

บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 1: กรอบความคิด ตัวแบบ และการกำหนดทิศทาง

THE ROLES OF UNIVERSITY COUNCIL IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
PHASE 1 : FRAMEWORK, MODEL AND DIRECTION

เลิศชัย สุธรรมานนท์¹

บทคัดย่อ

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย กำกับดูแล และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียของประชาคมอุดมศึกษา นอกจากนี้ ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเน้นภารกิจประจำ เช่น การสรรหา แต่งตั้งผู้บริหาร และการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการเป็นส่วนใหญ่ บทความนี้จึงได้นำเสนอบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในระดับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 5 มิติ คือ มิติการวางแผนกำลังคนและการสรรหา การบริหารผลงาน การบริหารความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร การพัฒนาและการสร้างบุคลากรทดแทน และการจัดระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทันต่อสถานการณ์ของโลก

คำสำคัญ : บทบาทของสภามหาวิทยาลัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทด้านการสภามหาวิทยาลัยในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The University Council is the highest organization managing higher education. Roles in strategic formulation, policies making, supervising and responsibility to the stakeholders of the Higher Education Community. University Council also plays an important role in defining the philosophy, values, vision, corporate culture and human resource management in routine roles such as selection and placement so this article proposed strategic human resource management roles in five dimensions: workplace planning and recruitment, performance management, change management and organization development, development and succession planning and competency-based human resource system. These roles will result in modernization and globalization Human Resource Management.

Keywords : University Council Roles, Human Resource Management, University council Roles in Human Resource Management

¹ Ph.D. (Human Resource Development) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รักษาการผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี และรักษาการผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะวิทยาการจัดการ

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยที่อยู่ในการกำกับของคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปัจจุบันสามารถแบ่งเป็นสามกลุ่ม คือ มหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 74 แห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 13 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อีกจำนวน 78 แห่ง แต่ละกลุ่มมีกฎหมายจัดตั้ง และวางแนวทางในการบริหารเป็นการเฉพาะ ซึ่งมีความแตกต่างกันบ้างในเรื่องรายละเอียด แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นประเด็นหลักร่วม คือ สภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบันได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำกับดูแลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น (พรบ.ม.เอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 พรบ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 พรบ. มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550)

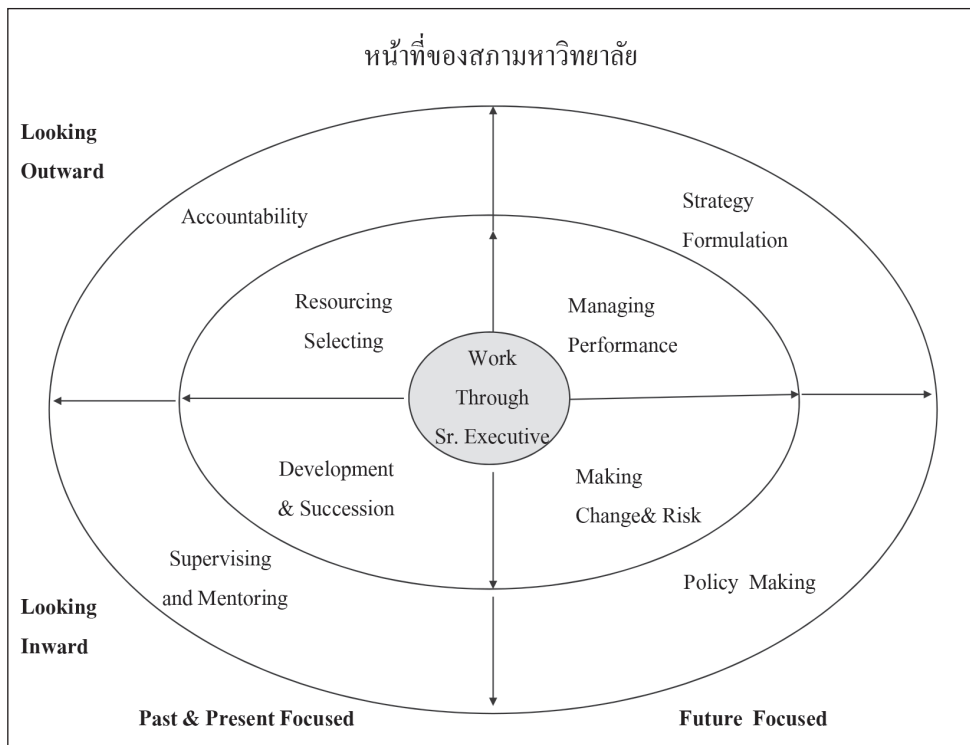
มหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลักที่กำหนดไว้ร่วมกันอยู่สี่ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรสูงสุดในการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยจึงเป็นระบบผลิต และระบบบริการรูปแบบหนึ่งที่แทบจะไม่มีเครื่องจักร แต่ใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตนี้ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กรอย่างยิ่ง (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2553) ในขณะที่บทบาทของสภา

