

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

สรร กลิ่นวิจิต

คู่มือนี้พจนันนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ สรร กลิ่นวิจิต ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมุพร ชำนาญ)

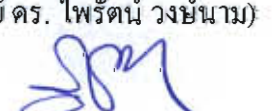

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพรัตน์ วงษ์นาม)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์

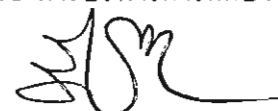

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ต้นธนะเดชา)


..... กรรมการ
(ดร.สมุพร ชำนาญ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพรัตน์ วงษ์นาม)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีและมีคุณค่า
เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น จากความควบคุมดูแลของ ดร.สมุท ชำนาญ อดีตผู้ช่วยอธิการบดีวิทยาเขต
สระแก้ว และผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา และรองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
คุษฎีนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่า เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัย และขอกราบ
ขอบพระคุณคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ต้นธนะเดชา ประธาน
กรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ และกรรมการ
จากตัวแทนบัณฑิตศึกษา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงความครบถ้วนสมบูรณ์ของคุษฎีนิพนธ์
ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและ
ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์ ให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุง
คุษฎีนิพนธ์นี้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนผู้ร่วมวิจัยและผู้รับผลงานจากการวิจัย
ต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้บริหาร บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความร่วมมือ และ
ความช่วยเหลือที่ทุกท่านมีให้ในโอกาสนี้ ขอกราบอาราธนาสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากลโลก โปรดคลงบันดาล
ให้ทุก ๆ ท่านประสบแต่ความสุข ความเจริญ มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ
มั่งมีศรีสุข และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

ประโยชน์และผลที่บังเกิดจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เกิดจากความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะพัฒนา
องค์ความรู้ อันจะสร้างประโยชน์ และคุณงามความดีให้แก่สังคม ชุมชนสืบไป ผู้วิจัยขออุทิศผล
ครั้งนี้เป็นสิ่งทดแทนคุณ บิดา มารดา และสุดท้ายขอขอบคุณ ดร.เวธกา กลิ่นวิจิต และลูก ๆ ที่น่ารัก
ที่ให้การสนับสนุน ทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์สิน ให้ผลการศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จ
ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สรรร กลิ่นวิจิต

52810024: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล/ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ/

การบริหารระดับอุดมศึกษา/ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

สรร กลิ่นวิจิต: การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE ROLE OF AUTONOMOUS UNIVERSITY: A CASE STUDY OF BURAPHA UNIVERSITY)

คณะกรรมการควบคุมคุยนีพนธ์: สมุทร ชำนาญ, Ed.D., ไพรัตน์ วงษ์นาม, Ph.D. 242 หน้า.

ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา วิจัยแบบผสมผสาน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะ
บุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ประชากรคือ บุคลากร 2,986 คน กลุ่มตัวอย่าง 194 คน คำนวณโดยโปรแกรม
จิสตาร์เพาเวอร์ มีตัวแปรทำนาย 14 ตัว สุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนประชากร เครื่องมือคือ
แบบสอบถาม สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ถดถอย
โลจิสติก ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์เอกสาร ขั้นตอนที่ 3 วิจัยเทคนิคเดลฟาย ผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้บริหาร
และผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 17 คน เครื่องมือรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์
กึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 สถิติ ได้แก่ มัชยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่าง
ควอไทล์ ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 5 การยืนยันรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม
ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย
และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 92.3 รูปแบบ
การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ “ควรเพิ่มขีดความสามารถ” 3 ด้าน คือ ลักษณะ
ส่วนบุคคลเน้นเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ จรรยาบรรณและจรรยาวิชาชีพ
ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่าง สร้างความสามัคคี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นสร้างพันธะสัญญา
ความมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและบทบาทที่ “ควรสร้างความโดดเด่น”
2 ด้าน คือ การวิจัยเพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม การทำนุบำรุงศาสนา
ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬาเพื่อสร้างความเข้มแข็งพัฒนาภูมิปัญญาตะวันออก ผลวิเคราะห์ความคิดเห็น
ของผู้ใช้รูปแบบในการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบเหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้

52810024: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D.

KEYWORDS: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/ AUTONOMOUS UNIVERSITY/
HIGHER EDUCATION MANAGEMENT/ THE ROLE OF UNIVERSITY

SAN KLINWICHIT: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE ROLE OF
AUTONOMOUS UNIVERSITY: A CASE STUDY OF BURAPHA UNIVERSITY. ADVISORY
COMMITTEE: SAMOOT CHUMNAN, Ed.D., PAIRATANA WONGNAM, Ph.D. 242 P. 2015.

The objectives of this study were to identify factors related to the efficiency of human resource management and development of human resource management model for the role of autonomous university: A case study of Burapha University. This mixed methods research consisted of five steps. Step 1 is finding factors that affected to the efficiency of human resource management. The participants were 194 staff members, at Burapha University, selected from 2}986 people by using stratified random sampling. The sample size was calculated by using the G-star power program. There were 14 predicted variables. The research is a instrument questionnaire. The statistic analysis were frequency, percentage, average, standard deviation and logistic regression analysis. Step 2 is synthesizing literature on the theme of human resource management. Step 3 is using the Delphi technique to interview 17 experts in order to develop model. The first round used semi-structured interview and a questionnaire in 2 second and 3 third round. The data were analyzed by using the median, mode, and inter-quartile. Step 4 is developing model. Step 5 is confirming the model by using focus group. The results showed that the factors predicted efficiency of human resource management with a statistically significant were personal characteristics, leadership, achievement motivation, implementation and promotion of research, and fostering religion, art, culture and sport that could predict with 92.3 percent. Human resource management model features include "Be empowered" in three aspects: personal style emphasizing empowerment of language, information technology, ethics, leadership with vision, exemplary, unity and achievement with commitment, collaborative, and goals setting. To create a distinction in two areas of the role of university: Research to publish their works internationally, and made valuable contributions to society. The fostering religion, art, culture and sports to strengthen and development of eastern wisdom. The analysis of the model feedback by focus groups found that there were appropriate, beneficial, and possible to implement.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามในการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	18
สถาบันอุดมศึกษา และหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.....	62
แนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.....	68
บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยบูรพา.....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	82
ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	82
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร.....	91
ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย.....	92
ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	94

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ	95
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา และการสร้างสมการทำนาย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	98
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	139
ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามขั้นตอนวิธีการของ เทคนิคเดลฟาย	149
ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	175
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา	179
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	186
สรุปผลการวิจัย	190
อภิปรายผล	197
ข้อเสนอแนะ	202
บรรณานุกรม	205
ภาคผนวก.....	211
ภาคผนวก ก	212
ภาคผนวก ข	227
ภาคผนวก ค	231
ภาคผนวก ง.....	233
ภาคผนวก จ.....	235
ประวัติย่อของผู้วิจัย	242

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนและร้อยละของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย..... 7
2	ประชากรและกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามประเภทของบุคลากรและสายงาน 84
3	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง..... 100
4	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมทุกด้าน 101
5	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายข้อ..... 102
6	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายด้าน 107
7	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายข้อ..... 108
8	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายด้าน..... 114
9	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายข้อ..... 115
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้นหรือตัวแปรปัจจัย ทั้ง 14 ตัวแปร โดยแสดงในรูปตารางเมตริกสหสัมพันธ์ 126
11	ค่า Tolerance และ Variance inflation factor ของตัวแปรทำนาย เพื่อทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12 การจัดกลุ่มตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อนำค่าคะแนนเฉลี่ย มาจัดแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ เกิดประสิทธิภาพ และไม่เกิดประสิทธิภาพ.....	129
13 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก สำหรับปัจจัยที่มีอำนาจในการทำนาย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จากกลุ่มที่มีความเห็นว่าจะเกิดประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีความเห็นว่าจะไม่เกิด ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	130
14 ค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของ โมเดล ในการนำเข้าตัวแปรในแต่ละขั้น	134
15 การวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกในการทดสอบความถูกต้องของสมการทำนาย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	135
16 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	140
17 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ	149
18 สรุปแนวคิดจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจำแนกตาม กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและสรุปภาพรวม ในรอบที่ 1.....	153
19 คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	162
20 ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้รูปแบบ	179
21 ค่าความถี่ ร้อยละ ของความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ใช้รูปแบบเกี่ยวกับความครบถ้วน สมบูรณ์ ความสามารถ ความสะดวก ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้ รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.....	184

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า	
1	กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปริมาณ	6
2	กรอบแนวคิดการวิจัยแบบผสมผสาน.....	11
3	หลักของระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	55
4	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	96
5	รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา	175
6	ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.....	176
7	ขั้นตอนและวิธีการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากร	178

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร หากบุคลากรขาดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานย่อมทำให้ผลประกอบการขององค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าองค์กรที่เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการแข่งขัน ดังนั้น ทุกองค์กรจึงมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ สามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (สุพรหม ทำจะดี, 2552) ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้เห็นความสำคัญของ “คน” ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในหลายองค์กร ได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ เพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องกระทำผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543, หน้า 10) และเป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงาน อัตรากำลังคน การสรรหา คัดเลือกคนดี มีความสามารถ เข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรม ให้คนทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดี จนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ประการ คือ 1) ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรขององค์กรมิใช่ค่าใช้จ่าย 2) ศักยภาพของมนุษย์พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด และ 3) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริหารขององค์กร (เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์, 2543, หน้า 153) จากแนวคิดที่ให้ความสำคัญและ

เห็นคุณค่าของมนุษย์ โดยมีมุมมองสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในองค์กรนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ว่า เป็นการบริหารกิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงาน ได้ผลสูง (High-performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมาย ขององค์กร (Bowin & Harvey, 2000, p. 6) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพปัจจุบันที่องค์กรส่วนใหญ่ ต้องการจะเป็นผู้นำหรือเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและความชำนาญมากที่สุด กลยุทธ์การเป็น ผู้นำในกลุ่มสาขาที่องค์กรนั้น ๆ ดำเนินการ คือ ความท้าทายในการจัดการ ทั้งในด้านการควบคุม โครงสร้างองค์กร อำนาจและที่สำคัญคือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในสภาพของ ความเปลี่ยนแปลง โดยที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์โลกที่เป็นโลกไร้พรมแดน เป็นโลกของยุคสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสารที่องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์กรให้ทันยุคทันสมัยเพื่อความอยู่รอด และการก้าวเข้าสู่ ความเป็นผู้นำในกลุ่มองค์กรนั้น ๆ จึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของสถาบัน อุดมศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ให้การศึกษาในระดับปริญญา มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550) โดยทั่วไปแล้วจะจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี โท และเอก สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และสามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสถาบันของรัฐ ในสังกัดอื่น ๆ นอกเหนือไปจากกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้เกิดกระแส การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย จากเดิมที่ได้การสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน จากรัฐบาลในการดำเนินงาน มาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2550) และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษา ระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบัน ทำให้ มหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ ต้องประเมินตนเอง และวางแผนการบริหารจัดการเพื่อตอบสนอง นโยบายดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ต้องปรับเปลี่ยน มากมาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นทั้งภาวะความและโอกาสในการระดมความคิดและหาวิถีทางใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งงานบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในอำนาจหน้าที่

และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องดำเนินการกำหนดนโยบายและวางแผน การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยบูรพามีฐานะเป็น นิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมาย ว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการ งบประมาณและกฎหมายอื่น และมาตรา 7 ที่ให้มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นสถาบันการศึกษาและ การวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาคณะความรู้ และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้ง การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว และตรงตามบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัย ขนาดกลางที่มีสภาพเป็นชุมชนเมือง ที่มีการคมนาคมสะดวกใกล้เมืองหลวงและสามารถเป็นตัวแทน ของมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคที่ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภาคนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยศึกษาเนื้อหา (Content) เกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบริบท (Context) ของมหาวิทยาลัยบูรพา และเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอันมีค่ายิ่งในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

คำถามในการวิจัย

1. คุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านใดส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีสมการทำนายประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถทำนายประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) การวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และการสนทนากลุ่ม (Focus group)

การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากร และบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะบุคลากรของคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (กพร.) เกี่ยวกับคุณลักษณะคนเก่ง โดยอ้างอิงจากคู่มือระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS: High performance and potential system) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ระบบราชการต้องการและปัจจัยของผู้มีศักยภาพของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นคุณลักษณะบุคลากรของภาคเอกชน อันประกอบด้วย คุณลักษณะ 8 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership characteristics) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial characteristics) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ด้านบริการที่ดี (Service mind) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ด้านจริยธรรม (Integrity) ด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

ส่วนบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ได้แก่ 1) ให้การศึกษา 2) การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย 3) ให้บริการ

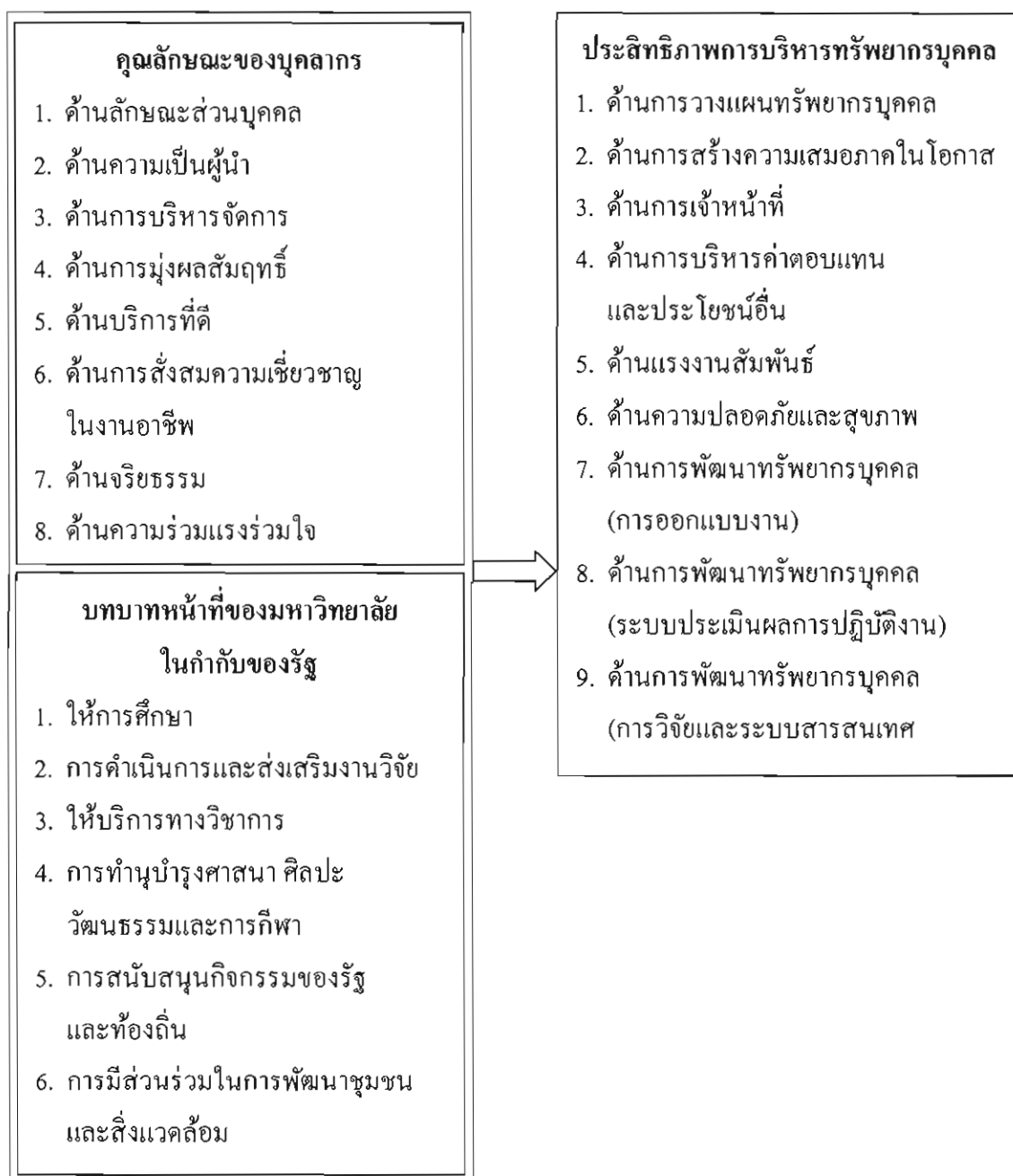
ทางวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา 5) การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น 6) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม

แนวคิดเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้แนวคิดของเวอร์เนอร์ และเคอซีโมน (Werner & DeSimone, 2006) ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning) 2) ด้านการสร้างโอกาสในโอกาส (Equal employment opportunity) 3) การเจ้าหน้าที่ (Staffing, recruitment and selection) 4) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) 5) ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee/ labor relations) 6) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Health, safety and security) 7) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การออกแบบงาน (Job design) 8) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance management and performance appraisal systems) 9) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การวิจัยและระบบสารสนเทศ (Research and information system)

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปริมาณ ดังภาพที่ 1

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ นุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงาน อยู่ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,986 คน ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จำนวน 338 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 2,077 คน ลูกจ้าง จำนวน 571 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงาน อยู่ในปีการศึกษา 2556 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณ โดยใช้โปรแกรมจิสตาร์เพาเวอร์ (G*Power version 3.1.7) ซึ่งมีค่า Effect size .15, Alpha error probability .05, Power .95 และมีจำนวนตัวแปรทำนาย 14 ตัวแปร ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 194 คน แล้วแบ่งสัดส่วน ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย

กลุ่ม	ประชากร (คน)	ร้อยละ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ข้าราชการ	338	11.32	22
พนักงานมหาวิทยาลัย	2,077	69.56	135
ลูกจ้าง	571	19.12	37
รวม	2,986	100.00	194

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1 คุณลักษณะของบุคลากร ประกอบด้วย

- 1.1.1 ด้านลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics)
- 1.1.2 ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership characteristics)
- 1.1.3 ด้านการบริหารจัดการ (Managerial characteristics)
- 1.1.4 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.1.5 ด้านบริการที่ดี (Service mind)
- 1.1.6 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.1.7 ด้านจริยธรรม (Integrity)
- 1.1.8 ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork)

- 1.2 บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 ด้าน คือ
 - 1.2.1 ให้การศึกษา
 - 1.2.2 การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย
 - 1.2.3 ให้บริการทางวิชาการ
 - 1.2.4 การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา
 - 1.2.5 การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น
 - 1.2.6 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย
 - 2.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล
 - 2.2 ด้านการสร้างความสะดวกในโอกาส
 - 2.3 การเจ้าหน้าที่
 - 2.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น
 - 2.5 ด้านแรงงานสัมพันธ์
 - 2.6 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ
 - 2.7 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การออกแบบงาน
 - 2.8 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.9 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การวิจัยและระบบสารสนเทศ

การวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis)

เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในเนื้อหาเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการ สมรรถนะ การบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการสำรวจวรรณกรรม เอกสารทางวิชาการ วารสาร คู่มือ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

เป็นการสัมภาษณ์และสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามขั้นตอนและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จำนวน 3 รอบ โดย

