหน้า มาตรการดึงดูดหรือรักษาคคนให้อยู่ในระบบความปลอดภัยและสุขภาพ การศึกษา ฝึกอบรมและดูงานสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (วีระ อรัญมงคล และ รัชฎาธิ์โสภณ, 2549) ในสถานการณ์ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และหากทบทวนถึงปัญหาการอุดมศึกษาไทย พบว่า สถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาในด้านธรรมาภิบาลในการบริหาร การผลิตกำลังคนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในระดับต่ำ ฯลฯ (บัลลังก์ โลหิตเสถียร, 2559) ภูมิภาคตะวันตกเป็นพื้นที่ที่มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในลักษณะที่หลากหลาย อาทิ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับที่ 1 ของประเทศไทยใน 5 สาขาวิชา ได้แก่ Medicine (การแพทย์) Nursing (พยาบาล) Pharmacy & Pharmacology (เภสัชศาสตร์) Law (กฎหมาย) และ Sociology (สังคมวิทยา) จาก QS (Quacquarelli Symonds) นอกจากนี้ยังได้รับการจัดให้เป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ของประเทศไทย จาก University Ranking by Academic Performance (URAP) จากผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในสาขาต่าง ๆ และมีความร่วมมือเชิงวิชาการกับ นานาชาติ (งานประชาสัมพันธ์ กองบริหารงานทั่วไป, 2559) มหาวิทยาลัยศิลปากรที่มีความโดดเด่นด้านศิลปะและการออกแบบ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ฯลฯ ที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนพัฒนาครู มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (วิทยาเขตสุพรรณบุรี) ที่มีการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงศักยภาพของมหาวิทยาลัย และวางแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ อย่างไรก็ตามด้วยบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง อาทิ แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2548 ข้อที่ 9 และประกาศ

กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2558 ตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการปรับตัว อาทิ จำนวนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จำนวนอาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นต้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพล อาทิ จำนวนผู้เรียนที่ลดลง และค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้ทุกสถาบันการศึกษาในภูมิภาคตะวันตกต้องมีการปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น ในการวิจัยนี้ทุนมนุษย์ คือ บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีการสะสมองค์ความรู้และปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะด้านวิชาการ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจัดการ การขัดเกลาทางสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ดังนั้น ทรัพยากรองค์การที่สำคัญ คือ ทุนมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (ดร.ฉวีวรรณ สมใจ, 2551; นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2559; Garavan, 2007)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวจึงเป็นที่มาของบทความวิจัยนี้ที่จะมุ่งวิเคราะห์เฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี และจังหวัดสุพรรณบุรีมีทั้งสิ้น 14 แห่ง เพื่อพิจารณาที่สภาพปัญหาด้านบุคลากร และนำข้อมูลที่ได้ไปสู่การวางแผนและการกำหนดนโยบายการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เน้นที่การพิจารณาถึงสภาพปัญหาด้านบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตกที่จะนำไปสู่การเสนอแนวทางการบริหารและการพัฒนา ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทและนโยบายของรัฐบาล

การทบทวนวรรณกรรม

บทความวิจัยนี้มีรายละเอียดการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

1. สภาพและปัญหาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบที่ต่างกัน พบว่า

1) มีปัญหาด้านการบริหารงานการเงิน คือ แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน หรือคณะวิชาที่ต้นทุนสูงในการดำเนินการโดยเฉพาะด้านสายวิทยาศาสตร์ บุคลากรยังขาด

ความรู้ ความชำนาญ ในการปรับแนวคิดและวิธีการทำงานสู่การบริหารงบประมาณ และการจัดทำระบบการเงินการบัญชีแบบต้นทุนหน่วย (unit cost)

2) การบริหารงานบุคคล กฎ ระเบียบเกี่ยวกับพนักงานยังไม่ชัดเจน เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และฉบับที่ 2 พ.ศ.2551 และข้อบังคับสภามหาวิทยาลัย ฯลฯ แนวคิดใหม่ ๆ อาทิ การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยกับข้าราชการอย่างเท่าเทียมกันยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป และการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง อัตราค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง หรือส่วนที่มีใช้เงินเดือน อาจไม่สะท้อนค่าครองชีพ หรือสร้างแรงจูงใจที่พอเพียงต่อการรักษาหรือได้คนดีมาไว้ในมหาวิทยาลัย