มหาวิทยาลัยต่อภารกิจที่เน้นงานประจำตามกฎหมาย เช่น การสรรหา การแต่งตั้ง การถอดถอน เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ถ้าสามารถใช้กลไกของสภามหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารอุดมศึกษาของชาติได้อีกทางหนึ่ง

กรอบความคิดเกี่ยวกับบทบาทของสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาของ Armstrong (2006) พบว่าการจัดโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาในระดับสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ตามการประเมินการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความมีประสิทธิภาพ การลดความเสี่ยง การป้องกันการกระทำผิดทางกฎหมาย โดยเฉพาะการพัฒนาหลักธรรมาภิบาล เป็นสิ่งที่สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

เพื่อการกำกับดูแลองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ สภามหาวิทยาลัยจึงมีบทบาท หน้าที่ ไม่แตกต่างจากคณะกรรมการบริษัทมากนัก (ภาวิช ทองโรจน์, 2553 : 106) ซึ่งอาจแสดงได้ด้วยรูป ต่อไปนี้



รูปที่ 1 : หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ที่มา : ปรับปรุงจาก Robert Tricker 1994 และ Dean Stamoulis , 2009.

จากภาพข้างต้น การทำหน้าที่คณะกรรมการบริษัทของสภามหาวิทยาลัย ต้องอาศัยความสามารถของคณะกรรมการสภาด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Focused) และการมองออกไปภายนอก (Looking Outward) เพื่อเท่าทันความเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์เชิงอดีต ปัจจุบัน (Past and Present Focused) และการมองเข้ามาภายในมหาวิทยาลัย (Looking Inward) เพื่อให้รู้จักตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยที่ตนรับผิดชอบด้วยความสัมพันธ์ในมิติข้างต้น จึงสรุปบทบาทของสภามหาวิทยาลัยได้เป็นสี่กลุ่ม ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของนักบริหารการศึกษาไทยหลายท่าน รวมถึงเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายไทยที่ให้แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย (วิจิตร ศรีสะอ้าน (2553). ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2553). ภาวิช ทองโรจน์ (2553). ปรัชญา เวสารัชช์ (2553). เปรื่อง กิจรัตน์กร (2553). คณะอนุกรรมการอุมศึกษาวุฒิสภา 2553) ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง นโยบาย และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยต้องครอบคลุมพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย พัฒนาคุณภาพบัณฑิต ที่สะท้อนถึงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การวิจัยเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ การบริการวิชาการต่อสังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น การเงิน ทรัพย์สินต่างๆ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ความเชื่อถือในมหาวิทยาลัย

2. กำหนดนโยบาย (Policy Making) รวมถึงกฎ

ระเบียบต่างๆ เพื่อให้เป้าหมาย ทิศทาง กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยถูกแปลงสู่การปฏิบัติ ประกอบกับดำเนินงานที่เป็นภารกิจประจำที่มีความเป็นระบบ มีรูปแบบที่เหมาะสม มีความโปร่งใส สภามหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติในเรื่องต่างๆ