รอบที่ 1 ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้รับผิดชอบ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อทราบถึงแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

2. กลุ่มผู้บริหารคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ เช่น คณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยคณบดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เพื่อทราบถึงการนำแนวคิด และการนำสู่การปฏิบัติ

3. กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการนำไปใช้

4. กลุ่มบุคลากรสายการสอน เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

5. กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

รอบที่ 2 เป็นการสร้างแบบสอบถามจากการวิเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์รอบแรก เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งข้อคำถามที่นำมาใช้ได้มาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 พร้อมทั้งนำแบบสอบถามชุดที่ 2 ไปใช้กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม

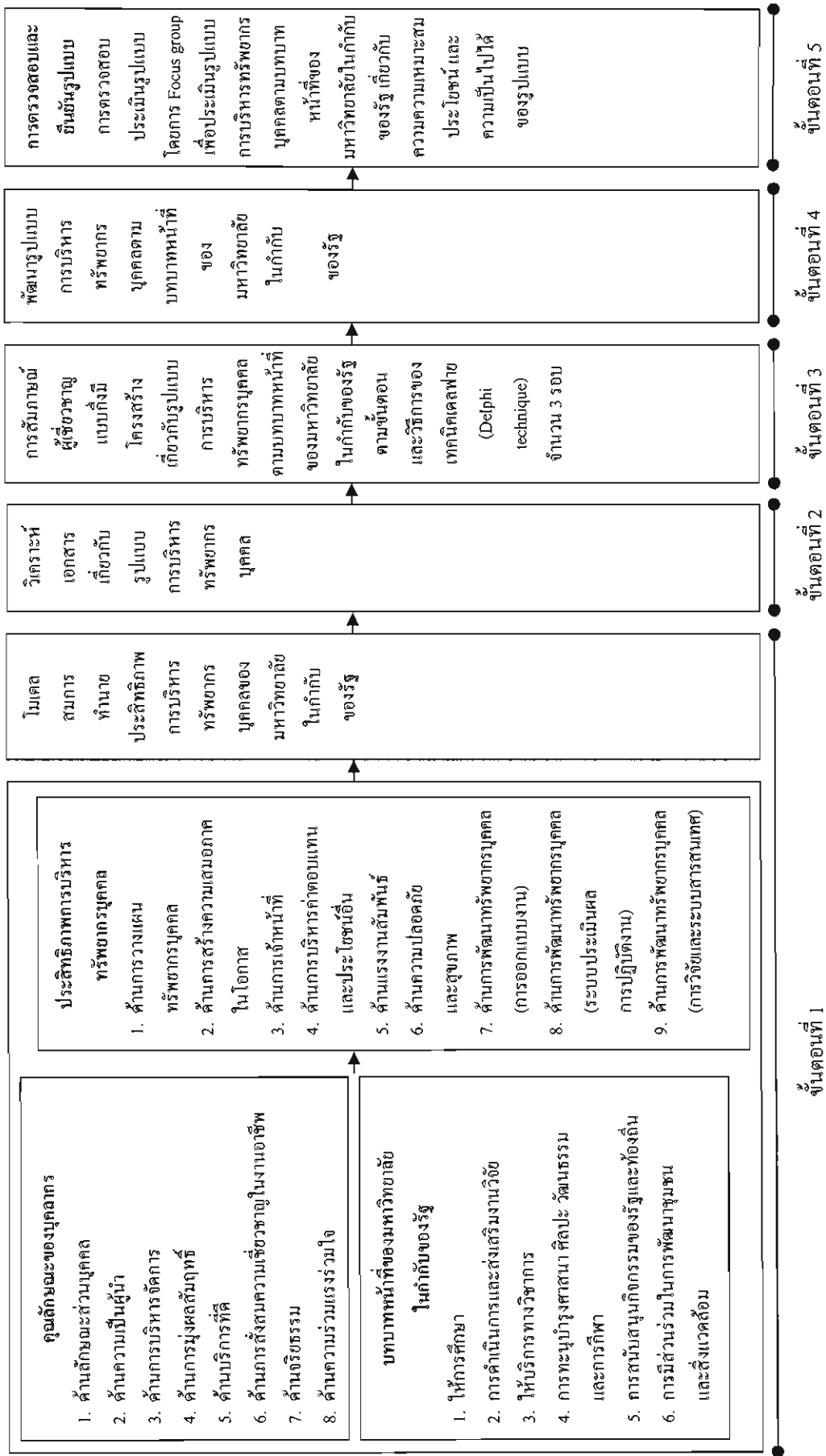
รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3 แบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งจะมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 ทุกประการ โดยผู้วิจัยจะเพิ่มเติมในส่วนของการแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ที่เป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญและค่าพิสัยควอไทน์ เพื่อแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของคำตอบที่คำนวณได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เห็นว่ คำตอบของกลุ่มมีความสอดคล้องกันอย่างไร หากไม่ตรงกับความคิดเห็นของตน ก็สามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบเดิมของตนเองได้ การยืนยันความคิดเห็นเดิมที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นของกลุ่มนั้น ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งบอกเหตุผลประกอบท้ายตาราง ซึ่งถ้าผู้เชี่ยวชาญใดมีความคิดเห็นไม่ตรงกับกลุ่มและไม่มีเหตุผลอธิบายประกอบความคิดเห็นนั้น ถือว่าเป็นการยอมรับและเห็นด้วยกับความคิดเห็นของกลุ่มส่วนใหญ่

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Development of human resource management model)

ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล มาพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การสนทนากลุ่ม (Focus group)

นำรูปแบบไปนำเสนอและสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ประโยชน์และความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบ เพื่อตรวจสอบและยืนยันรูปแบบต่อไป ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยแบบผสมผสาน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. คุณลักษณะของบุคลากร ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลากรของคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (กพร.) (HiPPS: High performance and potential system) และปัจจัยของผู้มีศักยภาพของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านลักษณะส่วนบุคคล 2) ด้านความเป็นผู้นำ 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ด้านบริการที่ดี 6) ด้านจริยธรรม 7) ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ 8) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ
2. บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ได้แก่ 1) ให้การศึกษา 2) การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย 3) ให้บริการทางวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา 5) การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น 6) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม
3. ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้แนวคิดของเวอร์เนอร์ และเดอซีโมน (Werner & DeSimone, 2006)

ขอบเขตด้านประชากร

ผู้บริหารและบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยบูรพา

ขอบเขตด้านสถานที่

มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ทราบคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ได้สมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
3. ได้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับบริบทมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สนใจ สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ตามบริบทของตนเอง หรือสถานศึกษาอื่น ๆ ได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผน การดึงดูด สรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งคอยดูแลและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม การรักษามูลค่าที่เก็งให้อยู่กับองค์กรเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ให้บรรลุตามเป้าหมาย ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ด้อยพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

2. คุณลักษณะของบุคลากร หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ของบุคลากรใน 8 ด้าน คือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership characteristics) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial characteristics) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ด้านบริการที่ดี (Service mind) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ด้านจริยธรรม (Integrity) ด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

3. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะของวิชาชีพหรือตำแหน่งงานนั้น ๆ ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นความสามารถ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น ๆ และคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติ ค่านิยมส่วนบุคคล

4. ความเป็นผู้นำ หมายถึง การกระทำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามทำในสิ่งที่คุณต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง

5. การบริหารจัดการ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับ จัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้อื่นการบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ศักยภาพคน

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

7. บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่การปฏิบัติงานของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถ

ที่จะให้บริการได้ บริการที่ดี จึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชน ผู้มาติดต่องาน ทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการ ในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี

8. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการ ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

9. จริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้ง ตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

10. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การทำงานเป็นทีม ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะ หัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

11. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ได้เป็นส่วนราชการ หรือมหาวิทยาลัยอิสระ เป็นมหาวิทยาลัยที่รัฐบาลให้การอุดหนุนงบประมาณเหมือนเดิมเพียงแต่ ปรับระเบียบการบริหารจัดการ โดยเฉพาะใน 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ บริหารงานบุคคล และการเงิน ให้คล่องตัวขึ้น ซึ่งออกโดยสภามหาวิทยาลัย ไม่ต้องใช้ระเบียบของทางราชการทั่วไป และจะต้อง ถูกตรวจสอบ กำกับ โดยสภามหาวิทยาลัย สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน และศาลปกครอง เช่นเดียวกับ มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ

12. บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง บทบาทของมหาวิทยาลัย บูรพาตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ตามมาตรา 7 ที่ให้มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่นและการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม

13. ให้การศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาหลังระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งได้แก่ หลักสูตรอนุปริญญา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ ชั้นสูง ประกาศนียบัตรศิลปะชั้นสูง ระดับปริญญาตรี และรวมหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู เทคนิคชั้นสูง (ปทส.) และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ได้แก่ ประกาศนียบัตรบัณฑิตปริญญาโท ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง และปริญญาเอก อย่างมีคุณภาพ ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นไปตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ จัดการเรียนรู้

ที่พัฒนาจากการวิจัยหรือการจัดการความรู้ มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน การประเมินผลการเรียนรู้ตามผลการประเมินรายวิชาอย่างต่อเนื่อง

14. การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย หมายถึง การจัดให้มีระบบและกลไก บริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถาบัน โดยมีการบูรณาการ กระบวนการวิจัยกับการเรียนการสอน มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยและให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณ การวิจัยแก่คณาจารย์และนักวิจัย มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนวิจัย สนับสนุนพันธกิจ ด้านการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ อันได้แก่ ห้องปฏิบัติการวิจัยหรือหน่วยวิจัย หรือศูนย์ให้คำปรึกษา และสนับสนุนวิจัย ห้องสมุดหรือแหล่งค้นคว้าข้อมูล สิ่งอำนวยความสะดวกหรือการรักษา ความปลอดภัยในการวิจัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการวิจัย มีกิจกรรมวิชาการที่ส่งเสริมงานวิจัย เช่น การประชุมวิชาการ การจัดแสดงผลงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ การจัดให้มีศาสตราจารย์อัครคุณุหรือศาสตราจารย์รับเชิญ มีการติดตามประเมินผล การสนับสนุนการวิจัย และนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไก สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ มีระบบการรวบรวมคัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยเพื่อเป็นองค์ความรู้ ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ มีการนำผลงานวิจัยสู่การเผยแพร่หรือการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง ในชุมชน มีระบบการคุ้มครองสิทธิ์ของงานวิจัย รวมทั้งการส่งเสริมการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร ของผลงาน

15. ให้บริการทางวิชาการ หมายถึง การจัดให้มีระบบและกลไกการบริการวิชาการ แก่สังคม และดำเนินการตามระบบที่กำหนด โดยมีการบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับ การเรียนการสอน และการวิจัย โดยมีการประเมินผลความสำเร็จของการบูรณาการ และนำผล การประเมินไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการสำรวจความต้องการของชุมชนเพื่อกำหนดทิศทาง และจัดทำแผนการบริการวิชาการของสถาบัน มีความร่วมมือด้านบริการวิชาการเพื่อการเรียนรู้ และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ มีการประเมินผลประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการวิชาการ หรือกิจกรรมการให้บริการ ทางวิชาการ มีการพัฒนาความรู้จากการให้บริการวิชาการและถ่ายทอดสู่บุคลากรภายในสถาบัน และเผยแพร่สู่สาธารณชน

16. การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา หมายถึง การจัดให้มีระบบและ กลไกการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและดำเนินการตามระบบที่กำหนด โดยมีการบูรณาการกับ การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนันทศึกษา มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมต่อสาธารณชน มีการประเมินความสำเร็จของการบูรณาการกับการเรียนการสอน

และกิจกรรมนักศึกษา สามารถสร้างหรือกำหนดมาตรฐานคุณภาพด้านศิลปวัฒนธรรมและมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติได้

17. การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน ความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐและท้องถิ่น รวมทั้งการจัดให้มีพื้นที่และกิจกรรมที่เอื้อและส่งเสริมให้นักศึกษา และบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ

18. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม หมายถึง การมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ทั้งสิ่งแวดล้อมด้านความปลอดภัยของอาคาร สถานที่ ความสะอาดถูกสุขลักษณะ และตกแต่งอย่างมีสุนทรีย์ การปรับแต่งและรักษาภูมิทัศน์ให้เกิดความสวยงาม สอดคล้องกับธรรมชาติ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

19. ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่สะท้อนถึงผลิตภาพ ความคุ้มค่า ความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัยและทันเวลาของการบริหารบุคคล ตามแนวคิดของเวอร์เนอร์ และเดอซีโมน (Werner & DeSimone, 2006) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก 9 ด้าน ดังนี้ คือ

19.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning) หมายถึง กิจกรรมเป็นการพยากรณ์ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์การ

19.2 ด้านการสร้างเสมอภาคในโอกาส (Equal employment opportunity) หมายถึง การบริหารองค์การหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎ ระเบียบ กฎหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อความเท่าเทียมกันและขวัญกำลังใจของพนักงาน

19.3 ด้านการเจ้าหน้าที่ (Staffing, recruitment and selection) หมายถึง การออกแบบวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การในปัจจุบันและในอนาคต

19.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) หมายถึง การออกแบบโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม การให้สวัสดิการที่สามารถจูงใจและแข่งขันในตลาดแรงงานได้ รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนอื่นที่จูงใจพนักงาน โดยเชื่อมโยงกับผลการทำงานในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การได้

19.5 ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee/ labour relations) หมายถึง กิจกรรมที่พัฒนาให้เกิดระบบการสื่อสารถึงความต้องการ ปัญหาของพนักงาน โดยผ่านการร้องทุกข์หรือจัดตั้งสหภาพแรงงานหรือสภาพนักงาน เป็นต้น

19.6 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Health, safety and security) หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และรวมถึงการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรในองค์กร

19.7 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การออกแบบงาน (Organization/ job design) หมายถึง การสร้างความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิผลขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาด้านการออกแบบงาน (Organization/ job design) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรและลักษณะงานให้เหมาะสม และรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

19.8 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance management and performance appraisal systems) หมายถึง การออกแบบเครื่องมือและปัจจัยวัดผลงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อให้สามารถวัดผลการทำงานของพนักงานได้จริง และชัดเจนมากขึ้น

19.9 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การวิจัยและระบบสารสนเทศ (Research and information system) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (Concept of management)
 - 1.2 การบริหารงานบุคคล (Personnel management)
 - 1.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management)
 - 1.4 แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล (Concept of human resource management)
 - 1.5 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 1.6 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 1.7 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance and potential system: HiPPS)
2. สถาบันอุดมศึกษา และหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล
3. แนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล
4. บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยบูรพา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (Concept of management)

การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการจูงใจ และการควบคุม ซึ่งมีผู้ให้ “แนวคิด” ไว้ดังต่อไปนี้

เกษม จันทร์แก้ว (2540, หน้า 512-514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร องค์กรที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่อำนาจการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing)

ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling resource) ทำให้การผลิต หรือการใช้งบจ่ายการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

วิโรจน์ สารัตนะ (2545, หน้า 3-5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์การหรือที่ทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์การจัดทำจุดหมาย และแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การ เป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

3. การนำ (Leading) เป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าว ได้พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

คูนท์ และคอนเนลล์ (Koontz & O'Donnell, 1959, p. 435) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีปัจจัยหลายประการเป็นองค์ประกอบในการดำเนินงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน

ไซมอน, สมิทเบิร์ก และทอมป์สัน (Simon, Smithburge & Thompson, 1960, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

แคสท์ และโรเซนชไวท์ (Kast & Rosenzweig, 1985, p. 5) กล่าวถึง การบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นรูปแบบการทำงานด้วยความรู้สึกนึกคิด โดยบุคลากรในองค์กร รวมถึงการร่วมมือของบุคลากรและทรัพยากร เพื่อสำเร็จตามจุดประสงค์

สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner & Freeman, 1992, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1991, p. 6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยการวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ และการควบคุม

โดยสรุป การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารงานจัดการใด ๆ ที่องค์กรได้ใช้ ทรัพยากร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ หรือศิลปะและกระบวนการการกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ การกระทำ นั้น ๆ จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ มีการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ การควบคุม และการกระทำที่ทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างมีระบบแบบแผน

หน้าที่ในการบริหารจัดการ (Management functions)

ฟาโยล์ (Fayol, 1961 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 40) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารหรือการจัดการประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่ในการจัดการของฟาโยล์ (Fayol) ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใด ก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์การทุกวันนี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ฟาโยล์ (Fayol) ได้แบ่งแยกเอาไว้ ในขณะที่การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน แนวคิดในเรื่องระบบจึงจำเป็นที่ผู้บริหารในองค์การต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบของค์การ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบันองค์การรัฐบาลหรือเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องเช่น การแข่งขัน การเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนไป ส่วนส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะดังกล่าว องค์การในฐานะที่อยู่ในระบบ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันได้ จึงนำการศึกษาแนวคิดของการจัดการวิธี “ระบบ”

สรุปได้ว่า หน้าที่ในการบริหารจัดการ หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการควบคุม กำกับและบริหารจัดการภายในองค์การเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุม

การบริหารงานบุคคล (Personnel management)

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ไนโกร (Nigro, 1977, p. 28) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง วิธีการที่จะสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานและพัฒนาความสามารถของบุคคล เหล่านั้นรวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์การ เพื่อให้บุคคลนั้นทำงานได้เต็มความสามารถทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหาร ทุกคนและผู้ชำนาญการด้านบุคลากร คอยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ดิยาวี (2539, หน้า 7) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกันทุกคนในองค์การนั้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์การจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่แน่ชัดในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทน พัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนการกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงาน และการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระ หรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤติที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้ ยิ่งองค์การใหญ่มากเท่าไรการที่จะได้พบกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานต่างระดับก็ยิ่งน้อยลงเพียงนั้น

สุรพล สุขะพรหม (2543, หน้า 2) ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล ว่า หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานที่กล่าวนี้ เพื่อที่จะให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิดผลงานมากที่สุด

วิลาพรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 1-9) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกล่าวว่า ปัจจุบันมิได้เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถเพียงอย่างเดียวหากแต่มีการขยายแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ให้มีขอบเขตกว้างยิ่งขึ้น ถือเป็น การส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม โดยผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลมีส่วนผลักดันให้องค์การหาจุดยืน และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร นอกจากจะได้ตระหนักว่าประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นสำคัญแล้ว ยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรบุคคลแง่ที่เป็นคุณค่า (Position approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่น เกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

3. เน้นการจัดองค์กรให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำในการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์กรเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้นและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากร การจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็นขององค์กร การจัดวางระเบียบและการดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบด้านการแข่งขันและได้รับผลงาน รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง บำรุงรักษา ตอบแทน พัฒนา ประเมินผลการทำงาน จนถึงการออกจากงานของบุคคลในองค์กรนั้น

การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management)

คำว่า “การจัดการทรัพยากรบุคคล” (Human resource management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมอง “การบริหารบุคคล” เป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

กับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการ และงานธุรการ ต่อมากำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกัน เชี่ยวมนุษยศาสตร์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และ คุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบาย ที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้

ความหมายของการจัดการทรัพยากรบุคคล

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, หน้า 2) ให้ความหมาย การจัดการทรัพยากรบุคคลว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบาย ในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

สุพรหม ทำจะดี (2552) ให้ความหมายของ “การจัดการทรัพยากรบุคคล” หรือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ไว้ดังนี้ การจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งคอยดูแล และพัฒนาให้บุคคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

มอนดี และ โน (Mondy & Noe, 1996, pp. 4-6) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark, 1992, p. 13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของพนักงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจัดการทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล
2. การจัดการทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย
3. วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรบุคคลควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

การจัดการทรัพยากรบุคคล จึงเกี่ยวข้องกับ บุคคลหรือทรัพยากรบุคคลในองค์การ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543)

1. ก่อนเข้าร่วมงาน ซึ่งหมายถึงว่า หน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์การจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ
2. ขณะปฏิบัติงาน เมื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว งานด้านทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่ที่จะต้องรักษาให้บุคคลที่มาทำงานในองค์การ ได้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีโดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม มีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และจัดสวัสดิการ ตลอดจนการสร้างสุขอนามัยเพื่อที่จะให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน
3. ภายหลังจากการร่วมงาน ซึ่งหมายถึงว่า เมื่อบุคลากรได้เข้ามาทำงานในองค์การจนครบอายุเกษียณแล้ว การจัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการให้บำเหน็จ บำนาญ ทู่นสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนใน รูปอื่น

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ

1. ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล (Acquisition phase)
2. ระยะเวลารักษาทรัพยากรบุคคลที่ทำงานในองค์การ (Retention phase)
3. ระยะเวลาให้พ้นจากงาน (Termination or separation phase)

ซึ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของ คนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล

ในการบริหารองค์กร บุคคลนับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรบุคคล จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรคงานบริการและเป็น ผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่ จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานให้กับ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้อง อาศัยการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญกับการบริหาร องค์กร ดังต่อไปนี้ คือ (คลนภา ลำภู, 2553, หน้า 3-4)

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมี ในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่า องค์กรมีความต้องการทรัพยากรบุคคลประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผน การรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงาน ในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้ องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคล ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลนับเป็น บทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงาน ในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาค nhânให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรบุคคลจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะต้องใช้บุคคลเป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้มีคนทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาค nhânให้อยู่กับองค์กร โดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล

การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้มีการขยายขอบเขตงานจากการบริหารบุคคลในอดีต (Personal administration) ที่พิจารณาเฉพาะงานประจำของฝ่ายบุคคล คือการจัดการหาและรักษาค nhânให้อยู่ทำงานกับองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรเท่านั้น แต่ในปัจจุบันทรัพยากรบุคคลมีขอบเขตการดำเนินงานที่มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ (เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์, 2543)

1. เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมที่จะให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสมสงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต โดยจะเกี่ยวข้องกับ การสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์กร

2. เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในอัตราที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้ามาร่วมงาน ขณะปฏิบัติงานและ ภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร

3. เพื่อให้บุคคลที่เข้ามาทำงาน และครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้ในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม ซึ่งจะเห็นว่า การจัดการบุคคลจะเริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและวางแผนแนวทางสำหรับอนาคต

นอกจากนี้ สตินารถ ศิริจันทร์พันธุ์ (2552) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and selection)
2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

การดำเนินงานในฐานะหุ้นส่วนกลยุทธ์

ในกระบวนทัศน์เดิม นักบริหารและนักวิชาการมองว่า การบริหารคนเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ของการบริหารองค์กร โดยการบริหารองค์กรได้แบ่งหน้าที่ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ อาทิ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล เป็นต้น ซึ่งแต่ละฝ่ายมีขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนที่ชัดเจน แต่ก็ได้ละเลยในการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประสานงานภายในองค์กรและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยฝ่ายบุคคลนั้นมีหน้าที่ ในการบริหารคน

อย่างไรก็ตาม ในกระบวนทัศน์ใหม่ นักวิชาการกับนักบริหารหัวก้าวหน้ากลับมองว่า การบริหารคน คือ การบริหารองค์กร กล่าวคือ เป้าหมายขององค์กรทุกเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จ ย่อมเกิดจากระบบงานทุกระบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละระบบงาน ที่ประสบความสำเร็จนั้น เกิดขึ้นจากความสำเร็จของทุก ๆ งานภายในระบบ ทั้งนี้การเลือกใช้คน ที่เหมาะสมงาน โดยให้เขาเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational objective)

ยิ่งไปกว่านั้น ในกระบวนทัศน์ใหม่ มีความเป็นไปได้สูงที่ว่า การบริหารคน ที่ประสบความสำเร็จ จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จไปด้วย นั่นเพราะไม่มี ขั้นตอนใดเลยในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีได้ใช้คน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้น มีจุดเริ่มต้นในราวปี พ.ศ. 2493-2503 (ค.ศ. 1950-1960) และมีพัฒนาการมาพร้อม ๆ กันทั้งในภาครัฐกิจและภาคธุรกิจ โดยซามูเอล (Paul, 1983) ได้ให้คำนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของทางเลือกระยะยาวในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติการของโครงการ ปัจจัยสำคัญสองประการที่มีอิทธิพลต่อทางเลือกเหล่านี้ ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมของโครงการ” (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548)

แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 20 ที่เป็นการบริหารตามแนวคิดใหม่ เน้นความเป็นระบบโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนี้จะต้องเพิ่มบทบาทหน้าทีในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และมีความก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงท่ามกลาง สภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกที่นับวันจะมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมั่นใจ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์กร โดยจะมีได้มุ่งเน้นบุคลากรอย่างเดียว แต่จะมีมุมมองที่กว้างขึ้นให้ครอบคลุมแนวคิดในเรื่องต่อไปนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554, หน้า 1-9)

1. แนวคิดด้านธุรกิจ เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โอกาสทางการตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน รวมถึงความรู้เชิงวิเคราะห์ด้านการเงิน เทคโนโลยี จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อแสวงหากลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจให้ก้าวหน้า และสู้คู่แข่งในโอกาสต่าง ๆ ได้

2. แนวคิดด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สามารถบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สร้างสรรค์ โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรบุคคล การจ้างงาน การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดใหม่

3. แนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบริหารเชิงรุกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทาย ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากและมีความหมายกว้างขวางในทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือในการที่จะดำเนินการให้เกิดความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้น การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

วิลาพรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 1-9) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานให้องค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการ โยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหาร ไม่ได้บริหารงาน โดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะ การแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอารัดเอาเปรียบระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจ กฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมาย แรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยด้านความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ปัจจัยด้านความซับซ้อนขององค์กร การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่าง ๆ ได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหาร ได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์กรจะเป็นรูปแบบใด ย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหาร โภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคม ขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังคงส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่งด้วย

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านนี้ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้ (วิลาพรรณ รพีพิศาล, 2550, หน้า 12)

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สนองความต้องการระดับสังคม (Society's requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

2. สนองความคาดหวังระดับการบริหารขององค์กร (Management's requirement) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธาให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรต่อไป

3. สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's need) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะสิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ (เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์, 2543)

1. ปัจจัยภายในขององค์กร (Internal factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษา คำนวณว่าวิจัยทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูลบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยภายนอกองค์การ (External factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ บุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการบุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ บุคคลยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น การบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถ ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้า ได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างค่อเนื่อง จึงมีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้วิธีการ จัดการทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมต่อไป

ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำจำกัดความ ได้มีผู้ให้ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ไว้ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องกระทำผสมผสานศาสตร์อื่น ในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์ (2543, หน้า 153) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรว่า เป็นการดำเนินการเป็นกระบวนการ ลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถ เข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและ สวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็น บุคลากรขององค์กร ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรบุคคล” ใน 3 ประการ คือ

1. ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรขององค์กรมิใช่ค่าใช้จ่าย
2. ศักยภาพของบุคคล พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด
3. ทรัพยากรบุคคล เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริหารของ

องค์กร

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545, หน้า 162) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การใช้ทรัพยากร “บุคคล” ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับบุคคลในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่ช่วยหรือร่วมกันรังสรรค์องค์กร

นพ ศรีบุญนาค (2545, หน้า 47-48) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

จากความหมายของคำว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้ (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537, หน้า 99-100)

1. ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เริ่มจากเดิมที่ประเทศต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ชัดเจนเกี่ยวกับการรับราชการ ตลอดจนการปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงานบุคคลอาศัย อำนาจ และหลักธรรมของผู้ปกครอง ประกอบกับจารีตประเพณีเป็นหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชาและ โดยที่ผู้ปกครองแต่ละคนมีธรรมประจำใจ และมาตรฐานที่ต่างกัน จึงทำให้แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของรัฐส่วนใหญ่เป็นไปในรูปของการอุปถัมภ์ ถือพรรคพวก โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล อาศัยเหตุผลทางการเมือง ความไว้วางใจและความพอใจเป็นเกณฑ์ เมื่อผู้มีอำนาจปกครองยึดแนวทางปฏิบัติทำนองดังกล่าว และมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามาบริหารงานของรัฐให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของพรรคพวกตนซึ่งเป็นคนกลุ่มน้อย ผลประโยชน์ของประชาชน ส่วนใหญ่จึงไม่มีโอกาสได้รับการพิจารณา คຸ້ມครองเท่าที่ควร ดังนั้นประเทศต่าง ๆ จึงได้พยายามจัดระบบการบริหารบุคคลของรัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เพื่อคຸ້ມครองประโยชน์สาธารณะ

องค์ประกอบของระบบคุณธรรม

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามระบบคุณธรรม มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่

1.1 หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกัน การปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกดดันแก่งัดหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำงานอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาส ให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมือง หรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็น ประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ ดังนี้

- 2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
- 2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
- 2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง

การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ จะก่อให้เกิดผล ดังนี้

1. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
2. การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องคนเองก่อน
3. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
4. อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
5. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ระบบงานย่อย ๆ ได้แก่

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning)
2. การออกแบบงาน (Job design)
3. การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
4. การสรรหาบุคลากร (Recruitment)
5. การคัดเลือก (Selection)
6. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development)
7. ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and benefits)
8. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)
9. แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations)
10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่สะท้อนถึง ผลผลิตภาพ ความคุ้มค่า ความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัยและทันเวลาของการบริหารจัดการ

บุคคล ตามแนวคิดของเวอร์เนอร์ และเดอ ซีโมน (Werner & DeSimone, 2006) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก 7 ด้าน และกระบวนการย่อย 3 ด้าน ดังนี้ คือ

1. **ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning)** หมายถึง กิจกรรม เป็นการพยากรณ์ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับองค์การ

ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจอยู่ 5 เรื่องด้วยกัน คือ

1.1 หน้าที่ทางการจัดการ

หน้าที่ทางการจัดการ คือหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ทางการ 4 ประการด้วยกัน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

1.1.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Planning) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจในการหาแนวทางในการทำกิจกรรมเพื่อให้องค์กรสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และแผนงานสามารถ แบ่งเป็นแผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น เป็นต้น

1.1.2 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมและ บุคคลขององค์กรให้มีความเหมาะสม ที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ อย่างราบรื่น และเต็มความสามารถ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้มีการวางแผนไว้ได้

1.1.3 การนำ (Leading) คือ การที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการชักจูงและส่งเสริมให้บุคคลผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยศิลปะในการชักจูงคนและกระตุ้นคนให้สามารถทำงานได้

1.1.4 การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่า แต่ละกิจกรรมที่ทำได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และควรที่มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร ที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 การวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์ และ กำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากร เพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นขั้นตอนที่สำคัญของงานทรัพยากรบุคคล และเป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่จะส่งผลถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคล เข้าร่วมงานกับองค์กรขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และจนกระทั่งบุคคลนั้นต้องพ้นจากองค์กร

ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีแนวทางปฏิบัติและสามารถเป็นหลักประกันให้กับองค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคมในที่สุด

การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1.2.1 กระบวนการ เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยในการวางแผนทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา

1.2.2 การคาดการณ์ เป็นการคาดการณ์ถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรในอนาคตว่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใดหรือลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรมาทำการวิเคราะห์และทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด

1.2.3 วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์แล้ว ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะเป็นแนวทางให้กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลได้ปฏิบัติตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การดำรงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2.4 องค์กรและบุคลากร การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะทำให้องค์กรมีเครื่องมือในการสร้างหลักประกันให้กับองค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่ก่อให้เกิดการคนล้นงานหรืองานล้นคน เป็นต้น

1.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร การจัดการทรัพยากรบุคคล จึงต้องมีการวางแผน โดยมีการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสามารถอธิบายด้วยเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ 4 ประการด้วยกัน คือ

1.3.1 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอดีตสังคมมนุษย์มีความสัมพันธ์ที่ไม่ซับซ้อน จึงมีการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่ช้ามาก มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป กล่าวคือ สังคมที่ทำการเกษตรกรรม

เพื่อเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไว้เป็นอาหาร มนุษย์ส่วนใหญ่จึงสามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ต่อมาเมื่อชุมชนเจริญขึ้น สังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น มีประชากรมากขึ้น ทำให้ความซับซ้อนของคน ในสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการจัดระเบียบทางสังคมและการวางรูปแบบการปกครอง และความสัมพันธ์ทางสังคมตามความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานสนองต่อต่อ ความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในช่วงนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีอัตราที่เร็วขึ้น แต่คนในสังคมก็ยังปรับตัวได้ทัน แต่ว่าในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอัตราที่รวดเร็วกว่าเดิมมาก เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีชีวภาพ ซึ่งมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จนในบางครั้งคนสนใจสังคมไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ ในปัจจุบันบุคลากรมีการศึกษาที่สูงขึ้น ดังนั้นความต้องการด้านเงินเดือน และความรับผิดชอบ ในหน้าที่จะมีมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่บุคลากรต้องการความมั่นคง และความปลอดภัย ในอาชีพ จากเหตุผลดังกล่าวเพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นการวางแผนทรัพยากรบุคคล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนด้านบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

1.3.2 เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม จากการที่ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งต่างจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การตลาด การเงินและการจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผน ซึ่งนอกจากเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาแล้ว ยังเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ในตัวองค์กรเองยังมีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีขนาดที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งทำให้มีความต้องการบุคลากรในสาขาต่าง ๆ มากขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้นหากขาดซึ่งการวางแผนแล้ว อาจทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานและทำให้ผลผลิตขององค์กรต่ำลง ซึ่งจะเห็นว่าการวางแผนทรัพยากรบุคคล จึงเป็นการแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

1.3.3 เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้เงินเดือนและสวัสดิการ และจนกระทั่งการพ้นจากองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับองค์กรและระดับเฉพาะขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้การพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3.4 เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ การวางแผนทรัพยากรบุคคล ก็เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในจำนวนที่เหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้หลายองค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความพัฒนาหรือต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างดี ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคล จึงรวมถึงการที่องค์กรต้องมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำระบบดังกล่าวมาใช้ด้วย เป็นต้น

1.4 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องดำเนินการตามขั้นตอน 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1.4.1 การเตรียมการ (Preparation) ในการวางแผนนั้นการเตรียมการเป็นขั้นตอนแรก ซึ่งผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.4.1.1 ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน

1.4.1.2 วิเคราะห์สถานการณ์ โดยหลังจากมีการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ในปัจจุบันและที่จะดำเนินการในอนาคต

1.4.1.3 กำหนดเป้าหมายของแผนงาน เมื่อทราบวัตถุประสงค์และสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว ผู้วางแผนจะสามารถกำหนดเป้าหมายของแผนงานว่าจะต้องทำอะไรในอนาคต โดยเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน พอที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานนั้นต่อไป

1.4.1.4 พิจารณาความสอดคล้อง ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับเป้าหมายของแผนงานว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากมีความขัดแย้งกันจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานในอนาคต

1.4.1.5 พิจารณาความเป็นไปได้ในประเด็นนี้ ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานมาวิเคราะห์เพื่อที่จะมาดูว่าแผนงานที่วางไว้มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

1.4.2 การสร้างแผน (Plan formulation) การสร้างแผนประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1.4.2.1 กำหนดทางเลือก หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนแรกแล้ว ผู้วางแผนจะต้องประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่าง ๆ ในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ในการกำหนดทางเลือกนั้นจะต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด เพื่อจะใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้

1.4.2.2 เลือกทางเลือกที่เหมาะสม เมื่อกำหนดทางเลือกได้แล้วผู้วางแผนจะต้องพิจารณาถึงข้อดีข้อด้อยของแต่ละทางเลือกเพื่อทำการคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมมาใช้ ในการจัดทำแผนการปฏิบัติต่อไป

1.4.2.3 กำหนดแผน ขั้นตอนย่อยนี้เป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะเวลาและบุคคล ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเขียนเป็นแผนให้ชัดเจนต่อการปฏิบัติในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงกับความต้องการมากที่สุด

1.4.3 การปฏิบัติตามแผน (Plan implementation) ในขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนที่ได้มีการกำหนดจากขั้นตอนที่ 2 ไปทำการปฏิบัติตามแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.4.3.1 การกำหนดบุคลากร ในขั้นตอนนี้ การวางแผนจะต้องกำหนด บุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติในแต่ละส่วนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร

1.4.3.2 การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด ดังนั้น องค์กรจะต้อง จัดสรรทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ สูงสุดกับองค์กร

1.4.3.3 การสร้างความเข้าใจ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้วางแผนจะต้อง สื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ได้อย่างเหมาะสม

1.4.3.4 การควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนงานที่ได้วางไว้ นั้นได้มีการดำเนินการไปตามแผน และมีความเหมาะสมกับ สถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1.4.4 การประเมินผล (Plan evaluation)

โดยในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังกล่าวจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาตัดสินใจดำเนินการ

เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนนั้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ และการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม แผนที่วางไว้หรือไม่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือบทเรียนที่ได้เรียนรู้

เพื่อนำมาปรับปรุงแผนหรือการวางแผนในครั้งต่อไป โดยในขั้นตอนที่ 4 นี้ มีประเด็นที่ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

- เปรียบเทียบ ในที่นี้หมายถึงผู้ที่ควบคุมแผนจะต้องเก็บข้อมูลการดำเนินงานจริง แล้วนำมาเปรียบเทียบกับแผนที่ได้วางไว้ว่ามีความแตกต่างกันน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหา สาเหตุ และอุปสรรค ที่จะนำมาปรับปรุงแผนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

- การวิเคราะห์ปัญหา ในประเด็นนี้ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาประกอบการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง

- เสนอความคิด เมื่อมีการประมวลผลข้อมูลที่ได้วิเคราะห์แล้ว ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานที่ได้วางไว้สามารถดำเนินการได้ต่ออย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.5 การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องมีการเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานทรัพยากรบุคคล จึงต้องเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรในแต่ละสถานการณ์ และแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสม ซึ่งเริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล จนกระทั่งบุคลากรได้พ้นจากองค์กร

การคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูง จะทำให้การวางแผนมีความถูกต้องเชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในงานทรัพยากรบุคคลนั้น วิธีการที่นำมาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่าง 4 วิธี ดังนี้

1.5.1 การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน

เป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือ

$$\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด} = \frac{\text{จำนวนงาน}}{\text{อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร}}$$

1.5.2 การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม

เป็นการคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.3 การใช้วิธีการทางสถิติ

เป็นการใช้สมการหรือโปรแกรมทางสถิติและคณิตศาสตร์มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรในช่วงระยะที่ต้องการทราบ

1.5.4 การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ

เป็นการใช้หลักการทางคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษา และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในอนาคต

จากวิธีการทั้ง 4 วิธีที่จะนำมาใช้ในการคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้วางแผนอาจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งโดยพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

- ระยะเวลา โดยนักวางแผนจะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ และเหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่ใช้เวลามากเกินไป
- ลักษณะของข้อมูล ที่นักวางแผนจะต้องคำนึงถึงข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือหรือวิธีการคัดเลือกในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และใกล้เคียงกับเหตุการณ์ที่จะเกิดได้มากที่สุด
- ค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเลือกใช้วิธีการคาดการณ์ในแต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมเพียงไร โดยอาจจะพิจารณาจากความต้องการของงานหรือเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในแต่ละวิธี
- ความแม่นยำ เป็นหัวใจสำคัญของการคาดการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้วิธีการและการเก็บข้อมูลในแต่ละวิธีที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด
- ความง่ายในการนำไปใช้ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่ทีมงานวางแผนจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

โดยสรุปแล้ววิธีการที่ดีที่นักวางแผนทรัพยากรบุคคล จะเลือกใช้นั้น จะต้องไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลามาก ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2. ด้านการสร้างโอกาสในโอกาส (Equal employment opportunity) หมายถึง การบริหารองค์การหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎ ระเบียบ กฎหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อความเท่าเทียมกันและขจัดอุปสรรคของพนักงาน

3. **ด้านการเจ้าหน้าที่ (Staffing, recruitment and selection)** หมายถึง การออกแบบวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การในปัจจุบันและในอนาคต

4. **ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น (Compensation and benefits)** หมายถึง การออกแบบโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม การให้สวัสดิการที่สามารถจูงใจและแข่งขันในตลาดแรงงานได้ รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนอื่นที่จูงใจพนักงานโดยเชื่อมโยงกับผลการทำงานในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การได้

5. **ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee/ labour relations)** หมายถึง กิจกรรมที่พัฒนาให้เกิดระบบการสื่อสารถึงความต้องการ ปัญหาของพนักงาน โดยผ่านการร้องทุกข์หรือจัดตั้งสหภาพแรงงานหรือสภาพนักงาน เป็นต้น

6. **ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Health, safety and security)** หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในองค์การ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และรวมถึงการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรในองค์การ

7. **ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development)** หมายถึง การสร้างความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิผลขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการย่อย 3 กระบวนการ ได้แก่

1. **ด้านการออกแบบงาน (Organization/ job design)** หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การและลักษณะงานให้เหมาะสม และรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. **ด้านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance management and performance appraisal systems)** หมายถึง การออกแบบเครื่องมือและปัจจัยวัดผลงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อให้สามารถวัดผลการทำงานของพนักงาน ได้จริง และชัดเจนมากขึ้น

3. **ด้านการวิจัยและระบบสารสนเทศ (Research and information system)** หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ในการกำหนดนโยบายนั้น จะเกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร โดยจะต้องจัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

ขององค์กรให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์กร ทั้งในด้านภาพรวมและที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

การให้คำแนะนำ เป็นหน้าที่ที่ต้องทำเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น เช่น การเงิน การตลาด เพราะแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของงาน ทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนการดูแลผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง หรือหน่วยงานอื่นมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคล เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ ก็สามารถขอคำแนะนำจากหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลได้โดยตรง

ส่วนการให้บริการนั้น เป็นลักษณะให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (Line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นบริการ เมื่อมีหน่วยงานร้องขอหรือการจัดงานบริการในด้านต่าง ๆ ในระดับองค์กร เช่น โครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาและวางแผนชีวิตแก่บุคลากร เป็นต้น

การควบคุมกำลังคนเป็นหน้าที่ที่สำคัญด้านหนึ่งของงานทรัพยากรบุคคล เพราะหากองค์กรใดมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปกว่าจำนวนงานจะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงกันข้ามกับองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปจะทำให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนต้องทำงานหนักเกินไป ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และอาจเกิดอันตรายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นงานด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องทำหน้าที่คอยตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (สินารถ ศิริจันทพันธุ์, 2552, หน้า 15-16)

1. ลักษณะนโยบาย
 - 1.1 แบบ Top down หรือ Bottom up
 - 1.2 เปลี่ยนแปลงรวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไป
 - 1.3 ได้จากหลักการหรือความสะดวกในการบริหาร
 - 1.4 เป็นเชิงรุกหรือเชิงรับ
 - 1.5 ประนีประนอมหรือปะทะโดยตรง
2. นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล แบบมีประสิทธิผล
 - 2.1 สอดคล้องกับสถานการณ์
 - 2.2 นโยบายย่อยต้องสนับสนุนนโยบายใหญ่

- 2.3 มีความชัดเจน
- 2.4 มีเสถียรภาพ
- 2.5 ยืดหยุ่นพอสมควร
- 2.6 เหมาะสมกับวัฒนธรรม
- 2.7 เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
- 3. ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย
 - 3.1 ริเริ่มนโยบาย
 - 3.2 หาข้อเท็จจริง
 - 3.3 เสนอร่าง
 - 3.4 เขียนนโยบาย
 - 3.5 อธิบายหรือประชาสัมพันธ์
 - 3.6 ขออนุมัติและประกาศใช้
 - 3.7 เผยแพร่โฆษณา
 - 3.8 ดำเนินการตามนโยบาย
 - 3.9 ติดตามประเมินผล
 - 3.10 ปรับหรือกำหนดนโยบายใหม่

การออกแบบองค์การ (Organization design)

- 1. การออกแบบโครงสร้าง (Structure design) ซึ่งได้ออกแบบตาม
 - 1.1 จุดสิ้นสุด (Ends) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective)
 - 1.2 ระหว่างการดำเนินการ (Mean) โดยกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
- 2. การออกแบบกระบวนการ ประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) งบประมาณ (Amount) บุคคล (Man) และวัฒนธรรม (Culture)
- 3. การวางแผน (Planning) ต้องวางแผนตาม
 - 3.1 จุดสิ้นสุด (Ends) ซึ่งในระดับประเทศ ที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นหลัก ระดับองค์การ การวางแผนจะต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกัน
 - 3.2 ระหว่างการดำเนินการ (Means) ระดับประเทศเน้นธรรมาภิบาล (Good governance) การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจ ระดับองค์การ เน้นการพยากรณ์ (Forecast) ความต้องการกำลังคน (Demand) และแหล่งแรงงาน (Supply) ในอนาคต เมื่อแรงงานขาดลงก็จะดำเนินการสรรหา (Recruit) ถ้าแรงงานมาก จะต้องลดแรงงานลง โดยใช้วิธีการเลิกจ้าง

(Lay off) ให้เกษียณก่อนกำหนด (Early retirement) เคลื่อนย้ายไปยังหน่วยงานที่ต้องการหรือลดชั่วโมงการทำงานลง ถ้าแรงงานพอดี ให้ทำการพัฒนา (Development) อาจมีการขยายงานออกในแนวนอน (Job enlargement) เพื่อเพิ่มขอบเขตความรับผิดชอบให้มากขึ้น หรือขยายงานในแนวตั้ง (Job enrichment) เป็นการปรับระดับให้สูงขึ้น

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้มาซึ่งการออกแบบงาน (Job design) โดยใช้ข้อมูลจาก บริบทของงาน (Job context) คุณลักษณะของงาน (Job content) และ ความต้องการของงานนั้น ๆ (Job requirement)

การประเมินค่างาน (Job evaluation) คู่ การจำแนกประเภทของงาน (Job classification) การออกแบบงาน (Job design) จะบอกให้ทราบว่าแต่ละงานจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจเป็นการออกแบบเฉพาะเป็นรายบุคคล (Individual design) หรือรายกลุ่ม (Group design) ก็ได้ โดยมีหลักพื้นฐาน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization objectives)
2. เน้นด้านประสิทธิภาพทั้งการผลิตและบริการการใช้เครื่องมือเครื่องจักร (Industrial engineering)
3. ปัญหาในด้านการทำงานของคน (Human engineering)
4. คุณภาพชีวิตของคนงาน (Quality of work life) โดยพิจารณาจาก ความภูมิใจในงาน การมีส่วนร่วม ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career development) เป็นต้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การออกแบบงาน (Job design)

1. ระบบการเมือง (Political system)
2. การคาดหวังของสังคม (Social expectation) สังคม ได้อะไร เสียอะไร
3. กระบวนการอัตโนมัติ (Automation)
4. เทคโนโลยี (Technology)
5. ปัจจัยด้านพฤติกรรม (Behavior factor)

บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่

ควรมีอย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 10-12)

ประการแรก ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมุ่งเน้นการออกแบบวิธีการทำงาน และการจัดการในทางด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การนำเอาแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน รวมทั้งคิดค้นวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

ประการที่สอง ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำงาน และอุทิศทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลยังทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบุคลากรในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคลากรในองค์กรเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา

ประการที่สาม หัวหน้าเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ร่วมวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าว

ประการสุดท้าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องแสดงบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยร่วมรับผิดชอบในการทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับความเปลี่ยนแปลง และเอื้ออำนวยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จและส่งผลให้องค์กรโดยรวมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดถือหลักการสำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

ประการแรก การเน้นคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเชื่อว่าบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรบุคคลอันมีค่าที่จะต้องรักษา สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาให้เป็นผู้ที่ช่วยผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์กรจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากร

ประการที่สอง การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร องค์กรจะต้องยึดถือว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้บริหารทุกคน มิใช่งานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเป็นภารกิจร่วมของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ประการที่สาม การทำงานในเชิงรุก การบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมิวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ไม่ใช่ปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยดำเนินการแก้ไข

ประการสุดท้าย การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารขององค์กร และมีความสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ขององค์กร รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับบทบาทของตนเองเสียใหม่

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance and potential system: HiPPS)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่า “ศักยภาพสูง (High potential)” มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป การพัฒนาบุคลากรภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อย ๆ หลายระบบ ที่เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) พัฒนาขึ้น เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม HiPPS มีรากฐานมาจากแนวคิดของ “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง หรือ Talent management” ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การธำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้น อันจะส่งผลให้องค์กร/หน่วยงาน มีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันภารกิจต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

การพัฒนา ระบบ HiPPS มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

1. เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้อยู่ในระบบราชการ
2. เพื่อพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และประสบการณ์สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป เป็นนักบริหารระดับสูง (Senior executive service: SES) หรือผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง (Senior professional service) ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับ การเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหารและด้านวิชาการหรือทางความคิด

หลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1. การสรรหา และการประเมินที่เป็นระบบ เข้มข้น และมีการแข่งขันสูง
2. การแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ
3. การพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการ ระหว่างการลงมือปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรม/พัฒนา และอื่น ๆ เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการเข้าใจ ทั้งภาพกว้างและเชิงลึกขององค์กร โดยผ่านกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
4. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นกลไกช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การสรรหาและคัดเลือก

1. แนวทางการสรรหา

การสรรหาข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มี 2 แนวทาง คือ

1. ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ผอ. สำนัก/ กอง/ ศูนย์) พิจารณาเสนอชื่อข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.พ. กำหนด โดยคำนึงถึงความสมัครใจของข้าราชการ
2. ข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.พ. กำหนดสมัครด้วยตนเอง พร้อมด้วยความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับ ผอ. สำนัก/ กอง/ ศูนย์

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร

1. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ
 - 1.1 บรรจวุฒิป.ตรี ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 2 ปี
 - 1.2 บรรจวุฒิป.โท หรือเอก ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 1.3 กรณีได้คุณวุฒิป.โท เพิ่ม ปรับเงินเดือนตามวุฒิแล้ว หรือได้คุณวุฒิเพิ่มที่เป็นคุณวุฒิคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ ให้ลดอายุราชการ เป็นไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 1.4 กรณีดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป และได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการโดยใช้คุณวุฒิปริญญา อาจนำระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเดิมมานับรวมกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน เพื่อให้มีอายุราชการรวมกันไม่น้อยกว่า 2 ปี สำหรับวุฒิปริญญาตรี และเพื่อให้มีอายุราชการรวมกันไม่น้อยกว่า 1 ปี สำหรับวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอก
2. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการที่สมัครอย่างน้อย 1 ปี
3. มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก

4. เป็นผู้มีความรู้ทักษะที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา
5. มีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับดีมาก และมีความรู้ ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ในระดับใช้งานได้ดี
6. เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยา ระเบียบวินัยจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
7. กรณีเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่สำเร็จการศึกษา หลักสูตร การพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ให้ใช้คุณสมบัติและหลักเกณฑ์เดียวกันกับข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วไป เว้นแต่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตร โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่ รุ่นที่ 1 รุ่นที่ 2 ให้เข้าสู่ระบบได้ด้วยความสมัครใจ

2. แนวทางการคัดเลือก

การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก แล้วส่งรายชื่อให้ ก.พ. ดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป สัดส่วนจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะต้องมียกจำนวนข้าราชการที่ได้รับคัดเลือกในขั้นตอนที่ 1 เมื่อรวมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอยู่แล้ว จะต้องไม่เกินจำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการระดับสูง วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิรวมกัน ขั้นตอนที่ 2 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จะดำเนินการคัดเลือก โดยหลักเกณฑ์วิธีการที่ ก.พ.กำหนด เพื่อให้ได้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีคุณภาพ และมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน

การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และการแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

เพื่อเป็นการสร้างทางก้าวหน้าให้กับข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ส่วนราชการอาจ ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งได้ถึงระดับชำนาญการพิเศษเพื่อแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งนี้ การแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ดังกล่าว ข้าราชการผู้นั้น ต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

ค่าตอบแทน เป็นไปตามหลักเกณฑ์/ วิธีปฏิบัติที่ ก.พ. กำหนด

การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะได้รับการพัฒนาโดย

1. กำหนดสมรรถนะ (Competencies)

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยจะมีการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่เป็นฐานรากสำหรับการจัดวางระบบ มอบหมายงาน การอบรม/ พัฒนา และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ สมรรถนะหลัก 5 ตัว ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. บริการที่ดี (Service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะเฉพาะ หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งส่วนราชการอาจกำหนดเพิ่มเติม ให้เหมาะสมกับแต่ละช่วง/ ระดับ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ กรอบการสั่งสมประสบการณ์

2. กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience accumulation framework)

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง อย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน กรอบการสั่งสมประสบการณ์ จะบอกทิศทางการปฏิบัติงาน/ เส้นทางความก้าวหน้า/ การพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยจะแบ่งช่วงของการปฏิบัติงาน และการสั่งสมประสบการณ์ เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน (Fundamental level) ระดับสูง (Advance) และระดับความเป็นเลิศ (Benchmark) โดยจะระบุว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ (ในด้านใด/ ระดับใด) ในแต่ละระดับ

ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีประสบการณ์ทั้งในการทำงานระดับกรม และการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์จึงอยู่บนหลักการและเงื่อนไข ดังนี้

1. การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ระดับกรม ต้องคำนึงว่ากรอบฯ ดังกล่าว มุ่งที่จะพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมที่ส่วนราชการกำหนด และบนพื้นฐานที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นผู้เรียนรู้เร็ว
2. ภายในระยะเวลาดังกล่าว กรอบการสั่งสมประสบการณ์ จะต้องมีความยืดหยุ่น ให้ข้าราชการในระบบสามารถได้รับประสบการณ์ทำงานในหลากหลายมิติ และบริบท เช่น ให้ข้าราชการในระบบมีโอกาสสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติงานใน และระหว่างสำนัก กอง ศูนย์ ต่าง ๆ หรือทำงานกับส่วนราชการอื่น/ หน่วยงานเอกชน ในลักษณะของโครงการร่วม (Joint project) หรือการไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment) เป็นต้น
3. การมอบหมายงานแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ภายใต้กรอบการสั่งสมประสบการณ์ ต้องมุ่งเน้นงานที่มีความท้าทาย ยุ่งยาก และซับซ้อน มากกว่างานที่ข้าราชการระดับเดียวกันในระบบปกติได้รับมอบหมาย

4. ให้มีการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (Performance agreement) สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในแต่ละรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกรอบการตั้งสมประสงค์ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรม และสนับสนุนระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

3. แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual development plan)

แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถพัฒนาตามกรอบการตั้งสมประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเริ่มกำหนดความต้องการในการพัฒนา (Development needs) ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และนำความต้องการนั้นมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การกำหนดงานและลักษณะงาน ตลอดจนโครงการที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในลักษณะ On-the-job training รวมไปถึงการดูงาน ฝึกอบรม เป็นต้น แผนพัฒนาเฉพาะบุคคลจะมีการจัดทำขึ้นปีละ 1 ครั้ง โดยการจัดทำครั้งแรกจะเริ่มเมื่อบุคคลได้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หลังจากนั้น จะมีการทบทวนความก้าวหน้า และปรับเปลี่ยนแผนพัฒนารายบุคคลเป็นรายปีต่อไป

4. การสอนงาน (Coaching)

ให้ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน โดยให้ถือว่าการสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งระบบการสอนงาน ควรครอบคลุมถึงการกำหนดเป้าหมายของผลงาน และเป้าหมายการพัฒนาของข้าราชการ การประเมินผลการทำงาน การแจ้งข้อมูล เพื่อให้ข้าราชการรับรู้ถึงผลการทำงานของตนเอง และแนวทางในการพัฒนาขั้นต่อไป การพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดไว้ และการประเมินผลหลังจากการพัฒนา ระบบการสอนงานจะช่วยให้ข้าราชการในระบบนี้เข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงาน เป้าหมายของหน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้อง ได้อย่างชัดเจน และสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ หน่วยงานต้องจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับชำนาญการ โดยระบบพี่เลี้ยงจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการกลุ่มนี้ในการกำหนดและวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพในช่วงเปลี่ยนผ่านจากตำแหน่งระดับต้น สู่อำเภอระดับกลาง รวมทั้งช่วยพัฒนาทัศนคติการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมภายในและภายนอกองค์กร เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง พร้อมทั้งสามารถวางตัวและกำหนดบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ให้ส่วนราชการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ตามที่กำหนดในหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ ว 1 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 เรื่อง ระบบการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ โดยระบบนี้เน้นให้ส่วนราชการให้ความสำคัญกับทุกกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาระดับ สำนัก/ กอง/ ศูนย์ ใช้กรอบ การสั่งสมประสบการณ์ (Experience accumulation framework) เป็นกรอบในการมอบหมายงาน ในแต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนด ตัวชี้วัดให้ชัดเจน และเป้าหมายของงานที่มอบหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้สอนงาน และพี่เลี้ยงจะต้องให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะ ๆ เพื่อให้ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีโอกาสดำเนินการเอง เพื่อให้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามข้อตกลง การทำงานหรืออาจมีการปรับข้อตกลงการทำงานกรณีที่มีเหตุจำเป็น เช่น มีการมอบหมายงาน เพิ่มเติมที่กระทบต่อการดำเนินงานตามข้อตกลงการทำงานปกติ เป็นต้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ในการให้รางวัล การพัฒนา/ แก่ใจการปฏิบัติงาน และการออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มี 3 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับปฏิบัติการ

1. ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ) ในระดับร้อยละ 70-79 จำนวน 2 ครั้ง ติดต่อกัน หรือ
2. ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ) ในระดับร้อยละ 70-79 เป็นครั้งที่ 3 หรือ
3. ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ) ในระดับต่ำกว่า ร้อยละ 70

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับชำนาญการ

ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ) ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80

กรณีที่ 2

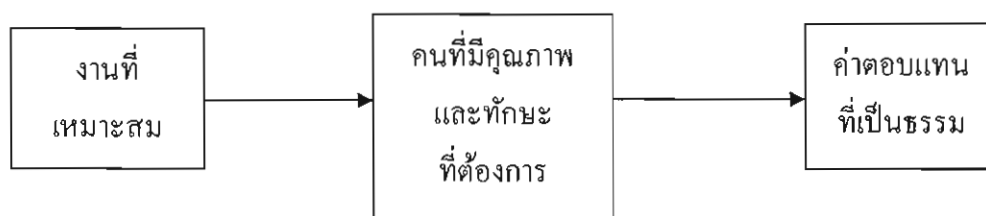
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงลาออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยความสมัครใจ

กรณีที่ 3

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป้าหมายตามที่กำหนด

สำหรับกรณีที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่โอนไปส่วนราชการอื่น ให้ถือว่าได้พ้นจากการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการเดิม แต่หากส่วนราชการที่รับโอนมีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ อ.ก.พ. กรม พิจารณาแล้วเห็นสมควรที่จะให้เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก็สามารถนำประวัติการพัฒนาตามกรอบการสังสมประสบการณ์ในส่วนราชการเดิมมาประกอบการพิจารณาเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้

หลักของระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



ภาพที่ 3 หลักของระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบประเมินผลการทำงาน

1. ใช้หลักการของระบบการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ประเมิน ได้แก่
 - 1.1 ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น ไปอีกหนึ่งระดับ
 - 1.2 พี่เลี้ยง ผู้สอนงาน ผู้ให้คำปรึกษาด้านแผนการพัฒนารายบุคคล
 - 1.3 ผู้ร่วมงาน
 - 1.4 ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ระชนำร่อง แบ่งการประเมินเป็น
 - 2.1 ประเมินการพัฒนาของบุคคล โดยประเมินว่าคน ๆ นั้น มีการพัฒนาดีขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่หรือไม่ แตกต่างจากเดิมมากน้อยเพียงใด

2.2 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จากผลผลิต (Output) ว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหน่วยงานหรือไม่ และคุณผลลัพธ์ (Outcome) ว่าเกิดผลกระทบกับประชาชนหรือถูกค้ำมากน้อยเพียงใด

ความสำเร็จของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1. การแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ
2. หัวหน้าส่วนราชการที่เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างจริงจัง
3. การมีหัวหน้างานที่มีคุณภาพในจำนวนที่เพียงพอ
4. การสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบและเข้มข้น มีการแข่งขันสูง
5. การพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งการมอบหมายงาน การอบรมพัฒนา และการสับเปลี่ยนหมุนเวียน
6. การประเมินผลที่ต้องพิจารณาทั้งศักยภาพและผลงาน
7. การคัดเลือกและการระบубทบาทที่ชัดเจนของพี่เลี้ยง
8. ข้าราชการในระบบนี้ที่มีความรับผิดชอบสูงและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

ประโยชน์ของระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ข้าราชการในระบบ

1. ได้ทำงานที่ยากและท้าทาย
2. มีโอกาสในการเลื่อนระดับอย่างรวดเร็ว
3. ใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มศักยภาพ
4. ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องเป็นระบบ

ข้าราชการทั่วไป

ได้ศึกษารูปแบบ วิธีคิด วิธีการทำงาน จากข้าราชการในระบบ

ส่วนราชการ

1. ได้ข้าราชการที่มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์สูง
2. มีระบบสนับสนุนการเตรียมข้าราชการระดับสูงในอนาคต

องค์การราชการโดยรวม

ยกมาตรฐานการทำงานของราชการเพื่อสนับสนุนให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่วนรวม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และมีความยั่งยืน

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐกับภาคเอกชน

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่องค์การใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการหรือ ศิลปะในการดำเนินการวางแผนและกำหนดนโยบาย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจน การฟื้นฟูสภาพจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาครัฐและภาคเอกชน สามารถจำแนกความแตกต่างได้เป็น 9 ประเด็น กล่าวคือ (สินารด สิริจันทพันธ์, 2552)

ประเด็นแรก นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐใช้นโยบายแบบปิด การโอนย้าย การแต่งตั้ง มักเป็นการดำเนินการภายในส่วนราชการเป็นส่วนใหญ่ ส่วนภาคเอกชนใช้นโยบายแบบเปิด มีการ โอนย้าย และเปลี่ยนแปลงตำแหน่งข้ามบริษัทในเครือเดียวกัน

ประเด็นที่สอง การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐเป็นแบบแนวคิ่ง โดยบุคคลที่สำเร็จการศึกษาดามหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา แล้วนำไปบรรจุแต่งตั้งขั้นต่ำ ของระดับตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้เติบโตต่อไป ส่วนภาคเอกชนเป็นแบบแนวราบ โดยเปิดกว้างให้ บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ระบุไว้สามารถเข้าสู่องค์การได้ในแทบทุกระดับตำแหน่ง

ประเด็นที่สาม การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐต้องดำเนินการเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ส่วนภาคเอกชนดำเนินการเป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของบริษัท ซึ่งมีน้อยกว่าเมื่อเทียบกับภาครัฐ

ประเด็นที่สี่ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐขาดวิธีการที่หลากหลาย เพราะต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่วนภาคเอกชนมีวิธีการที่หลากหลายกว่า เมื่อเทียบกับภาครัฐ

ประเด็นที่ห้า การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐมีขั้นตอนมาก และ ใช้เวลานาน ส่วนภาคเอกชนมีขั้นตอนน้อย และใช้เวลาสั้นกว่าภาครัฐ

ประเด็นที่หก เงินเดือนค่าจ้าง ภาครัฐเป็นไปตามวุฒิ ตามบัญชีเงินเดือนที่กำหนดไว้ ส่วนภาคเอกชนเป็นไปตามความสามารถ ลักษณะงาน หรือสมรรถนะ ซึ่งจะสูงกว่าภาครัฐ

ประเด็นที่เจ็ด ระยะเวลาการจ้างงาน ภาครัฐมีการจ้างงานตลอดชีพสำหรับข้าราชการ และลูกจ้างประจำ และมีการใช้สัญญาจ้าง 1-4 ปี สำหรับพนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของภาคเอกชน ส่วนภาคเอกชน นิยมใช้สัญญาจ้าง และอาจเลิกจ้างได้เมื่อตำแหน่งนั้นหมดความจำเป็น

ประเด็นที่แปด กองทุนที่ให้ผลตอบแทนยามพ้นสภาพจากองค์การ ภาครัฐเปิดโอกาส ให้ข้าราชการสามารถเข้ากองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการได้ ส่วนภาคเอกชนให้พนักงานและ ลูกจ้างเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ประเด็นสุดท้าย การรักษาพยาบาล ภาครัฐเบิกค่ารักษาพยาบาลให้กับบิดา มารดาและบุตรได้สำหรับข้าราชการ และเข้าระบบประกันสังคมสำหรับพนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างชั่วคราว ส่วนภาคเอกชนให้พนักงานและลูกจ้างเข้าระบบประกันสังคม

หน่วยงานทรัพยากรบุคคล

หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

การจัดสรรหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดและความสำคัญของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถ จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร
2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร

ระดับงานของหน่วยทรัพยากรบุคคล

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ
 - 1.1 การกำหนดนโยบาย
 - 1.2 การให้คำแนะนำ
 - 1.3 การให้บริการ
 - 1.4 การควบคุม
 2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร
- งานจัดการทรัพยากรบุคคล จะมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งจำแนกได้

ดังนี้

- 2.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 2.2 การจ้างงาน
- 2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน
- 2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา
- 2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์
- 2.6 การธำรงรักษา
- 2.7 ระเบียบวินัย
- 2.8 แรงงานสัมพันธ์
- 2.9 กิจกรรมอื่น ๆ

โดยมีรายละเอียดของหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร เพราะการวางแผนจะช่วยสะท้อนภาพในอนาคตที่จะให้ผู้ปฏิบัติได้มองเห็นแนวทางในการทำงาน และเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้อง และมีประสิทธิภาพ

2. การจ้างงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญเช่นกัน เพราะจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สูดเข้าร่วมงานกับองค์กร และเมื่อคัดเลือกได้แล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้ทำสัญญาจ้างรับบุคคลเข้าทำงาน และดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดงานด้านตำแหน่งงาน เป็นการบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร และมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ขององค์กร และหากมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างองค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือโครงสร้างงานใหม่ เพื่อให้เกิดความสมดุลในองค์กร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need assessment) ขององค์กรแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้หลังการฝึกอบรมแล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผล ว่าการฝึกอบรมที่ผ่านไบนั้น ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

5. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่จะต้องทำการประเมินค่างาน (Job evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการของ “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal work, equal pay)”

6. การธำรงรักษาเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งหลังจากที่ได้มีการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ความสามารถแล้ว การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรจึงนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

7. ระเบียบวินัย เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่จะต้องรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องระเบียบของพนักงาน การลาพักงาน ลาภิจ หรือลาป่วย การเข้าทำงานและการเลิกงาน เป็นต้น

8. แรงงานสัมพันธ์ เป็นหน้าที่ทั้งทางด้านการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างองค์กร พนักงานและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และไม่มีอุปสรรค

9. กิจกรรมอื่น ๆ เป็นหน้าที่ที่นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดองค์กรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้สอดคล้อง และสมดุลกับโครงสร้างขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมี 4 ปัจจัยที่สำคัญ คือ

1. ผู้บริหาร
2. ขนาดและ โครงสร้างขององค์กร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
4. ปัจจัยภายนอก

โดยมีรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร เป็นหัวใจของทุกองค์กร เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความผันแปรสูง ดังนั้นในปัจจุบันผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในหลายองค์กร ได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างค่อเนื่องในระยะยาว จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพ เพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานด้านทรัพยากรบุคคลขยายตัวอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

2. ขนาดและ โครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เพราะองค์กรที่มีขนาดต่างกันย่อมมีความต้องการและมีงบประมาณในงานด้านบุคลากรที่ต่างกัน การที่จะพิจารณาว่าองค์กรใดให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้น สามารถพิจารณาได้จากงบประมาณด้านบุคลากรต่อจำนวนพนักงาน ซึ่งถ้าหาก องค์กรใดมีค่าใช้จ่ายในกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลต่อหัวสูงจะหมายถึงว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรบุคคลมากตามไปด้วย ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดมีค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลต่อหัวต่ำ อาจจะหมายถึงว่าองค์กรนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร

นอกจากขนาดขององค์กรแล้ว การจัดโครงสร้างองค์กรและความซับซ้อนขององค์กร ยังมีผลต่อการจัดหน่วยงานและการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลโดยตรง และทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีงานที่หลากหลายตามไปด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น ความเป็นกันเอง ความสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนในองค์กร และจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะหลายทิศทางต่อการดำเนินงานและการจัดโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล โดยองค์กรขนาดใหญ่ที่ซับซ้อนและมีสมาชิกมากอาจจะมีข้อกำหนดจำเป็นต้องมีการนำระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นทางการ (Formal system) มาใช้ในการประสานงานให้สมาชิกแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์กรที่มีขนาดเล็ก มีสมาชิกไม่มาก สมาชิกต่างรู้จักกันเป็นการส่วนตัว สามารถที่จะจัดองค์การให้มีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการได้ เพื่อสร้างความคล่องตัวในการประสานงาน

4. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น รัฐบาล สมาคมแรงงาน สมาคมนายจ้าง องค์กรพัฒนาเอกชน (Non governmental organizations: NGOs) และกระแสความต้องการของสังคม ล้วนแต่มีส่วนในการกำหนดโครงสร้างและการเจริญเติบโตของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละด้านที่กล่าวมาข้างต้นอย่างรอบคอบ เพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถปฏิบัติงานและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรร่วมมือกัน ใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร

หน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. หน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การให้คำแนะนำ การให้บริการ และการควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลขององค์กร
2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคล การรับบุคลากร การธำรงรักษา และการดูแลให้บุคคลที่ต้องออกจากองค์กรสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมในสังคม

นอกจากนี้ สถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น งานทางด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดองค์การให้สอดคล้องกับการดำเนินงานรวมขององค์กร ทั้งนี้ มีปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ผู้บริหาร ขนาด และโครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และปัจจัยภายนอก เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันอุดมศึกษา และหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษา ที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ (ภาวิข ทองโรจน์, 2550, หน้า 1-2)

1. การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง
2. การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้
3. การบริการวิชาการแก่สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก บทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาจึงกล่าวได้ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change agent) หรือเป็นองค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุด ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาจึงทำให้สถาบันอุดมศึกษามีกิจกรรม ที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบุคลากรและงบประมาณเป็นจำนวนมาก งานอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะ มีความหลากหลายตามบริบทและประวัติความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษา แต่ละแห่ง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กร โดยทั่วไป หรือสถานศึกษาที่จัดการ ในระดับอื่นแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง พัฒนาการหรือบทบาทหน้าที่ในการมุ่งตอบสนองการพัฒนา กำลังคนของประเทศก็ตาม แต่การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในประการหลัก ๆ ร่วมกัน ประการหลักที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมา คือ การบริหารวิชาการหรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญหรือเข้มแข็งของสถาบันนั้น การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงิน ทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบันภายใต้หลักการของควมมีอิสระภาพในการดำเนินการ (Autonomy) และควมมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้น มีคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่เสนอนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ มีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการให้กับคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยชี้ดหลักการกระจายอำนาจจากหน่วยงานนโยบาย คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ไปสู่สถาบันอุดมศึกษาในฐานะหน่วยปฏิบัติการ หลักการมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดี และหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด/กำกับมีอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการในการดำเนินงาน โดยมีสภาสถาบันหรือสภาสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่เป็นองค์กรกำกับดูแลสถาบัน (Governing body) ในระดับสูงสุด ภายใต้หลักการดังกล่าว สภาสถาบันอุดมศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในฐานะที่เป็นองค์กรบริหารสูงสุดของสถาบันทำหน้าที่สรรหาและแต่งตั้งอธิการบดี เพื่อทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบาย เห็นชอบแผนระยะยาว การเปิดดำเนินการหลักสูตร บริหารงานบุคคล งบประมาณ จัดหาและบริหารทรัพยากร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด ติดตามประเมินผลการดำเนินการ และตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี

หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลนั้น คือ มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น การควบคุมและการกำกับของรัฐบาลลดลง หรือมีน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน

1. สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ โดยทบวงมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

ความเป็นอิสระในการบริหารของมหาวิทยาลัย จะปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารการจัดการในเรื่องต่าง ๆ

ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3. การบริหารงานบุคคล

หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีแนวทาง ดังนี้

3.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัย จะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย และ อยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

3.2 ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพ บุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยโดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเกณฑ์ และแนวทางขึ้นเองได้

3.3 พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ตามเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.4 สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความ เป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป

3.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง กำหนด

4. งบประมาณและทรัพย์สิน

หลักการในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

4.1 หลักการด้านการเงินและงบประมาณ โดยทั่วไปแล้วหลักการด้านการเงินและ งบประมาณจะเป็น ดังนี้

4.1.1 รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนดังกล่าว ให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอ ที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.1.2 มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชีและ ทรัพย์สินของตนเอง โดยสำนักงานตรวจแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะ ตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ

4.1.3 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วย เงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

4.1.4 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัย เท่าที่จำเป็น

4.1.5 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

4.1.6 มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.1.7 ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือ ได้มาโดยการซื้อจากการเงินรายได้ ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอยควบคุมดูแลใช้ประโยชน์จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

4.1.8 รายได้จากแหล่งต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

4.2 การจัดสรรงบประมาณ ในการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ

4.2.1 การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แต่ละมหาวิทยาลัยจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายลงทุน โดย

ค่าใช้จ่ายประจำ คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการจัดการศึกษา โดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per head) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยขั้นต่ำ และเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดินส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่ เหมาะสม ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจหลักอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม

ค่าใช้จ่ายลงทุน คือ รัฐจัดสรรให้ตามโครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ

4.2.2 การจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้น (Endowment fund) โดยหลักการ คือ ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับในกรณีที่งบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ ไป และรัฐอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดินเป็นปี ๆ ไป

4.3 การบริหารงบประมาณและการรายงาน

หลักการในการบริหารงบประมานนั้นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องยึดหลักความ โปร่งใส และประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการบริหารงบประมานนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ภายใต้หลักการต่อไปนี้

4.3.1 งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป และถือเป็นเงินรายได้ ดังนั้น จึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

4.3.2 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายที่จะพัฒนาระบบระบบบัญชีต้นทุน สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

4.3.3 สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4.3.4 ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณจะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน เกี่ยวกับระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Performance monitoring system) ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (Financial report system) และการรายงานผลงานประจำปี (Annual report system)

4.4 การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

หลักการสำคัญในการถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์คือ มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์เพื่อสามารถจัดหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ และนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการได้ โดยแยกอสังหาริมทรัพย์เป็น 2 ประเด็น คือ

4.4.1 อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ราชพัสดุ ที่สาธารณประโยชน์ ที่ป่าสงวน ที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายให้ใช้ประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการควบคุมดูแล ใช้สอยหาประโยชน์ตามที่เห็นควร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

4.4.2 อสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการบริจาคหรือซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้สอย ควบคุม ดูแลใช้ประโยชน์ทางการศึกษา และสามารถจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

5. การบริหารวิชาการ

การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสรีเต็มที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การดำเนินงานทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง ทั้งนี้ แนวทางการดำเนินการอาจเป็นได้ ดังนี้

5.1 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษาและอนุมัติการเปิดสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด

5.2 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

6. การกำกับตรวจสอบ

6.1 การกำกับตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในของสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล

6.2 การกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

6.2.1 การกำกับจากภายนอกนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับของรัฐ ซึ่งจะเป็นการกำกับที่เป็นระบบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงบประมาณ เป็นต้น