3) การบริหารจัดการทั่วไป โครงสร้างการบริหารงาน หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหาร โครงสร้างองค์การและกติกาดัง ๆ ได้ง่ายสำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนาน จะมีเงื่อนไขเบื้องต้นและเงื่อนไขข้อจำกัดค่อนข้างมาก การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความไม่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบของราชการมีความจำกัดตายตัวไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ศักดิ์ศรีและความเข้าใจของบุคลากร ข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกมหาวิทยาลัยยังยึดติดอ้างอิงกฎระเบียบเก่าทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับการกิจกรรมใหม่ แต่ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อรูปแบบการบริหารใหม่อาจไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ เพราะยึดติดอ้างอิงกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินพระราชบัญญัติวิธีราชการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น เหล่านี้ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ชะงักล่าช้า การบริหารจัดการยังมิได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ

4) ด้านการบริหารงานวิชาการ การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะขาดกลยุทธ์สร้างความพร้อมแก่ผู้เรียน

5) ปัญหาด้านการวิจัย พบว่า จำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรือไม่ต่อเนื่อง เช่น อาจมีเฉพาะกิจ โครงการ หรือปีงบประมาณ ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน ผู้ช่วยนักวิจัยมีไม่มากในแต่ละสถาบัน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามองถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ

6) วัฒนธรรมองค์การ อุปสรรคในการทำงานร่วมกันแต่ละสถาบันมีวัฒนธรรมเฉพาะ ดังนั้นจึงเกิดความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม จึงจำเป็นต้องต้องปรับตัวและมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการทำงานในระบบเครือข่าย

และ 7) ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากการศึกษา พบว่า นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในด้านการจัดการทั่วไป การบริหารบุคลากรนั้น มีความคล่องตัวในการดำเนินการ มีการนำแนวคิดด้านการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้ ทำให้ไม่พบปัญหาเรื่องความมีอิสระในการบริหารจัดการ แต่กลับพบปัญหาจากปัจจัยภายนอก ดังนี้

1) การบริหารการเงิน เนื่องจากต้องพึ่งรายได้หลักจากค่าหน่วยกิตของผู้เรียน ทำให้การใช้เงินในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นกรอบแนวคิด เป็นข้อจำกัดสำหรับการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นบริการสังคมหรือสาธารณชนรวมทั้งการสนับสนุนการวิจัย

2) การบริหารวิชาการด้านการวิจัยที่เป็นโครงการ ที่มีผลต่อการแก้ปัญหาของธุรกิจและสังคมมีน้อย ข้อจำกัดนี้มาจากงบประมาณ เวลาของผู้ทำวิจัย ความสนใจของคณาจารย์ และความสามารถในการหาทุนวิจัยจากภายนอก

3) นโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษา และการมุ่งเน้นอุดหนุนด้านการจัดการเรียนการสอนทำให้เกิดความไม่เสมอภาคในการแข่งขัน แผนการจัดการอุดมศึกษาของชาติไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทสถาบันแต่ละประเภทว่าควรมีบทบาทเช่นใด เพื่อเป็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของการอุดมศึกษาไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546)

2. บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาและเงื่อนไขการพัฒนา

ในสถานการณ์ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนในการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ประกอบกับการที่สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) สำหรับเงื่อนไขเร่งด่วนที่จะสร้างสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ คือ ระบบการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา ทั้งนี้การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงการพัฒนาหลายมิติ เช่น ด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจัดการ การขัดเกลาทางสังคม คำนึงถึงช่วงวัยต่าง ๆ ของการทำงานและพัฒนา (Life Cycle Development) จัดให้มีกระบวนการกำกับติดตาม โดยผู้มีความรู้และประสบการณ์บนฐานของการพัฒนาจากการทำงานจริง (สำนักงานคณะกรรมการการ