รวมทั้งการติดตามการดำเนินการให้เป็นตามนโยบาย และระเบียบที่กำหนด กำหนดโครงสร้างและกระบวนการบริหารของมหาวิทยาลัย

3. การกำกับดูแล (Supervising) ติดตามแนะนำ ให้ความช่วยเหลือในลักษณะเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถบริหารงานให้บรรลุตามพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด ในบทบาทนี้สภามหาวิทยาลัยเป็นทั้งผู้บังคับบัญชา และเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

4. การรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม การที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งในการบริหารจัดการระบบเปิด กล่าวคือ มหาวิทยาลัยตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งประกอบด้วย นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต และสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ซึ่งมีความเคลื่อนไหว และมีความเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ ดังนั้น ความอยู่รอดและการเติบโตของมหาวิทยาลัย จึงขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความรับผิดชอบต่อสิ่งเหล่านี้ด้วย

การที่จะทำให้บทบาททั้งสี่ด้านตามที่กล่าวข้างต้นบรรลุผลได้นั้น จะต้องดำเนินการผ่านผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจะต้องมีบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย บทบาทที่สำคัญสี่ด้าน คือ

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลและสรรหาคัดเลือก ผู้บริหารระดับสูง (Resourcing and Selecting)
2. กระบวนการบริหารผลงาน (Managing Performance) ซึ่งหมายรวมถึง ระบบค่าตอบแทน โดยผลงาน และการสร้างความผูกพันในองค์กร
3. การบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง (Managing Change and Risk) ด้านทรัพยากรบุคคล
4. การพัฒนาและสร้างบุคลากรทดแทน (Development and Succession)

ทั้งนี้ การแสดงบทบาททั้งสี่ด้าน สภามหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการผ่านผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบต่างๆ

เช่น รูปแบบคณะกรรมการ หรือระบบรายงาน และการติดตามผล

จากกรอบความคิดที่ได้นำเสนอข้างต้นจะเห็นว่า บทบาทของสภามหาวิทยาลัยมีสองระดับ คือ

1. ระดับกำกับและการขับเคลื่อนการบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุพันธกิจ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การวางนโยบาย (Policy Making) การกำกับดูแลและการเป็นพี่เลี้ยง (Supervising and Mentoring) และการรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Accountability) ซึ่งบทบาทนี้จะสำเร็จผลได้ต้องอาศัยบทบาทในระดับที่สอง

2. ระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคลและการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Recruiting and Selecting Senior Executive) การบริหารผลงาน (Managing Performance) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Managing Change and Risk) การพัฒนาและการสร้างบุคลากรทดแทน (Development and Succession plan)

อย่างไรก็ตาม บทบาทของสภามหาวิทยาลัยที่แสดงออกด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นบทบาทในระดับยุทธศาสตร์ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553 ก) เท่านั้น ไม่ใช่บทบาทระดับปฏิบัติการ มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาทับซ้อนในการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ จึงขอเสนอตัวแบบของบทบาทและกลไกในการแสดงบทบาทของสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

ตัวแบบของบทบาทของสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

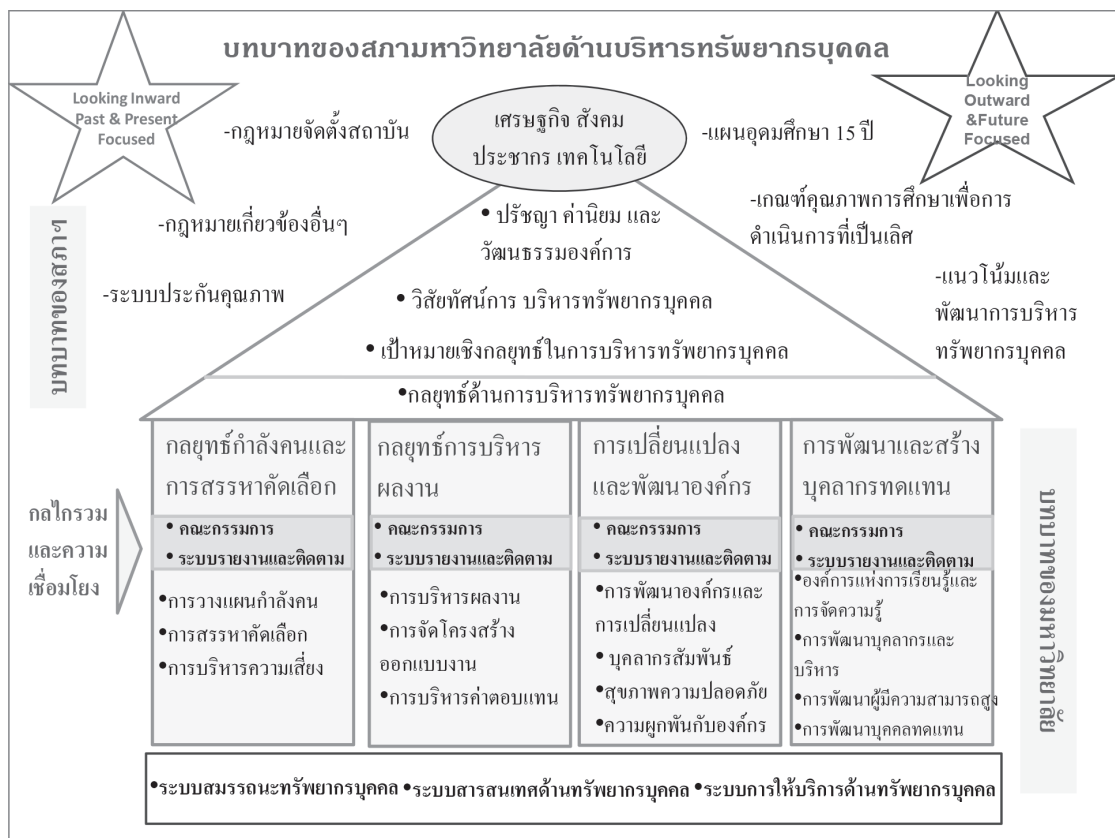
จากการศึกษาอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย โดยภาพรวมที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย พบว่า มีการบัญญัติให้สภามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (พระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษา เอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550,

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2521, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550) ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและแผนงานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลงานในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. การออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. การจัดโครงสร้างองค์การ หรือออกแบบส่วนงานต่างๆ
4. การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหารซึ่งอาจเป็นตั้งแต่ระดับอธิการ รองอธิการจนถึงคณบดี ผู้อำนวยการสำนักหรือหัวหน้าหน่วยงาน
5. การติดตามประเมินผลการทำงานของผู้บริหาร

6. การแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
7. การพัฒนาความสามารถของคณาจารย์และบุคลากร

อย่างไรก็ตาม ข้อกำหนดข้างต้นเป็นการกำหนดบทบาทของสภามหาวิทยาลัย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเชิงอนุรักษ์นิยม กล่าวคือ เป็นบทบาทที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอประเด็นด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา หรืออ้างอิงกฎหมายในแต่ละเรื่องที่กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยทำ แล้วสภามหาวิทยาลัยจึงสามารถมีบทบาท และสามารถดำเนินการได้ ซึ่งไม่เหมาะสมกับการบริหารยุคปัจจุบันที่เป็นการบริหารที่ใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553 ก) จึงขอเสนอบทบาท และกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภามหาวิทยาลัย ดังนี้



รูปที่ 2 : บทบาทของสภามหาวิทยาลัยด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา : ปรับปรุงจาก Armstrong (2006), Gupta (2008), Garavan (2007) และเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2553).