6.2.2 การกำกับด้วยกลไกงบประมาณ จากการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรทบวงมหาวิทยาลัยจะร่วมมือกับสำนักงบประมาณเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

6.2.3 การกำกับด้วยนโยบายของรัฐบาลในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนา อาจมีนโยบายพิเศษเฉพาะกิจเฉพาะด้านของรัฐบาล ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการทั้งในกรณีมีงบประมาณสนับสนุนและไม่มียกงบประมาณสนับสนุน

6.2.4 การกำกับด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งสร้างระบบการประกันคุณภาพของตนเองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผลจากการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษาจะส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยที่อาจต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลผลิตได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

แนวทางการดำเนินการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมิได้มีสภาพเหมือนองค์กรเอกชนทั่วไปเพราะยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ ความยึดโยงกับรัฐบาลยังคงมีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านนโยบาย การงบประมาณและการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการแต่ความเป็นอิสระในการดำเนินการจะมีมากกว่าหน่วยงานราชการทั่วไป ซึ่งเป็นข้อดีและจะเป็นผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพขึ้น หลักการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในกำกับโดยทั่วไปนั้นมี ดังนี้

บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย จะมีบทบาทในการบริหารจัดการและรับผิดชอบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ดังนี้

กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งความต้องการของสังคม

กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินการ และการรายงานผลการดำเนินการที่ชัดเจน โปร่งใส ที่พร้อมให้ได้รับการตรวจสอบได้

กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารวิชาการ ระบบบริหารการเงินและงบประมาณและระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ตลอดจนระเบียบและข้อบังคับอื่น

แนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ต้องเป็นระบบที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ รวมทั้งรักษาคณดีไว้ได้

การกำหนดอัตราเงินเดือน

ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชีอัตราเงินเดือน เป็นการเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย และมีระบบการประเมินที่คำนึงถึงคุณสมบัติและภาระงานเป็นสำคัญ

การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ

พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะได้รับสิทธิประโยชน์เกือบจะรวมกันแล้ว จะไม่น้อยกว่าระบบราชการ แต่อาจมีวิธีการจัดที่แตกต่างกันไป เช่น ไม่มีระบบบำเหน็จ บำนาญ แต่มีกองทุนเลี้ยงชีพแทน เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีวิธีการที่แตกต่างกันได้

การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน

การคัดเลือกการจ้างและเงื่อนไขการปฏิบัติและการประเมินผลการทำงานเป็นอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะกำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติขึ้น อย่างไรก็ตาม การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในระบบเดิมหรือบุคคลทั่วไปเข้าสู่ระบบใหม่ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

การจ้าง

มหาวิทยาลัยอาจกำหนดหลักเกณฑ์การจ้างได้ตามความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดอายุสัญญาการทดลองงานและการประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ควรจัดทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ในการประเมินควรยึดหลักการ 4 ประการ คือ วิธีการประเมินต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม กลไกการประเมินควรใช้องค์คณะบุคคลทั้งภายในและภายนอก ผลของการประเมินต้องนำไปพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้คุณภาพ และกฎเกณฑ์การดำเนินการต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

การถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่

ให้มีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคคลขึ้นเป็นการเฉพาะ ภายใต้เงื่อนไขที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด

ให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดภาระงานใหม่และอัตราค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิและภาระงาน โดยการจ่ายตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดขึ้นใหม่

ตำแหน่งทางวิชาการ

การใช้ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล สามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้า

การขอตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลสามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ภายใต้กฎเกณฑ์ข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

กรณีผู้บรรจุใหม่ ปัจจุบันจะได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี บัญชี 18 (สูงสุดไม่เกิน ป.ม.) สำหรับข้าราชการผู้เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะเสนอให้นับเวลาต่อเนื่องเพื่อขอรับเครื่องราชฯ ในชั้นตราถัดไป ส่วนผู้ได้รับ ป.ม. หรือสูงกว่า อยู่ก่อนแล้วจะนำเสนอให้ได้รับสูงขึ้นอีกหนึ่งขั้นเป็นกรณีพิเศษ

มหาวิทยาลัยบูรพา

บริบทของมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพาถือกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน ซึ่งสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2498 นับเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒวิทยาเขตบางแสน ในปี พ.ศ. 2517 ปัจจุบันได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยบูรพาตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ตั้งแต่วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2533

ที่ตั้ง มหาวิทยาลัยบูรพา ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีเนื้อที่ 647 ไร่ 35 ตารางวา

วิทยาเขตสารสนเทศ จันทบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 57 หมู่ 1 ตำบลโขมง อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี และวิทยาเขตสารสนเทศ สระแก้ว ตั้งอยู่ที่ อาคารที่ว่าการอำเภอวัฒนานครหลังเก่า ตำบลวัฒนานคร อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว มีเนื้อที่ 1,269 ไร่ 2 ตารางวา

สถานภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพา มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 5 ก เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2551 ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยบูรพา มีแผนยุทธศาสตร์ และทิศทางสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ดังนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550, หน้า 1-12)

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์เป็นภาพฝัน และเส้นทางที่มหาวิทยาลัยจะใช้เสริมทิศทางการสู่ความสำเร็จในอนาคต ซึ่งจากการวิเคราะห์ภารกิจ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้ดังนี้

“สร้างคนคุณภาพ สร้างปัญญาให้แผ่นดิน ด้วยคุณภาพการศึกษาระดับสากล เพื่อนำพาสังคมไทยสู่สังคมอุดมปัญญาที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน”

สร้างคนคุณภาพ หมายถึง

มหาวิทยาลัยมุ่งเพิ่มปริมาณบัณฑิต และผู้ผ่านการพัฒนาให้มีปริมาณ และคุณภาพที่เพิ่มขึ้น สามารถขยายศักยภาพในการผลิตและการพัฒนานุเคราะห์อย่างแพร่หลายทั้งประเทศ และระดับภูมิภาคอาเซียนทั้งในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา มุ่งสร้างผลผลิตของมหาวิทยาลัยบูรพา ให้มีคุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์ มีความสามารถทางการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นของสังคม สามารถสร้างสรรค์คุณค่า และคุณประโยชน์แก่สังคม

บัณฑิตของวิทยาลัยเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ ตามเกณฑ์สมรรถนะที่กำหนดไว้ในศาสตร์นั้น ๆ และมีบทบาทนำทางสังคม และการพัฒนาประเทศ มีความเป็นไทย เทิดทูลชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ร่วมตระหนัก ร่วมสืบสาน ร่วมพัฒนาอัตลักษณ์แห่งความเป็นไทยให้ยั่งยืน

สร้างปัญญาให้แผ่นดินหมายถึง

มหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ที่มีผลงานทางวิชาการ องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษาในศาสตร์ของวิทยาลัย และการพัฒนาความเข้มแข็งแก่ประเทศ มีผลงานทางวิชาการ ข้อเสนอแนะการพัฒนาที่จะเป็นทางเลือก ทางออกที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาชาติ

คุณภาพการศึกษาระดับสากล หมายถึง

มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ที่มีผลงานและบุกเบิกองค์ความรู้ใหม่ สามารถบูรณาการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาสังคมไทยให้เข้มแข็ง และมีบทบาทนำในประชาคมโลก มีผลงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมไทยและสากล

ระบบการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ มีความคล่องตัวสูง มีภาพลักษณ์ในการเป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายทั้งในและระดับนานาชาติ

มหาวิทยาลัยเป็นอุทยานการศึกษาที่มีความสมบูรณ์ด้วยสภาพแวดล้อมทางการศึกษา และสวัสดิการ การบริการที่มีคุณภาพที่นิตินิด บุคลากรทุกระดับมีความสุขในบรรยากาศการศึกษาที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

ในด้านการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาระบบการเรียนการสอน และกระบวนการสร้างบัณฑิตให้ประสิทธิภาพสูงและมีคุณภาพระดับสากล และมีผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ มีศักยภาพในการถ่ายทอด ความรู้ และมหาวิทยาลัยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านครบทุกศาสตร์

ในด้านระหว่างประเทศมหาวิทยาลัยมีเครือข่ายวิชาการที่แพร่หลายทั้งในประเทศและครอบคลุมทั่วทุกทวีป

มหาวิทยาลัยบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า เอื้อต่อการเรียนการสอน และวิจัยและเป็นมหาวิทยาลัยสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน เป็นมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์มีสมรรถนะสูงระดับสากล และเป็นองค์กรอัจฉริยะ

นำสังคมไทยสู่สังคมอุดมปัญญาที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน หมายถึง

มหาวิทยาลัยมีระบบบริการวิชาการมีประสิทธิภาพสูงครบวงจร ทันสมัย สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางด้านความรู้ของสังคม สามารถนำสังคมสู่ความอยู่ดีมีสุข บนฐานความรู้และปัญญา

มหาวิทยาลัยร่วมขับเคลื่อนทางนโยบายเพื่อการพัฒนาประเทศ ชี้นำความเป็นไปทางสังคม นำส่งองค์ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อการสร้างเสริมความเข้มแข็งแก่สังคม และการพัฒนาประเทศ

มหาวิทยาลัยร่วมสร้างมูลค่าทางด้านความรู้ และปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ คือ ภารกิจโดยหน้าที่ และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรให้พันธสัญญาว่าจะใช้เป็นกรอบดำเนินงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าพันธกิจมี 5 พันธกิจ ดังนี้

1. สร้างความรู้ปัญญาและบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
2. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับสากล สร้างบัณฑิตให้มีคุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์เป็นผู้นำที่มีทักษะสากล
3. บริการวิชาการสู่สังคม ร่วมสร้างสังคมอุดมปัญญาที่พึ่งตนเอง
4. ส่งเสริม สนับสนุนและธำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย
5. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง และพึ่งตนเองได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue)

ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นประเด็นหลักของการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ภารกิจโดยหน้าที่ และภารกิจของวิสัยทัศน์บรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้มี 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การสร้างความรู้ปัญญาและบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
2. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับสากล สร้างบัณฑิตให้มีคุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์ เป็นผู้นำที่มีทักษะสากล
3. การบริการวิชาการสู่สังคม ร่วมสร้างสังคมอุดมปัญญาที่พึ่งตนเอง
4. การส่งเสริม สนับสนุนและธำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมความเป็นไทย และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
5. การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงและพึ่งตนเองได้

บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยบูรพา

บทบาทหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 หมวด 1 บททั่วไป มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษา ดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการ ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม

ในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม และมาตรา 8 ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ต้องให้ความสำคัญกับ

1. ความเป็นเลิศและเสรีภาพทางวิชาการ
2. ความจำเป็นและความต้องการตามสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของไทย
3. ความเสมอภาคทางการศึกษาของประชาชน
4. ความมีคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับความรู้ทางวิชาการ
5. ความใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต

มาตรา 9 มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนงาน ดังนี้ 1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย 2) สำนักงานอธิการบดี 3) ส่วนงานวิชาการ 4) ส่วนงานอื่น

การจัดตั้ง การรวม หรือการยุบเลิกส่วนงานตาม (3) และ (4) ให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัยและประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยจะจัดตั้งเป็นคณะ วิทยาลัย หรือส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นก็ได้ ส่วนงานตามวรรคหนึ่งอาจแบ่งเป็นหน่วยงานภายในส่วนงานได้ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ประกาศของมหาวิทยาลัยตามวรรคสอง ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดตั้ง และการรวมส่วนงานต้องระบุถึงภาระหน้าที่ของส่วนงานนั้น ๆ ให้ชัดเจน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นันทวุฒิ พิมพ์แพง (2553) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีดังนี้ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ ควรสร้างความร่วมมือกับภายนอกในการปรับหลักสูตรเพื่อให้ตรงต่อทักษะในการปฏิบัติงานจริง ส่งเสริมกิจกรรมนอกเหนือกิจกรรมทางวิชาการอย่างเป็นระบบ และควรกระตุ้นสำนึกในความสำเร็จ/ ความรับผิดชอบ โดย การใช้บทบาทของผู้นำ แนวทางการพัฒนาทุน โครงสร้างและองค์กร ควรสร้างความร่วมมือในการกำหนดความเหมาะสมและสอดคล้องให้กับองค์กร ปฏิรูปการบริหารจัดการภายในให้ยืดหยุ่นภายใต้การบริหารแบบราชการ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างอัตลักษณ์ทางวิชาการ และควรมุ่งบริหารจัดการบุคคลผู้เป็นเลิศอย่างเป็นระบบ แนวทางการพัฒนาทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถาบันอย่างพอเพียงพัฒนาระบบการจัดเก็บและแบ่งปันผลประโยชน์ การวิจัย ปรับ โครงสร้างการบริหารการวิจัยประสานงานแบบการเข้าร่วมกลุ่มวิจัย และควรส่งเสริมการสร้างมูลค่าของทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ แนวทางการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ ควรวิจัยทางการตลาดการศึกษาด้านอุปสงค์ พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับการตลาด

ด้านการศึกษา เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเครือข่ายต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และควรส่งเสริมการจัดการข้อมูลด้านวิชาการและการวิจัยสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุป สภาพทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุน โครงสร้างและองค์กร ทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี และทุนความสัมพันธ์ มีดังนี้ สภาพทุนมนุษย์ มีการนำความรู้ของคณาจารย์และนิสิต นักศึกษาไปสร้างรายได้ให้กับสถาบัน นุเคราะห์ขาดทักษะชีวิต ทักษะสังคมและขาดสำนึกในความสำนึก/ ความรับผิดชอบ แต่การผลิตบัณฑิตไม่ตรงกับตลาดแรงงาน และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ สภาพทุน โครงสร้างและองค์กร สถาบันอุดมศึกษา มีวิสัยทัศน์ร่วมและมีวัฒนธรรมองค์กร มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการประเมินผลงานโดยมุ่งที่ ผลผลิตและผลลัพธ์ นอกจากนี้พบว่าการสร้างบรรยากาศทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ ตลอดเวลา แต่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงานภายใต้ระบบราชการ สภาพทุนนวัตกรรม และเทคโนโลยี มีการตอบสนองการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ แต่การเข้าถึงระบบเครือข่ายไม่รวดเร็วและไม่ครอบคลุมพื้นที่การใช้งาน การวิจัยและพัฒนา มีลักษณะแบบร่วมมือและเครือข่ายมากขึ้น แต่ทั้งนี้ทรัพยากรเชิงปัญญาของ สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้นำมาสร้างให้เกิดประโยชน์เชิงธุรกิจ สภาพทุนความสัมพันธ์ มีการวิจัย ทางการตลาดการศึกษาด้านอุปทานของสถาบันแต่ขาดการวิจัยด้านอุปสงค์ มีการสร้างองค์ความรู้ จากความสัมพันธ์กับภายนอกเพื่อสร้างความภาคภูมิใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศรวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สถาบัน

ปิยวัฒน์ แก้วกัณษรัตน์ (2553) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 1) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ประเมิน ความเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) บุคลากรประจำในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) จำนวน 295 คน จากประชากร 1,472 คน และพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 345 คน จากประชากร 2,000 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ในร่างกลยุทธ์การจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน เพื่อตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากรจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 2 ส่วน คือ 1) การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ วัตถุประสงค์ของระบบ ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และ 2) กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ใช้วงจรการจัดการ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบใน 2 ส่วน ดังกล่าว มาจัดเป็น รูปแบบเชิงระบบ ได้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ 7 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ E-support 2) กลยุทธ์ Balance target 3) กลยุทธ์ Re-design 4) กลยุทธ์ Performance network 5) กลยุทธ์ Peer feedback 6) กลยุทธ์ Performance reward และ 7) กลยุทธ์ Challenge career โดยกลยุทธ์ที่ 1 ถึง 6 ใช้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการ (อาจารย์) และสายปฏิบัติการ ส่วนกลยุทธ์ที่ 7 คือ Challenge career เน้นเฉพาะสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ

สุมิตร สุวรรณ, วิรฉัตร สุปัญญา, ทศนีย์ จันดิยะ, วรงค์ศรี แสงบรรจง และเฟื่องอรุณ ปรีดีดิลก (2552) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กร สุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการของข้าราชการกับพนักงาน มหาวิทยาลัย 2) เพื่อศึกษาและสะท้อนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัย ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการสะท้อนความคิดเห็น เก็บรวบรวม ข้อมูล โดยการสำรวจ การสนทนากลุ่มย่อย การสัมภาษณ์กลุ่ม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ จัดเวทีสัมมนา มีเป้าหมายการศึกษาเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า การจัดระบบเงินเดือนของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีความหลากหลายและแตกต่างกัน โดยเงินเดือนข้าราชการตามบัญชีอัตราเงินเดือน วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2550 วุฒิปริญญาเอก เท่ากับ 13,110 บาท และวุฒิปริญญาโท เท่ากับ 9,700 บาท ส่วนเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย

สายวิชาการนั้น มหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษาร้อยละ 70 ของอัตราบรรจุหรือ 1.7 เท่า ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2542 และวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2542 และไม่ชัดเจนว่าให้เพิ่มอีกเท่าใดหรือเทียบจากบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการในปีใด การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ยังด้อยกว่าข้าราชการ เช่น ไม่ได้รับค่าตอบแทนอีก 1 เท่า สำหรับเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการไม่ได้รับเงินรางวัลหรือโบนัส ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง ได้รับการรักษาพยาบาลตนเองจากระบบประกันสังคม ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งคุณภาพยา โรงพยาบาลและการบริการ ยกเว้นกรณีของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่ได้ออกนอกระบบไปนานแล้ว ซึ่งจ้างในอัตราประมาณ 2 เท่าของอัตราบรรจุ มีการจัดสวัสดิการเองและกำหนดผลประโยชน์เกี่ยวกับต่าง ๆ ที่ไม่น้อยกว่าระบบราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นไม่พอใจในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องเงินเดือนขั้นต้น จำนวน 154 คน ร้อยละ 54.8 เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวน 136 คน ร้อยละ 48.4 เรื่องเงิน โบนัส จำนวน 118 คน ร้อยละ 42.0 และเรื่องสวัสดิการที่ได้รับหรือที่สถาบันจัดไว้ จำนวน 171 คน ร้อยละ 60.9 ซึ่งมีความคิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน มีจำนวนมากถึง 105 คน ร้อยละ 37.4 นอกจากนั้นจากการจัดเวทีสัมมนาสะท้อนความคิดเห็น

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจน ปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานไม่ได้รับการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ตำแหน่งอาจารย์เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญแต่ในความเป็นจริงไม่เป็นอย่างที่คิด ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ รวมทั้งตัวพนักงานมหาวิทยาลัยเองยังไม่เข้าใจในเรื่องนี้ตั้งแต่เริ่มต้น ในบางมหาวิทยาลัยมีการแบ่งแยกระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย มีระเบียบปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทำให้อาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีความรู้สึกไม่ดีและเป็นชนชั้นสอง มีความคิดที่จะลาออกหากมีโอกาสที่ดีกว่า ถึงแม้จะได้รับเงินเดือนที่มากกว่าข้าราชการแล้วก็ตาม

พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ (2551) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง โดยคำนึงถึงทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน มีการส่งบุคลากรใหม่เข้าปฐมนิเทศของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่มีอยู่น้อยเกินไป การพิจารณาความดีความชอบ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานยังน้อยเกินไป การพัฒนานักศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การทำงานของบุคลากร โดยส่งบุคลากรเข้าร่วมการสัมมนา สัมมนาทางวิชาการ มีการประเมินผล หลังการเข้าร่วมสัมมนา โดยให้บุคลากรรายงาน หรือสรุปเนื้อหาที่เข้ารับการพัฒนาให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายทราบ และมีการรวบรวมข้อมูลผู้เกษียณเพื่อเตรียมวางแผนอัตราทดแทน

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ปัญหาที่พบ ได้แก่ หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามแผนอัตรากำลังที่วางไว้ ไม่มีคนมาสมัครงาน หรือมีคนสมัครน้อยเกินไป ผู้สมัครมี ความสามารถน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งใช้ระยะเวลาาน การทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศ และบุคลากรไม่เข้าร่วมปฐมนิเทศ หรือเข้าร่วมช้ากว่ากำหนด บุคลากรใหม่ใช้เวลาปรับตัวกับงาน นาน และไม่ชอบงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบ ได้แก่ บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งมหาวิทยาลัยผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณา ความดีความชอบ ไม่เหมาะสมกับคุณภาพงาน อย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายใน หน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน บุคลากรยังขาดความชำนาญใน การจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน ขาดงบประมาณ สนับสนุน การจัดสวัสดิการให้บุคลากร สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา การประเมินผลจากการพัฒนา บุคลากร ไม่มีเกณฑ์ หรือรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน บุคลากร ไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริงในการพิจารณาโทษของการกระทำผิดทางวินัย การฟ้องร้องให้ บุคลากรพ้นออกจากงาน ใช้เวลานานในการดำเนินการ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากร พบว่า ประเภทบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความคาดหวังของบุคลากร ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนสายการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสาร และความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ สภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล มีผู้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้ หน่วยงานควรพิจารณา ปริมาณงาน เพื่อจัดสรรคนให้สอดคล้องกับงาน ควรมีการเพิ่มสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้มากขึ้น หรือปรับปรุงสวัสดิการที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ควรให้สิทธิในการโอนย้ายบุคลากรสาย ข หรือ ค ที่มีคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเหมาะสมเป็นบุคลากรสาย ก ได้ ควรปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบให้ทันสมัย ควรจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้นและเท่าเทียมกัน

ควรจัดทำรายละเอียดและแผนการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง ควรกำหนดมาตรการกระทำผิดทางวินัยอย่างชัดเจน ควรจัดทำฐาน ข้อมูลบุคลากรเกษียณ และควรจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือ ผู้เกษียณที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว หรือลูกจ้างประจำ

ศิริรัตน์ ขาวสอาด (2551, หน้า 141) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การยอมรับต่อการปฏิรูประบบราชการ กรณีศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของข้าราชการ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสาย ก จำนวน 62 คน ข้าราชการสาย ข จำนวน 133 คน และข้าราชการสาย ค จำนวน 169 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการคณะแพทยศาสตร์ ศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล มีความรู้ เข้าใจในระดับ ปานกลาง และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สถานภาพของมหาวิทยาลัยในเรื่องต่อไปนี้เป็น คือ ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบระหว่าง การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ความเข้ากันได้ในการบริหารงานกับค่านิยม ของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณภาพการศึกษา ระดับชั้น (ซี) ในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน สายการปฏิบัติงาน ความได้เปรียบเชิงปฏิบัติงานและความเข้ากันได้ในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง สถานภาพของมหาวิทยาลัย

วีระ อรัญมงคล และรัชฎา ชิโสภา (2549, หน้า 70-76) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ นโยบายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ (สาย ก) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน วิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรส่งเสริมการพัฒนาคำรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง หลักการหาความ จำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดให้มีการจัดทำกรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน การกำหนดความสำคัญของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ควรใช้วิธีการศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรม การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ควรจัดในรูปแบบการอบรม การจัด กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรจัดในรูปแบบการอบรม เช่นกัน การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคล ของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ควรจัดในรูปแบบการศึกษาต่อ การจัดกิจกรรม การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรจัดในรูปแบบ การอบรม การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่ได้รับมอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา

มรกต โกมลศิษฐ์ (2546) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติ ที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของ มจร. เสนอให้มีการมอบหมาย ภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้ บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

กัญญา รัตนวราพะ (2546) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคลใน มหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลรัฐ ผลการศึกษายวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ จะมีประสิทธิภาพได้ ควรมีระบบการประเมินที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นระบบที่ดึงดูดคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่ระบบและจูงใจให้ทำงาน เต็มความรู้ ความสามารถ รวมทั้งรักษาคนดีไว้ได้ สภามหาวิทยาลัย ควรบัญญัติกฎหมายขึ้นมา รองรับการบริหารจัดการ เพื่อให้มีความเป็นเอกภาพ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และควรออกกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ปรับปรุงระบบบัญชีเงินเดือนและค่าตอบแทน รวมทั้ง สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ ให้สูงเพียงพอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถได้เข้ามาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย อันจะทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลภายใต้ การกำกับดูแลของรัฐ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเจตนารมณ์ของรัฐในการปฏิรูปการศึกษา

สมศักดิ์ เอี่ยมคงศรี (2545, หน้า ก) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัย พบว่า สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้น 1 ข้อ คือ ข้อ 3.4 เกี่ยวกับการรับสมัคร โดยไม่กำหนดเวลาในด้านการสรรหาและการคัดเลือก ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อที่มีความเหมาะสม คือ ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ไว้เป็นสาระสำคัญของรูปแบบได้จำนวน 65 ข้อ

งานวิจัยต่างประเทศ

บริวเวอร์ และบริวเวอร์ (Brewer & Brewer, 2010, pp. 330-335) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้, การบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา: รูปแบบทางทฤษฎี (Knowledge management, human resource management and higher education: A theoretical model) ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้จากบุคคลสู่บุคคล ในสถาบันการศึกษา ด้านบริหารธุรกิจ ได้แสดงบทบาทสำคัญในการเตรียมนิสิตนักศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์กร ผู้วิจัยได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล และโดยพาอย่างยิ่งในเป้าหมายของการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาด้านธุรกิจ รูปแบบทางทฤษฎีได้แสดงให้เห็นภาพว่า มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รูปแบบแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร และทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's taxonomy) สามารถนำมาใช้ในการวางแผน และประเมินผลตามเป้าหมายของการเรียนรู้ได้

โบดรอ และรามสแตด (Boudreau & Ramstad, 2005, pp. 17-26) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การจัดการคนเก่ง และกรอบแนวคิดใหม่ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์: จากการปฏิบัติระดับมืออาชีพสู่กลยุทธ์ในการตัดสินใจคนเก่งด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science) เมื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นยุทธศาสตร์มากขึ้น ผู้นำทางธุรกิจและการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องมองให้เหนือกว่าความเป็นนักบริหารทรัพยากรมืออาชีพ พวกเขาต้องเรียนรู้ว่า จะมีกลยุทธ์อย่างไรในการตัดสินใจด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เกี่ยวกับ

ด้านการเงินและการตลาด โดยมีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและบัญชี ในวันนี้ นักบริหารทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มุ่งเพียงเพื่อความเป็นมืออาชีพ เหมือนนักบัญชีหรือนักการตลาด ซึ่งนั่นเป็นสิ่งสำคัญแต่ยังไม่สมบูรณ์ หุ่นส่วนทางธุรกิจมีความต้องการ ความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการยกระดับการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร อาทิ เช่น การตัดสินใจด้านการเงิน ด้านการตลาด และพวกเขาจะทราบได้อย่างไรว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ช่วยในการตัดสินใจ และมีกรอบแนวคิดที่เป็นเหตุเป็นผลอย่างไรที่ช่วยในการตัดสินใจและสามารถอธิบายได้ ตัวอย่างเช่น การแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถใช้กรอบแนวคิดนี้เพื่อเพิ่มการหยั่งรู้และความมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่าง ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นได้ จากการใช้นวัตกรรมนี้

พาวเดอร์ (Pounder, 2002, pp. 458-474) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความรับผิดชอบต่อสาธารณะของมหาวิทยาลัยในฮ่องกง: การนำไปสู่การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาอยู่ภายใต้แรงกดดันที่เรียกว่า ประสิทธิภาพของงานอยู่ที่ค่าของเงิน การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรด้วยตนเองเป็นหนึ่งในคำตอบที่ได้แรงกดดันนี้ เพื่อสร้างความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่การประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย ยังห่างไกลจากการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สาธารณชน และไม่สามารถสร้างความไว้วางใจใจได้ งานวิจัยนี้ เป็นการอธิบายถึงความพยายามของสถาบันการศึกษาในฮ่องกง ที่พยายามพัฒนาวัตถุประสงค์ของการประเมินตนเอง ตัวอย่างที่ผ่านกระบวนการพัฒนาค่าคะแนนการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในฮ่องกง และได้สร้างแบบประเมินตนเองที่เรียกว่า A modified version of the behaviourally anchored rating scales (BARS) ที่พัฒนาจากสถาบันการศึกษา 4 องค์กร ที่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือในฮ่องกง ช่วยกันสร้างแบบประเมินตนเองขึ้นมา ซึ่งมีความโดดเด่นมากที่สุด คือ ประเด็นของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งกำลังเป็นประเด็นหลักสำคัญของฮ่องกง และมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลของฮ่องกงในการดำเนินการครั้งนี้

โฮสีย์ (Hosie, 1995, pp. 30-35) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การส่งเสริมคุณภาพของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยใช้ระบบสารสนเทศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Promoting quality in higher education using human resource information systems) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้คุณภาพของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีคุณภาพและพัฒนาขึ้น มีปัจจัยสำคัญมาจากการบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ที่เรียกว่า Human resource information system (HRIS)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลการศึกษาข้อมูลทั้ง 3 ขั้นตอน เพื่อพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ โดยใช้การสนทนากลุ่ม เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบเกี่ยวกับความเหมาะสม ประโยชน์ และความเป็นไปได้ของการใช้รูปแบบ ก่อนนำไปสู่การเผยแพร่และประยุกต์กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

เป็นการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่องคุณลักษณะบุคลากรของคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (กพร.) เกี่ยวกับ

คุณลักษณะคนเก่ง โดยอ้างอิงจากคู่มือระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS: High Performance and Potential System) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ระบบราชการต้องการและปัจจัยของผู้มีศักยภาพของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นคุณลักษณะบุคลากรของภาคเอกชน อันประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership characteristics) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial characteristics) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ด้านบริการที่ดี (Service mind) ด้านการตั้งสมรรถนะเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ด้านจริยธรรม (Integrity) ด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

ส่วนบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ให้การศึกษา 2) การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย 3) ให้บริการทางวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา 5) การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น 6) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม

แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้แนวคิดของเวอร์เนอร์และเดอซีโมน (Werner & DeSimone, 2006) ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning) 2) ด้านการสร้างโอกาสในโอกาส (Equal employment opportunity) 3) การเจ้าหน้าที่ (Staffing, recruitment and selection) 4) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) 5) ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee/ labor relations) 6) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Health, safety and security) 7) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การออกแบบงาน (Job design) 8) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance management and performance appraisal systems) 9) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การวิจัยและระบบสารสนเทศ (Research and information system)

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,986 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2556 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณโดยใช้โปรแกรม จีส์ตาร์ท เพาเวอร์ (G*Power version 3.1.7) ซึ่งมีค่า Effect size .15, Alpha error probability .05, Power .95 และมีจำนวนตัวแปรทำนาย 14 ตัวแปร ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 194 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. แบ่งจำนวนประชากรตามระดับชั้น จำนวน 2 ระดับชั้น แยกตามประเภทของบุคลากร เป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ โดยแบ่งสัดส่วนตามขนาดของประชากร จำนวน 2,986 คน

2. คำนวณอัตราส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้น ตามสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2,986: 194 ได้กลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 2

3. เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้ว สุ่มรายชื่อแต่ละกลุ่มให้กระจายครอบคลุมในกลุ่มโดยการสุ่มอย่างง่าย แล้วเลือกตัวอย่างตามอัตราส่วนเพื่อไปดำเนินการต่อไป

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามประเภทของบุคลากรและสายงาน

ประเภทบุคลากร	สายสอน		สายสนับสนุนวิชาการ		ลูกจ้างประจำ		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ข้าราชการ	105	7	233	15	-	-	338	22
พนักงานมหาวิทยาลัย	631	41	1,446	94	-	-	2,077	135
ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-	571	37	571	37
รวม	736	48	1,679	109	571	37	2,986	194

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน คณะ และหน่วยงานที่สังกัด ลักษณะคำถามเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และคำถามปลายเปิด จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของคนเก่งตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

4 ระดับ จำแนกเป็นตัวแปรย่อย 8 ตัวแปร จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย

ด้านลักษณะส่วนบุคคล	5 ข้อ	(ข้อ 1-5)
ด้านความเป็นผู้นำ	5 ข้อ	(ข้อ 6-10)
ด้านการบริหารจัดการ	5 ข้อ	(ข้อ 11-15)
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	5 ข้อ	(ข้อ 16-20)
ด้านบริการที่ดี	5 ข้อ	(ข้อ 21-25)
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	5 ข้อ	(ข้อ 26-30)
ด้านจริยธรรม	5 ข้อ	(ข้อ 31-35)
ด้านความร่วมมือร่วมใจ	5 ข้อ	(ข้อ 36-40)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

4 ระดับ จำแนกเป็น 6 ตัวแปร จำนวน 45 ข้อ ประกอบด้วย

ด้านให้การศึกษ	10 ข้อ	(ข้อ 1-10)
ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย	12 ข้อ	(ข้อ 11-22)
ด้านให้บริการทางวิชาการ	8 ข้อ	(ข้อ 23-30)
ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา	7 ข้อ	(ข้อ 31-37)
ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น	4 ข้อ	(ข้อ 38-41)
ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม	4 ข้อ	(ข้อ 42-45)

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

4 ระดับ จำแนกเป็น 9 ตัวแปร จำนวน 70 ข้อ ประกอบด้วย

ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล	5 ข้อ	(ข้อ 1-5)
ด้านการสร้างความเสมอภาคในโอกาส	5 ข้อ	(ข้อ 6-10)

ด้านการเจ้าหน้าที่	10 ข้อ (ข้อ 11-20)
ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น	6 ข้อ (ข้อ 21-26)
ด้านแรงงานสัมพันธ์	7 ข้อ (ข้อ 27-33)
ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	7 ข้อ (ข้อ 34-40)
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน)	5 ข้อ (ข้อ 41-45)
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน)	15 ข้อ (ข้อ 46-60)
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การวิจัยและระบบสารสนเทศ)	10 ข้อ (ข้อ 61-70)

แบบสอบถามส่วนที่ 2-4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ และให้ค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

คะแนน 1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย/ ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

คะแนน 2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง/ ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับพอใช้

คะแนน 3 หมายถึง ความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก/ ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับดี

คะแนน 4 หมายถึง ความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด/ ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับดีที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสร้างเครื่องมือโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ และประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถาม กำหนดขอบเขต โครงสร้างของเนื้อหา นำมาสร้างแบบสอบถาม ด้านคุณลักษณะของบุคลากร โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่องคุณลักษณะบุคลากรของคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (กพร.) เกี่ยวกับคุณลักษณะคนเก่ง โดยอ้างอิงจากคู่มือระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS: High performance and potential system) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ระบบราชการต้องการและปัจจัยของผู้มีศักยภาพของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นคุณลักษณะบุคลากรของภาคเอกชน อันประกอบด้วย คุณลักษณะ 8 ด้าน ส่วนบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ใช้แนวคิดของเวอร์เนอร์ และเดอซี โมน (Wemer & DeSimone, 2006) ประกอบด้วยประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 9 ด้าน ให้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉวีนิพนธ์

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วเสนอประธานกรรมการและกรรมการควบคุมคุณฉวีนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ขึ้น

4. หากคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

4.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและความคิดเห็นชอบจากประธานกรรมการและกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องของภาษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและสามารถวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขเสนอประธานกรรมการและกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์ ก่อนนำไปหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นต่อไป

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- | | |
|--|---|
| 4.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ยุวดี รอดจากภัย | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.พิสิษฐ์ พิริยาพรธม | ผู้รักษาการแทนรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันคนาวิ | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรม
การบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |

4.2 การค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดำเนินการ โดยนำแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2556 ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

4.2.1 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อ กับคะแนนรวม (Item-total correlation) ทั้งนี้เลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า แบบสอบถามคุณลักษณะของบุคลากร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.240 ถึง 0.825 แบบสอบถามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.515 ถึง 0.910 และแบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.614 ถึง 0.945

4.2.2 นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) จากการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่า แบบสอบถามคุณลักษณะของบุคลากร ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.967

แบบสอบถามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.987 และแบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.995 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารส่วนงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อแจกแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน จำนวน 194 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 194 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และให้ค่าน้ำหนักเป็นคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด บันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และแปลผล โดยใช้เกณฑ์การประเมินของบุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 100) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย/ ประสิทธิภาพอยู่ในระดับควรปรับปรุง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง/ ประสิทธิภาพอยู่ในระดับพอใช้

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก/ ประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด/ ประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีที่สุด

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ระดับของตัวแปรคุณลักษณะของบุคลากร 8 ด้าน ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ตัวแปรบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 6 ด้าน ด้านการให้การศึกษา ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย ด้านการให้บริการวิชาการ ด้านทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม และตัวแปรประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 9 ด้าน ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคในโอกาส ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การออกแบบงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: การวิจัยและระบบสารสนเทศ

สถิติที่ใช้คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี จริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมมือแรงร่วมใจ การให้การศึกษา การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย การให้บริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลคุณลักษณะคนเก่งของบุคลากร บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถทำนายประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก (Logistic regression analysis) เพื่อเลือกสมการทำนายที่ดีที่สุด โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก ดังนี้ (ยูทธ ไกยวรรณ, 2555, หน้า 3)

2.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรทำนาย เป็นตัวแปรที่ระดับข้อมูลอยู่ในระดับช่วง (Interval scale) เป็นอย่างต่ำ กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่ม ให้แปลงเป็นตัวแปรหุ่น (Dichotomous variable)

ส่วนตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตาม กรณีที่เป็นการวิเคราะห์แบบทวิ (Binary logistic regression) จะกำหนดเป็น 2 ค่า คือ 0 กับ 1 ส่วนกรณีการวิเคราะห์ โลจิสติกพหุกลุ่ม (Multinomial logistic regression) จะกำหนดตามจำนวนกลุ่มของตัวแปรเกณฑ์

2.2 ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนเป็นศูนย์ หรือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($e = 0$)