อุดมศึกษา, 2551) สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ที่ได้กำหนดให้มี 4 ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยสรุปเป็นอักษรย่อ คือ “LEGS” STRATEGY โดย L= Leader of Change Management for Quality คือ เปลี่ยนระบบการนำองค์กรให้ขับเคลื่อนอุดมศึกษาแบบองค์รวม E = Educator Professional คือ พัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ G= Graduated with Quality and Social Responsibility คือ ยกระดับคุณภาพบัณฑิตอย่างก้าวกระโดด และ S= Satang Utilization คือ ปฏิรูปการบริหารการเงินอุดมศึกษา เพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้แก่ E = Educator Professional (พัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) มีประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ คือ ทำให้อาจารย์มีจำนวนเพียงพอ ตรงความต้องการในการผลิตบัณฑิต มีความสามารถในการทำงานวิจัย งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีทักษะประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำรงตนอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้รับการยกย่องจากสังคม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ รวมทั้งพัฒนาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพให้เข้าสู่การเป็นอาจารย์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล

1. ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีหรือผู้แทนที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี และ/หรือ 2) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล หรือผู้แทนที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด 14 แห่ง ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล คือ 1) มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) ตำแหน่งงาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 12 คน โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเดือนมีนาคม ถึงกันยายน พ.ศ.2559

2. ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 1) บุคลากรสายวิชาการทุกประเภท ที่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ 2) บุคลากรสายสนับสนุนทุกประเภทที่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ 3) ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา

ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ 4) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 5) ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานอื่นที่มีใช้ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล คือ 1) มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) ตำแหน่งงาน และ 3) ผลงานทางวิชาการหรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมจำนวน 6 คน โดยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.2560

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกมีเนื้อหาของคำถามเกี่ยวกับนโยบาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หรือ แผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา การศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ และเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่านพิจารณา ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามเป็น 10 ข้อ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผ่านการพิจารณาตรวจสอบเพื่อประเมินดัชนีความตรงของเครื่องมือวิจัย (Content Validity Index) ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 1.00 โดยงานวิจัยนี้ได้ผ่านการพิจารณาและรับรองจากคณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2. แบบบันทึกข้อมูล เป็นแบบบันทึกข้อมูลจากเอกสารเชิงประจักษ์ อาทิ เอกสาร รายงาน ประจำปี กฎหมายที่เกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 14 แห่ง แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2548 ข้อที่ 9 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2558 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 เป็นต้น

3. แบบการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มด้วยตนเอง ใช้วิธีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งใช้เวลาในการสนทนากลุ่ม ประมาณ 3 ชั่วโมง มีเนื้อหาการสนทนาเน้นในด้านสภาพปัญหาของบุคลากรและเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบบันทึกข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และดำเนินการจัดระเบียบข้อมูล การให้รหัสของผู้ให้ข้อมูล จำแนกกลุ่มและตีความข้อมูล และดำเนินการตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สิตา, 2554)

ผลการวิจัย

1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือก

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่คล้ายกัน โดยมีการกำหนดแนวทางการบริหารและการพัฒนาให้สอดคล้องตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2548 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2558 และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาทั้งในเรื่องการสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรที่มีการระบุคุณสมบัติและเกณฑ์ในการคัดเลือกตามประกาศของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง อาทิ ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่องรับสมัครบุคคลเพื่อคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งอาจารย์ สังกัดคณะวิทยาการจัดการ ลงวันที่ 25 เมษายน พ.ศ.2559 ในประกาศจะระบุคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และวิธีการคัดเลือก ซึ่งผู้สมัครจะต้องสอบวิชาความรู้ความสามารถทั่วไปความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง การใช้เครื่องมือทดสอบ เป็นต้น และประกาศนั้นมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ประกอบกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 และประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่องหลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถภาษาอังกฤษสำหรับการคัดเลือกอาจารย์ พ.ศ.2559 อย่างไรก็ตามในด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่า กฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล และความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของมาตรฐานหลักสูตร ส่งผลต่อการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ระบุในเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อาทิ มาตรฐานความสามารถภาษาอังกฤษ อาจารย์ประจำที่รับเข้าใหม่ เป็นต้น รวมถึงปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในการดึงดูดผู้มีศักยภาพและคุณสมบัติตรงเข้าสู่ตำแหน่งงาน ซึ่งพบว่าหลายปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงาน อาทิ การเดินทางไกล เนื่องจากบางสถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ไกลแหล่งชุมชนเมือง ปัญหาด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น ทำให้การสรรหาและการคัดเลือกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการจัดทำประกาศรับสมัครบุคลากร แต่ไม่มีบุคลากรใดมาสมัคร ส่งผลต่อมาตรฐานหลักสูตรโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ราชภัฏ) เนื่องจากค่านิยมและการยอมรับทางสังคม

2. ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม

ในด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม พบว่า แต่ละสถาบันจะมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้แตกต่างกัน อาทิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในอนาคต จำแนกเป็นกลุ่มข้าราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกับการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบการประเมินผลโดยอิงระบบสมรรถนะ

เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถหลักให้แก่บุคลากร โดยนำแนวความคิดการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้านในมิติต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยที่ประเมินจาก “มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัย” เป็นต้น อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงปัญหาในกระบวนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า แม้ว่าทางสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 14 แห่งมีการกำหนดแนวทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนผ่านกระบวนการพัฒนาด้วยการส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ จัดโครงการอบรมและพัฒนาศักยภาพที่พบว่ามีรูปแบบ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการพัฒนาจำแนกตามอายุงาน และรูปแบบการพัฒนาจำแนกตามระดับของบุคลากร เช่น ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง โดยคาดหวังให้การพัฒนาและการฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ “มหาวิทยาลัยต้องการบุคลากรมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับภาระงาน มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ มีผลิตภาพ (การปฏิบัติงานดี มีข้อผิดพลาดน้อย) มีการพัฒนาเชิงระบบ” (ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 มิถุนายน 2559)

แต่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 14 แห่งยังประสบปัญหา คือ มีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาต่อเนื่องแต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดสำเร็จได้ อาทิ จำนวนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ และการขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญงาน ชำนาญการ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ โดยต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ให้เหตุผลถึงความไม่พร้อมจากภาระงานสอนของบุคลากรสายวิชาการ และภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ “เราไม่สามารถบังคับให้ทุกคนดำเนินการตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้แต่เราต้องการให้บุคลากรอยู่ได้ มีแนวโน้มที่ดี มีแรงบันดาลใจจากรุ่นพี่ ภาระเบียบจะเป็นส่วนท้ายมากำกับ ว่าก็ปีต้องดำเนินการอะไรบ้างเพื่อต่อสัญญาจ้าง เราอยากใช้แนวทางการส่งเสริมมากกว่าการใช้ระเบียบบังคับ” (ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2559)

จากคำให้สัมภาษณ์ สะท้อนถึงมุมมองของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านการเชื่อมโยงบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน กับกระบวนการบริหารและการพัฒนา ตามเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละสาย พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยเน้นที่การสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะต้องมีความกล้าที่จะพัฒนาตนเองและมีการวางแผนเพื่อการเรียนรู้ใหม่และปรับตัวกับกติกา ระเบียบที่มีเกณฑ์และตัวชี้วัดการพัฒนามากขึ้น อนึ่งจากการสัมภาษณ์ยังพบว่า บุคลากรบางส่วนขาดการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและไม่พร้อมต่อการพัฒนาตนเอง จากสภาพปัญหาข้างต้น สามารถสรุปแนวทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรควรมีช่องทางการสรรหาที่หลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าถึงข้อมูล อาทิ ผ่านระบบออนไลน์ การเข้าไปติดต่อด้วยตนเอง นอกจากนี้ ขั้นตอนของกระบวนการสรรหาควรให้ทุกฝ่ายเข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติ และการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง อาทิ อาจารย์ประจำหลักสูตร อาจารย์ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง คณบดีและผู้บริหาร เป็นต้น ดังข้อความที่ว่า

“องค์กรชั้นนำ เช่น Google ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญมากกับกิจกรรมการสรรหาบุคลากร โดยกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ เพราะผู้บริหารต้องทำหน้าที่เหมือนโค้ชฝีมือดีที่ชวนขวยมอมหาผู้เล่น ที่มีฝีมือดีมาร่วมงานด้วยตนเองตั้งแต่แรก ผู้บริหารและทีมงานจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการสรรหาคัดเลือก โดยไม่ปล่อยให้ทำหน้าที่ของฝ่ายสรรหาแต่เพียงหน่วยงานเดียว” (Schmidt & Cech, 2015)