จากภาพข้างต้น สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์อันประกอบด้วย กำหนดปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสี่มิติ (ซึ่งจะนำเสนอในตอนต่อไป)

สำหรับบทความนี้ จะได้นำเสนอการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ก่อน โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. สภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล: มุมมองอนาคตและปัจจัยภายนอก (Looking Outward & Future Focused)

บทบาทนี้สภามหาวิทยาลัยต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยการมองปัจจัยภายนอกซึ่งต้องใช้ความเข้าใจในปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันและแนวโน้มของบริบทโลกที่ส่งผลต่อการศึกษาในอนาคต 10-20 ปีข้างหน้าในด้านต่างๆ จะมีลักษณะดังนี้ (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2552)

(1) **สังคม** สังคมโลกในอนาคตจะส่งผลต่อสังคมไทย 3 ลักษณะ คือ 1) สังคมแข่งขัน ที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาและแข่งขัน เป็นสังคมการเรียนรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ 2) สังคมสิทธิมนุษยชน ซึ่งจะได้รับความสำคัญมากขึ้นในสังคมไทยจากการบังคับใช้กฎหมายที่มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้น และ 3) สังคมพอเพียง จากสภาวะการแข่งขันและวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่จะต่อเนื่องในอนาคต ทำให้สังคมไทยต้องหันมาให้ความสำคัญในเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจังมากขึ้นเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันต่อชีวิตและสังคม

(2) **เศรษฐกิจ** เศรษฐกิจในอนาคตจะเป็นเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและมีความ

ระมัดระวังมากขึ้น จากบทเรียนที่ผ่านมา พบว่า มีลักษณะดังนี้ 1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายแหล่งเศรษฐกิจสู่เอเชีย 2) ลักษณะการผลิตและการบริการที่คำนึงถึงความเชี่ยวชาญที่เน้นขึ้นส่วนมากขึ้นตามความถนัด ความชำนาญเฉพาะ 3) คุณภาพและราคาถูก 4) องค์กรที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ แรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Workers) 5) การจัดการความรู้ 6) การวิจัยและพัฒนา และ 7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางปัญญามากขึ้น ส่งผลให้เกิดทั้งเศรษฐกิจแข่งขัน และเศรษฐกิจพอเพียง

(3) **สิ่งแวดล้อมและพลังงาน** สถานการณ์ทั่วโลกกำลังอยู่ในภาวะวิกฤต กล่าวคือ 1) สถานการณ์ด้านพลังงาน ซึ่งโลกมีพลังงานน้ำมันและก๊าซธรรมชาติใช้ได้ไม่ถึง 100 ปี และจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรง จนเกิดการตื่นตัวพยายามหาพลังงานอื่นทดแทน 2) สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโลก 3) การอนุรักษ์และการพัฒนา และ 4) สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อปลูกฝังให้ความรู้แก่พลเมืองของตนในทุกระดับการศึกษา

(4) **วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม** ทิศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสหัฐวรรษใหม่แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพลังงาน ด้านสุขภาพและอาหาร และด้านการติดต่อสื่อสาร จากการสำรวจของสถาบันวิจัยระดับโลก พบว่า เทคโนโลยีอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้นในโลกสามารถแบ่งประเภทได้ 4 กลุ่มหลัก คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) เทคโนโลยีชีวภาพ 3) นาโนเทคโนโลยี 4) เทคโนโลยีวัสดุและเทคโนโลยีอื่นๆ โดยทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีในภาพรวมเป็นไปเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) เทคโนโลยีในสาขาต่างๆ จะเชื่อมโยงกันมากขึ้นในลักษณะของสหวิทยาการ 2) เทคโนโลยีในแต่ละสาขาจะแตกแขนงในเชิงลึกมากขึ้นเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และ 3) เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและการเรียนรู้ของมนุษย์มากขึ้น

(5) การเมืองการปกครอง สถานการณ์โลก จากอดีตส่งผลต่อปัจจุบัน ทำให้อนาคตจะเกิดการรวมตัวของประเทศต่างๆ และปกป้องผลประโยชน์ประเทศของตนมากขึ้น การเพิ่มความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ สิทธิมนุษยชน การปกครอง ที่คำนึงถึงการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ควบคู่กับความโปร่งใสและการตรวจสอบจากภาคประชาชน จะมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่ต้องคำนึงถึง 1) กระแสประชาธิปไตย 2) การกระจายอำนาจ และ 3) การจัดการศึกษาสำหรับชายแดนมากขึ้น