2) ควรมีกลไกการเสริมแรงทางบวกให้กับบุคลากรสายวิชาการ อาทิ การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้เกียรติบัตร การประกาศเกียรติคุณ การให้โล่รางวัล เพื่อสนับสนุนบุคลากรที่ศึกษาวิจัย การเขียนเอกสารทางวิชาการ การตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง และเป็นการสร้างเจตคติที่ดีต่อการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการ เป็นต้น และเสริมแรงทางลบด้วยการกำหนดมาตรการ กลไกที่ชัดเจน เช่น การกำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPI) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีการวิจัยศึกษาสาเหตุของการไม่ขอตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการ และควรจัดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งทั้งนี้ควรคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์กร อาทิ อายุ ความเป็นภูมิภาคนิยม สถาบันนิยม โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น เพื่อขจัดช่องว่างทางทักษะที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการหมุนเวียนงานหรือการฝึกอบรมข้ามสายงานเพื่อพัฒนาทักษะและความชำนาญรวมถึงเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานและมีการจัดทีมติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาและวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

การอภิปรายผลและสรุป

ในส่วนของสภาพการบริหารและการพัฒนาบุคลากร พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก ยังประสบปัญหาในกระบวนการด้านการสรรหาและการคัดเลือก เนื่องจากกฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล และความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของมาตรฐานหลักสูตร ส่งผลต่อการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ระบุในเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สอดคล้องกับ สุรพงษ์ มาลี (2555) ที่กล่าวถึงปัญหาเรื่อง การสรรหา

และการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในระบบราชการ หากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่สามารถสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงานได้จะส่งผลกระทบต่อมาตรฐานหลักสูตร

นอกจากนี้ปัญหาด้านกฎระเบียบของราชการมีความจำกัดตายตัว ไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ทศนคติและความเข้าใจของบุคลากร ข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกมหาวิทยาลัย ยังยึดติดอ้างอิงกฎระเบียบเก่า ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใหม่ แต่ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อรูปแบบการบริหารใหม่อาจไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ เพราะยึดติดอ้างอิงกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ชะงักล่าช้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546)

สำหรับกระบวนการการพัฒนาและการฝึกอบรม พบว่า มีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาต่อเนื่องแต่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดสำเร็จได้ อาทิ จำนวนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ และการขอกำหนดตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรราวลัย ธีระวัฒน์พงศ์ และปัญญพัชรกร บุญพร้อม (2558) ที่สรุปว่า นโยบายหลักของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา เพราะผลการวิจัยนี้ สะท้อนเห็นถึงปัญหาด้านทัศนคติ และการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ซึ่งในงานวิจัยหลายเล่มต่างบ่งชี้ให้เห็นว่า อายุแสดงถึงความหลากหลายของบุคลากรที่มีทัศนคติ ความคิดเห็นและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้กระบวนการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ผลลัพธ์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ควรมีกลไกเสริมแรงทางบวกและเสริมแรงทางลบที่ชัดเจน สอดคล้องกับ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ราตรี แสงจันทร์ และวาสิตา บุญสาธ (2558) ที่กล่าวถึง การวางแผนการพัฒนาฝึกอบรมให้กับบุคลากร อาจต้องมีการนำปัจจัยต่าง ๆ อาทิ อายุ ระดับตำแหน่ง ความสนใจในการพัฒนาตนเองมาประกอบการพิจารณา ให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของแต่ละมหาวิทยาลัย (Lucia & Lepsinger, 1999; ศรีณย์ พิมพ์ทอง, 2557; นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2559) โดยการพัฒนาบุคลากรควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ในลักษณะให้การศึกษา เพื่อสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร รวมถึงการเรียนรู้เพื่อความเติบโตก้าวหน้า ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรอบรู้ทั้งในงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งนี้การฝึกอบรมหรือการวางแผนทางการพัฒนาอาจพิจารณาจากความจำเป็นในการพัฒนากลุ่มบุคคล อายุ และช่วงเวลา (Nadler, 1990; Serim, Demirbag, & Yozgat, 2014) สำหรับแนวทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ควรปรับปรุงกลไกและระบบการสรรหาและคัดเลือกให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา และมี

การวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม ให้มีการเสริมแรงทางบวก และทางลบ และการจัดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ซึ่งจากแนวทางดังกล่าว มีความแตกต่างจากแนวทางการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ของ วียะดา วรณานันทวิช (2558) ที่ได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเน้นไปที่การสร้างคุณค่าและการจัดการเครือข่ายความรู้ ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการที่มีความแตกต่างกันของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคดังกล่าวควรมีการทบทวนองค์ประกอบศักยภาพและพิจารณาตัวบ่งชี้ อาทิ คุณภาพอาจารย์ หลักสูตร คุณภาพการวิจัย ความเป็นสากล การประกันคุณภาพ/มาตรฐานการศึกษา ความคุ้มค่าของการลงทุน ความเสมอภาคในการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

2. ด้านกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในพื้นที่นี้ควรมีการสร้างเครือข่ายร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในกรณีที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมครบทุกตำแหน่งงาน การพัฒนาโดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ในลักษณะให้การศึกษาเพื่อสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร รวมถึงการเรียนรู้เพื่อความเติบโตก้าวหน้าในสายงานทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน

3. ด้านกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก ควรวางระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกให้สามารถเข้าถึงกลุ่มบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด อาทิ การเข้าไปหาในพื้นที่การศึกษา (รูปแบบแมวมอง) หรือการจ้างซ้ำ (การจ้างบุคลากรที่ลาออกด้วยเหตุผลการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาปฏิบัติหน้าที่อีกครั้งเพื่อลดต้นทุนการพัฒนาและการฝึกอบรมใหม่) การพิจารณาบุคลากรที่เก่งและโดดเด่นจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ประกอบกับการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการสรรหา เพื่อให้บุคลากรที่สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลการสมัครงานได้อย่างรวดเร็ว

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่องอนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ตามนโยบายรัฐในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559 - 2568): กรณีศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก ขอขอบคุณกองทุนเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่สนับสนุนทุนการวิจัยในครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย และผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน

หน่วยงานอื่นทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล และขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย ที่ปรึกษาโครงการวิจัยไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอเรชันวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 2(1), 15-27.
- งานประชาสัมพันธ์ กองบริหารงานทั่วไป. (2559). *ข่าวมหาวิทยาลัยมหิดล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชาย โพธิ์สีดา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ดรณวรรณ สมใจ. (2551). การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 17(4), 684-693.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2559). กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 36(1), 196-208.
- นิมนวล คำปลื้ม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี*. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- นิสตากร เวชยานนท์. (2559). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ: เดอะกราฟิกโซลูชันส์.
- บัลลังก์ โลหิตเสถียร. (2559). *ข่าวสำนักงานรัฐมนตรีที่ 385/2559*. กรุงเทพฯ: กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานรัฐมนตรี.
- ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา. (2559, 13 มิถุนายน). ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี [บทสัมภาษณ์].
- ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา. (2559, 3 มิถุนายน). ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี [บทสัมภาษณ์].
- เพชรราวลัย ธีระฉัตรพงศ์, และปัญญ์พัชรกร บุญพร้อม. (2558). การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 8(1), 33-40.
- ราตรี แสงจันทร์, และวาสิตา บุญสาธ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงาน เจนเนอเรชันวายเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานและรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 7(2), 20-42.

- วิยะดา วรรณท้วนิช. (2558). การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์*, 10(19), 88-99.
- วีระ อรัญมงคล, และรัชฎาธิ์โสภณ. (2549). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม*, 2(1), 70-76.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 37(142), 16-32.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด (พ.ศ.2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุรพงษ์ มาลี. (2555). การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐแบบบูรณาการ. *วารสารข้าราชการ*, 57(1), 20-22.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(February), 11-30.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Nadler, L. (1990). *Developing human resource*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, J. C., & Cech, T. R. (2015). Human telomerase: Biogenesis, trafficking, recruitment, and activation. *Genes Dev*, 29(11), 1095-1105.
- Serim, H., Demirbag, O., & Yozgat, U. (2014). The effects of employees' perceptions of competency models on employability outcomes and organizational citizenship behavior and the moderating role of social exchange in this effect. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1101-1110.