(6) ประชากร พบว่า 1) โครงสร้างประชากร ที่จำนวนประชากรวัยเรียนจะลดลงถึงร้อยละ 25 ในอีก 15 ปีข้างหน้า 2) แนวโน้มของผู้สูงอายุจะมีมากขึ้น โดยสัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปจะเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้ง 2 ใน 3 เป็นสตรี และ 3) การเคลื่อนย้ายประชากรมีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานกันอย่างเสรี เกิดการทำงานข้ามชาติ และข้ามถิ่นและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต ในขณะที่เดียวกันการกระจายตัวของประชากรโลก มากกว่าร้อยละ 60 จะอาศัยอยู่ในเมือง ทำให้ภาวะความเป็นเมืองเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการวางแผนและการบริหารจัดการศึกษาที่กลุ่มเป้าหมาย และจำนวนเปลี่ยนแปลงไป

1.2 แผนอุดมศึกษา 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของประเทศไทย โดยเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เน้นการเรียนรู้วิชาการ ทำงานจริง โดยคาดหวังว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรจะเป็นเครื่องมือของสภามหาวิทยาลัย ในการปรับเปลี่ยนทิศทางของมหาวิทยาลัยได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2551)

1.3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ (สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

นับเป็นความพยายามของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาครั้งสำคัญในการยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ระดับสากลโดยเรียงเรียงเกณฑ์คุณภาพ ดังกล่าวจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษา NBMQA ของ ประเทศสหรัฐอเมริกา มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาการบริหาร โดยที่เกณฑ์ดังกล่าวเป็นการวางระบบการบริหาร เป็นเชิงระบบที่มีการเชื่อมโยงกันเชิงบูรณาการทั้งองค์กร โดยเกณฑ์คุณภาพดังกล่าวพัฒนามาจากค่านิยมหลัก และแนวความคิดสู่ความเป็นเลิศ 11 ข้อ คือ การนำ องค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การเรียนรู้ ระดับองค์กรและบุคคล การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน ความอ่อนตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการนวัตกรรม การใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้น ผลลัพธ์และคุณค่า และมุมมองเชิงระบบ ซึ่งเกณฑ์ได้ กล่าวถึงระบบการบริหารภายในมหาวิทยาลัยโดยที่มีความสัมพันธ์เชิงระบบโดยเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยสภาพการแข่งขัน คู่แข่ง เป็นต้น

1.4 แนวโน้มและพัฒนาการบริหารทรัพยากร บุคคลในบริบทสากลและประเทศไทย ในกระแสสากล จากการศึกษาของ Higher Education Council for England (HEFCE) พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล ของการอุดมศึกษามีแนวโน้มที่จะได้รับความสำคัญ ในมิติต่างๆ (HEFCE 2010; HEFCE 2005) ดังต่อไปนี้ (1) การวางแผนกำลังคน (2) การพัฒนาอาชีพโดยเฉพาะ อาชีพนักวิจัย (3) ระบบค่าตอบแทนและจิตใจ (4) ระบบ การสรรหา โดยเฉพาะการสรรหานักวิจัย (5) การบริหาร ผู้มีความสามารถสูง (Talent) และสร้างคนทดแทน (Succession Planning) (6) การบริหารผลงาน (Performance Management) (7) การพัฒนาบุคคล (8) การสร้างความผูกพันกับองค์กร (Engagement) (9) การพัฒนาองค์กร (10) การจัดการความหลากหลาย และความยุติธรรมในองค์กร

2. สภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล : มุมมองอดีต ปัจจุบัน และปัจจัยภายใน (Looking Inward Past & Present Focused)

2.1 บทบาทการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลให้ถูกต้องตามกฎหมายจัดตั้งสถาบัน เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่มใหญ่ๆ ดังได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้ได้มีกฎหมายเฉพาะของแต่ละกลุ่มกำหนดบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสาระสำคัญรวมเจ็ดประการตามที่ได้นำมาแล้วข้างต้น ซึ่งสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ดำเนินการตามตัวบทกฎหมายดังกล่าว ทำให้บทบาทนี้เป็นบทบาทที่ตั้งรับตามกฎหมายกำหนดเท่านั้น ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการบริหารงานในยุคปัจจุบัน หากสภามหาวิทยาลัยยึดเฉพาะบทบาทนี้เป็นหลักอาจนำไปสู่การสูญเสียภาวะการนำของสภามหาวิทยาลัยได้

2.2 บทบาทของสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ นอกจากกฎหมายเฉพาะในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา จะกำหนดบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ในทางปฏิบัติสถาบันอุดมศึกษาจะมีการปรับใช้ข้อกฎหมายหรือหลักกฎหมายที่กำหนดเป็นกฎกระทรวง หรือประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ อันเกี่ยวเนื่องกับการคุ้มครองการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ การประกันสังคม และกองทุนทดแทน (กรณีที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) เป็นต้น อย่างไรก็ตามบทบาทดังกล่าวโดยปกติจะดำเนินแค่เสร็จในระดับของสถาบันอุดมศึกษา สภามหาวิทยาลัยเป็นเพียงผู้กำกับดูแลไม่ให้มีการกระทำผิดกฎหมายเท่านั้น

2.3 บทบาทของสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2553 และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2553) กล่าวคือ ในระบบการบริหารงาน

ประกันคุณภาพอุดมศึกษาซึ่งมีสองระบบ คือ ระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก ต่างกำหนดตัวบ่งชี้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเอาไว้ แม้ว่าการดำเนินการสามารถทำได้ในระดับมหาวิทยาลัยก็ตาม แต่สภามหาวิทยาลัยซึ่งโดยระบบประกันคุณภาพการศึกษามีบทบาทเป็นผู้กำหนดเป้าหมายแผนงานประกันคุณภาพและการรับทราบผล จึงจำเป็นต้องมีการปฏิบัติการในเชิงรุก และเป็นผู้ให้แนวทางที่แท้จริงมากกว่าการดำเนินการที่เป็นพิธีการเพื่อความสมบูรณ์ของระบบเท่านั้น

ทั้งนี้ ในระบบประกันคุณภาพภายใน มีข้อกำหนดไว้ในองค์ประกอบที่หนึ่ง ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ เป็นการเปิดโอกาสให้สภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในเรื่องดังกล่าว โดยปกติมักมุ่งเน้นไปในด้านการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ซึ่งยังไม่เพียงพอ ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงควรใช้โอกาสนี้ให้มีการกำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มเข้าไปด้วย

ส่วนระบบประกันคุณภาพภายนอก กำหนดบทบาทของสภามหาวิทยาลัยไว้ในด้านการบริหารและการพัฒนาสถาบัน โดยให้สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบายการดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารสวัสดิการ รวมทั้งการติดตามตรวจสอบให้เป็นตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ

จากการประมวลภาพในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต สภามหาวิทยาลัยจึงสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 5 มิติ คือ กลยุทธ์กำลังคนและการสรรหาคัดเลือก กลยุทธ์การบริหารผลงาน กลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร และกลยุทธ์การพัฒนาและสร้างบุคลากรทดแทน และสุดท้ายคือการวางระบบพื้นฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

บทสรุป

บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์จากมิติของอนาคตของปัจจัยภายนอกมิติอดีต ปัจจุบัน และมองปัจจัยภายใน ซึ่งสภามหาวิทยาลัยสามารถก้าวมา มีบทบาทในการกำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนพัฒนาสถาบันได้ โดยที่ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดังกล่าว ต้องสอดคล้องหรือปรับเปลี่ยนตอบสนองต่อ ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และ แนวโน้มในอนาคต ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้างต้น จึงมีความเป็นอัตลักษณ์ของตนเองอย่างมาก และจะเป็นทิศทางหลักในการวางกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลต่อไป โดยทิศทางของการบริหารทรัพยากร บุคคลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาต้องมุ่งเน้นไปในเรื่อง

ต่อไป

1. มองกระแสโลกาภิวัตน์เป็นโอกาสของการได้ ทรัพยากรบุคคลจากภายนอกมาร่วมงาน
2. ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ระดับสากล
3. พัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างผู้นำจากภายใน
4. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐาน ความสามารถ และการบริหารผลงาน

ทิศทางที่เสนอเป็นแนวทางข้างต้นควรได้มาจากการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างกรรมการสภา และผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา และผลักดันสู่ความสำเร็จโดยการ บรรลุเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และแผนพัฒนาสถาบัน อุดมศึกษา เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 4 มิติ อันประกอบด้วย กลยุทธ์กำลังคนและการสรรหาคัดเลือก กลยุทธ์การบริหารผลงาน กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาและการสร้างบุคลากร ทดแทน (ซึ่งจะเสนอรายละเอียดในตอนต่อไป)

บรรณานุกรม

- คณะอนุกรรมการอุดมศึกษาฯ (2553). *ธรรมาภิบาลและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย*. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ) กรรมการสภามหาวิทยาลัย : *ภารกิจใหม่ กับ อุดมศึกษาใหม่*. กรุงเทพฯ: ที่ประชุม กรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553 ก). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร, บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2553). *บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย*. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ) กรรมการสภามหาวิทยาลัย : *ภารกิจใหม่ กับ อุดมศึกษาใหม่*. กรุงเทพฯ: ที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย.
- เปื้อง กิจรัตน์กร. (2553). *มุมมองเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ*. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง บทบาทของสภามหาวิทยาลัยกับการกำกั้นนโยบายในสหรัฐอเมริกา: ประสพการณ์จากการศึกษาดูงาน เพื่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทย 20 พย. 2552 ณ โรงแรม แกรนด์เมอร์เคียวฟอรจูน
- พิณสุตา สิริธรงค์ศรี. (2553). *รายงานการวิจัยเรื่องภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). *สถิติการของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับความรู้ที่เกี่ยวข้อง*. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ) กรรมการสภามหาวิทยาลัย : *ภารกิจใหม่ กับ อุดมศึกษาใหม่*. กรุงเทพฯ: ที่ประชุมกรรมการ สภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2521

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530

พระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

ภาวิธ ทองโรจน์. (2553). *สภามหาวิทยาลัยกับหลักการบรรษัทภิบาล*. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ) *กรรมการสภามหาวิทยาลัย:ภารกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่*. กรุงเทพฯ: ที่ประชุมกรรมการสภา มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2553). *ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย*. รายงานการวิจัยสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.

วิจิตร ศรีสอาน. (2553). *บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ) *กรรมการสภามหาวิทยาลัย:ภารกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่*. กรุงเทพฯ: ที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพภายใน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพภายนอกรอบสามระดับอุดมศึกษาฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการรับเรื่องมาตรฐานและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.

Dean Stamoulis. (2009). *Senior Executive Assessment: A Key to Responsible Corporate Governance*, West Sussex : Wiley-Blackwell Publishing.

Garavan, N. (2007). A strategic Perspective on Human Resource Development. *Advance in Developing Human Resource*, February 9(1).

Gupta, S. (2008). *Leading HR for High Performance in Higher Education*. London : Royal Charter Registered Charity.

Higher Education Funding Council For England (2005). *Researchers in Higher Education Institution*. Retrieved August 28, 2013 from www.hefec.ac.uk.

Higher Education Funding Council For England (HEFCE). (2010). *The Higher Education Workforce Framework 2010*. Retrieved August 28, 2013 from www.hefec.ac.uk.

Robert I. Tricker. (1994). *International Corporate Governance : Text Readings and Cases*. New York : Prentice Hall.



Lertchai Suthammanon received his Bachelor Degree in Public Administration (Second Class Honors) from Prince of Songkla University and Master Degree in Personal Administration (Second Class Honors) from National Institute of Development Administration (NIDA). With outstanding educational record, he also graduated Doctor of Philosophy in Human Resource Development from Ramkhamhaeng University. He is currently an Assistant President of Panyapiwat Institute of Management and Acting in Director of MBA Program: Strategy of Human Resources and Organization Management in Panyapiwat Institute of Management