2.3 ตัวแปรต้น ไม่มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อวิเคราะห์ความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม โดยค่า r ไม่ควรเกิน 0.8 (Glantz & Slinker, 1990, pp. 181-199; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545, หน้า 87) และไม่เกิน 0.9 (Rubin, 2007, p. 230)

2.4 ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง มากกว่าหรือเท่ากับ 30 เท่าของจำนวนตัวแปรต้นหรือตัวแปรทำนาย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยวางแผนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) แต่ไม่สามารถใช้สถิติดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลได้เนื่องจาก ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ พบว่าข้อมูลของตัวแปร มีการแจกแจงไม่เป็นแบบ โค้งปกติ ซึ่งเป็นการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นจึงเลือกใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบ โลจิสติก (Logistic regression) แทน

2. ระดับการวัดของตัวแปรทำนาย เป็นระดับอันตรภาค และอัตราส่วน สำหรับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งเป็นประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล นำมาจัดกลุ่มตัวแปรตาม โดยนำค่าคะแนนเฉลี่ย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล มาจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เกิดประสิทธิภาพ (1: ค่าคะแนนเฉลี่ย มากกว่า 3.00 ขึ้นไป) และไม่เกิดประสิทธิภาพ (0: ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับหรือน้อยกว่า 3.00)

3. นำตัวแปรทำนายเข้าสมการทีละตัว โดยที่ตัวแปรทำนายที่เลือกเข้าสมการทำให้ค่าการทำนายโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่สนใจถูกต้องมากขึ้น เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรทำนายเข้าสมการพิจารณาจากค่าแสดงความสัมพันธ์ที่มากที่สุดก่อน และมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ตรวจสอบค่าที่ผิดปกติของตัวแปรต้นหรือตัวแปรทำนายแต่ละตัว ว่าควรถูกตัดออกหรือควรคงอยู่ในสมการ โดยใช้วิธีเลือกตัวแปรเข้าวิเคราะห์ แบบ Forward stepwise: Wald

5. สร้างสมการ Logistic response function แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของสมการ โดยพิจารณาจากค่า Pseudo R^2 และค่า Wald statistics

6. ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอย โลจิสติก

7. วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างสมการถดถอย โลจิสติก ในการทำนายความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ที่สนใจ ใช้สมการ ดังนี้

$$P(y = 1) \text{ หรือ } P(y = \text{เกิดประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล}) = 1/1+e^{-z}$$

Multicollinearity คือ ความสัมพันธ์ร่วมของตัวแปรพยากรณ์ โดยที่ตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 468) พิจารณาจากค่าต่อไปนี้

1. ตารางเมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) เป็นการตรวจสอบด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation coefficients) สามารถวัดได้จากค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยถ้าหากตัวแปรอิสระมีค่าสหสัมพันธ์กันสูงมาก ซึ่งหากมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก (Glantz & Slinker, 1990, pp. 181-199; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545, หน้า 87) และไม่เกิน 0.9 (Rubin, 2007, p. 230) ทำให้ตัวประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยมีความแม่นยำและมีเสถียรภาพลดลง

2. VIF หรือ Variance inflation factor คือ ปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน ซึ่งใช้วัดการมีความสัมพันธ์ร่วมกันเชิงเส้นตรงของตัวแปร ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ค่าของ VIF ยิ่งมีค่ามาก จะสร้างปัญหาแก่ตัวแปรพยากรณ์โดยทั่วไป ค่าที่ยอมรับได้คือ ค่าที่น้อยกว่า 10 (Kleinbaum, 1998, pp. 241-242) ถ้าค่า VIF มีค่ามาก แสดงว่าตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ มาก (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 468)

3. Tolerance คือ ค่าคงทนของการยอมรับ ใช้อธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันเชิงเส้นตรงของตัวแปร เช่นเดียวกับ VIF แต่สัดส่วนผกผันกับค่า VIF และควรมีค่าไม่น้อยกว่า .10 ถ้าค่า Tolerance ของตัวแปรมีค่าต่ำ แสดงว่าตัวแปรอิสระ หรือตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ มาก ซึ่งทำให้เกิด Multicollinearity เป็นการขัดแย้งกับเงื่อนไข ของการวิเคราะห์การถดถอย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary analysis) เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในเนื้อหาเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการสมรรถนะ การบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการสำรวจวรรณกรรม เอกสารทางวิชาการ วารสาร คู่มือ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

เป็นการสัมภาษณ์และสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณในขั้นตอนที่ 1 และการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ที่ทำการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลรูปแบบต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อเป็นข้อมูล ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ตามขั้นตอนและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จำนวน 3 รอบ โดย

รอบที่ 1 ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้รับผิดชอบ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 17 คน ซึ่งประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อทราบถึงแนวคิดและ วิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
2. กลุ่มผู้บริหารคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ เช่น คณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยคณบดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เพื่อทราบถึงการนำแนวคิด และการนำสู่การปฏิบัติ
3. กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อทราบ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการนำไปใช้
4. กลุ่มบุคลากรสายการสอน เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
5. กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เครื่องมือที่ใช้ในรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ที่พัฒนามาจากผลการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณบริบทของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา และกรอบ ทฤษฎี แนวคิด หลักการที่ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาและแก้ไขตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 คน เมื่อผ่านการยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดใน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 17-21 คน ในกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้รับผิดชอบ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังกล่าว เพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน .50 (Macmillan, 1971, p. 52) ซึ่งในรอบแรกนี้ ผู้วิจัยจะเปิด โอกาสให้แสดงความคิดเห็น อย่างเสรีและไม่มีการชี้แนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือจากผลการศึกษาวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ และการศึกษาเอกสาร โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อขอสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และทำการขออนุญาตบันทึก การสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและ/ หรือการบันทึกเทป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยอ่านคำบันทึกคำให้การสัมภาษณ์และรายละเอียดที่ได้จากการถอดคำให้การสัมภาษณ์ทั้งหมด สรุปจำแนก จัดกลุ่มข้อความเพื่อสรุปสาระสำคัญจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอผลที่ได้ในรูปของความถี่และความเรียง

รอบที่ 2 เป็นการสร้างแบบสอบถามจากการวิเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์รอบแรก โดยสร้างเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งข้อคำถามที่นำมาใช้ได้มาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 พร้อมทั้งนำแบบสอบถามชุดที่ 2 ไปใช้กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3 โดยเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ จะมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 ทุกประการ โดยผู้วิจัยจะเพิ่มเติมในส่วนของ การแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ที่เป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ และค่าพิสัยควอไทน์ เพื่อแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของคำตอบที่คำนวณได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เห็นว่า คำตอบของกลุ่มมีความสอดคล้องกันอย่างไร หากไม่ตรงกับความคิดเห็นของตน ก็สามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบเดิมของตนเองได้ การยืนยันความคิดเห็นเดิมที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นของกลุ่มนั้น ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งบอกเหตุผลประกอบท้ายตาราง ซึ่งถ้าผู้เชี่ยวชาญใดมีความคิดเห็นไม่ตรงกับกลุ่มและไม่มีเหตุผลอธิบายประกอบความคิดเห็นนั้น ถือว่าเป็นการยอมรับและเห็นด้วยกับความคิดเห็นของกลุ่มส่วนใหญ่

วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ความเที่ยงตรง (Validity) ดำเนินการหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยการนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการวิจัย เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ จำนวน 3 ท่าน

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมารวมลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ย สำหรับข้อคำถามแต่ละข้อใช้สูตรดังนี้

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

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับวัตถุประสงค์
(Index of item-objective congruence)

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

นำผลการวิเคราะห์ข้อคำถามมาปรับปรุงแบบสอบถามแล้วนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง จึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา แล้วนำมาแปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้

หลักเกณฑ์การแปลผล ค่ามัธยฐาน

- | | | |
|-----------|-------------|-------------------------------------|
| 4.50-5.00 | หมายความว่า | กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด |
| 3.50-4.49 | หมายความว่า | กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก |
| 2.50-3.49 | หมายความว่า | กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยปานกลาง |
| 1.50-2.49 | หมายความว่า | กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อย |
| 1.00-1.49 | หมายความว่า | กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อยที่สุด |

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หลังจากสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟายเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อทำการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ

นำรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่สังเคราะห์ได้ มาสอบถามความคิดเห็นผู้ใช้รูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม จำนวน 15 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection) เพื่อสรุปและวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้ใช้รูปแบบ เกี่ยวกับความเหมาะสม ประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ก่อนนำไปสู่การเผยแพร่ และประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยใช้แบบบันทึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำแบบบันทึกไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำก่อนการนำไปใช้ เพื่อบันทึกรายละเอียดการสนทนากลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น
2. ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มในแบบบันทึกการสนทนา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบเกี่ยวกับ ความเหมาะสม คุณประโยชน์ และความเป็นไปได้ของการใช้รูปแบบ และผู้วิจัยเขียนรายงานสรุปผลการศึกษาวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา และการสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการวิจัยตามขั้นตอนและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จำนวน 3 รอบ

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา และการสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรต้น (คุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)
\bar{Y}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล)
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงที (t -distribution)
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R_u	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำนาย
β_0	แทน	ค่าคงที่
β_i	แทน	สัมประสิทธิ์ของตัวแปรทำนายในสมการถดถอยโลจิสติก
p	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability) ที่จะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล
$S.E.$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวทำนาย
$S.E._M$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด
X	แทน	ปัจจัยโดยรวมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
X_1	แทน	ด้านลักษณะส่วนบุคคล
X_2	แทน	ด้านความเป็นผู้นำ
X_3	แทน	ด้านการบริหารจัดการ
X_4	แทน	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
X_5	แทน	ด้านบริการที่ดี
X_6	แทน	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

X_7	แทน	ด้านจริยธรรม
X_8	แทน	ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ
X_9	แทน	ด้านการให้การศึกษ
X_{10}	แทน	ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย
X_{11}	แทน	ด้านการบริการทางวิชาการ
X_{12}	แทน	ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา
X_{13}	แทน	ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น
X_{14}	แทน	ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม
Y	แทน	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม
W	แทน	ค่าสถิติวอลด์เทสต์ (Wald test)
VIF	แทน	ปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance inflation factor)
$Tolerance$	แทน	ค่าความคงทนของการยอมรับ
*	แทน	ผลการทดสอบความมีนัยสำคัญในการวิจัย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05
**	แทน	ผลการทดสอบความมีนัยสำคัญในการวิจัย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 5 ส่วน โดยเรียงลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 5 การสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	n = 194	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	42	21.65
	หญิง	152	78.35
2	อายุ		
	อายุเฉลี่ย 32.29 ปี		
3	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	2.58
	ปริญญาตรี	102	52.58
	ปริญญาโท	64	32.98
	ปริญญาเอก	23	11.86
4	ประเภทของบุคลากร		
	ข้าราชการ	22	11.34
	พนักงานมหาวิทยาลัย		
	- พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน)	46	23.71
	- พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้)	89	45.88
	ลูกจ้าง	37	19.07
5	ตำแหน่งงาน		
	อาจารย์	48	24.74
	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	109	56.19
	ลูกจ้างประจำ	37	19.07
6	อายุการทำงานหรือการรับราชการ		
	อายุการทำงานหรือการรับราชการเฉลี่ย 8.85 ปี		
7	ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพา		
	ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพาเฉลี่ย 6.57 ปี		

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า นุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.35) อายุเฉลี่ย 32.29 ปี ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 52.58) รองลงมา ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 35.98) เป็นนุคลากรประเภท พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้) (ร้อยละ 45.88) ตำแหน่งนุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 56.19) อายุการทำงานหรือการรับราชการ เฉลี่ย 8.85 ปี และมีประสบการณ์ทำงาน ในมหาวิทยาลัยบูรพา เฉลี่ย 6.57 ปี

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของนุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมทุกด้าน

ข้อ	คุณลักษณะของนุคลากร	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
1	ด้านลักษณะส่วนบุคคล (X_1)	3.49	0.43	3	มาก
2	ด้านความเป็นผู้นำ (X_2)	3.53	0.53	1	มากที่สุด
3	ด้านการบริหารจัดการ (X_3)	3.42	0.57	4	มาก
4	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_4)	3.39	0.44	5	มาก
5	ด้านบริการที่ดี (X_5)	3.36	0.49	6	มาก
6	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (X_6)	3.33	0.49	8	มาก
7	ด้านจริยธรรม (X_7)	3.52	0.51	2	มากที่สุด
8	ด้านความร่วมแรงร่วมใจ (X_8)	3.36	0.59	7	มาก
รวม		3.42	0.41		มาก

จากตารางที่ 4 แสดงว่า คุณลักษณะของนุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีคุณลักษณะของนุคลากร 2 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านจริยธรรม โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านจริยธรรม ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านการบริหารจัดการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากร
เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	คุณลักษณะของบุคลากร	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
ด้านลักษณะส่วนบุคคล		3.49	0.43		มาก
1	มีกิริยาสุภาพเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.19	0.65	5	มาก
2	มีความซื่อสัตย์สุจริต	3.51	0.68	4	มากที่สุด
3	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตลอดเวลา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	3.54	0.54	3	มากที่สุด
4	มีความอดทน อดกลั้นต่อสภาวะแวดล้อมหรือ ความกดดัน ได้ดี	3.62	0.52	2	มากที่สุด
5	มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	0.52	1	มากที่สุด
ด้านความเป็นผู้นำ		3.53	0.53		มากที่สุด
6	เป็นผู้ที่สามารถรวมใจคน สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	3.44	0.72	5	มาก
7	เป็นผู้ที่สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและ มีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือ การเปลี่ยนแปลงนั้น	3.51	0.67	4	มากที่สุด
8	เป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.51	0.56	3	มากที่สุด
9	เป็นผู้ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.62	0.63	1	มากที่สุด
10	เป็นผู้ที่สามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน กำหนดวิธีการที่ทำให้กลุ่มทำงานได้ดียิ่งขึ้น	3.58	0.64	2	มากที่สุด
ด้านการบริหารจัดการ		3.42	0.57		มาก
11	กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ ของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ	3.25	0.52	5	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะของบุคลากร	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
12	สามารถวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อรับการปรับเปลี่ยน ในองค์กร	3.59	0.64	1	มากที่สุด
13	มีความสามารถในการประเมินและสังเคราะห์ สถานการณ์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางขององค์กรได้	3.41	0.67	3	มาก
14	สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตอบสนองวิสัยทัศน์ ขององค์กร	3.41	0.72	4	มาก
15	เป็นผู้ที่ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนอง ต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ	3.47	0.69	2	มาก
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์		3.39	0.44		มาก
16	เป็นผู้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะ จะทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	3.36	0.60	3	มาก
17	เป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ เพื่อให้ ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน	3.43	0.61	2	มาก
18	เป็นผู้พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่โดดเด่นหรือ สร้างสรรค์	3.32	0.69	5	มาก
19	เป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสีย อย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรและ ประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	3.50	0.50	1	มาก
20	เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของภารกิจขององค์กร ตามที่วางแผนไว้ด้านการบริการที่ดี	3.35	0.48	4	มาก
ด้านบริการที่ดี		3.36	0.41		มาก
21	เป็นผู้นำเสนอวิธีการการให้บริการที่ผู้รับบริการ จะได้รับประโยชน์สูงสุด	3.31	0.62	4	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะของบุคลากร	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
22	เป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	3.38	0.58	2	มาก
23	เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	3.49	0.63	1	มาก
24	เป็นที่ปรึกษาที่เป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจ ที่ผู้รับบริการไว้วางใจ	3.33	0.66	3	มาก
25	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอน ที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา หรือโอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ต่อผู้รับบริการ	3.29	0.60	5	มาก
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		3.33	0.49		มาก
26	เป็นผู้ที่สามารถพัฒนาตนเองรองรับเทคโนโลยี	3.33	0.69	4	มาก
27	เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง	3.21	0.68	5	มาก
28	เป็นผู้ที่สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการทำงานในอนาคตได้	3.42	0.57	1	มาก
29	เป็นผู้ที่สนับสนุนบรรยากาศแห่งการพัฒนา ความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	3.36	0.56	2	มาก
30	สามารถบริหารจัดการให้องค์กรนำความรู้ เทคโนโลยี หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.34	0.56	3	มาก
ด้านจริยธรรม		3.52	0.51		มากที่สุด
31	เป็นผู้ที่ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่ง และรับผิดชอบ	3.66	0.52	1	มากที่สุด

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะของบุคลากร	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
32	มีความเสถียรความสุขส่วนตัวเพื่อให้เกิด ผลประโยชน์แก่องค์กร	3.43	0.63	4	มาก
33	ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ ขององค์กรและประเทศชาติแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ ที่อาจยากลำบาก	3.54	0.58	3	มากที่สุด
34	กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.56	0.64	2	มากที่สุด
35	ยื่นหยัดผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรและ ประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	3.41	0.62	5	มาก
ด้านความร่วมมือร่วมใจ		3.36	0.56	มาก	
36	สามารถประสานความสัมพันธ์อันดีในทีม ร่วมคิด ตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมทีมงาน	3.39	0.60	4	มาก
37	ยกย่อง ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.40	0.65	3	มาก
38	เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว	3.21	0.80	5	มาก
39	เป็นผู้ที่สามารถจัดการข้อขัดแย้ง หรือคลี่คลาย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม	3.40	0.60	2	มาก
40	สามารถประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุผล	3.41	0.64	1	มาก

จากตารางที่ 5 แสดงว่า คุณลักษณะของบุคลากร ด้านลักษณะส่วนบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น มีกฤษฎา สุภาพเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่เกี่ยวข้อง

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีความอดทนอดกลั้นต่อสภาวะแวดล้อมหรือความกดดันได้ดี และ
3) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตลอดเวลาทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ด้านความเป็นผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ส่วนใหญ่
อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น เป็นผู้มีความสามารถรวมใจคนสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน
เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจาก
มากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) เป็นผู้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
2) เป็นผู้ที่สามารถกำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนกำหนดวิธีการที่ทำให้กลุ่มทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น
และ 3) เป็นผู้ที่ประพฤตินับเป็นแบบอย่างที่ดี

ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า
ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ มาก ยกเว้น สามารถวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง
ในองค์กร อยู่ในระดับ มากที่สุด โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่
1) สามารถวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 2) เป็นผู้ที่ริเริ่มและกำหนด
นโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ และ 3) มีความสามารถในการ
ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรได้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อ
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่สามารถ
ตัดสินใจ โดยมีผลการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
2) เป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน และ
3) เป็นผู้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม
อย่างเห็นได้ชัดเจน

ด้านบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ใน
ระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่คำนึงถึง
ประโยชน์ของผู้รับบริการระยะยาวและพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์
สูงสุดของผู้รับบริการ 2) เป็นผู้ที่มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ
3) เป็นที่ปรึกษาที่เป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยรวม อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณา
เป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก
ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการทำงาน
ในอนาคตได้ 2) เป็นผู้ที่สนับสนุนบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วย
การจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา และ 3) สามารถบริหารจัดการ
ให้องค์กรนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้านจริยธรรม โดยรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ยืนหยัดผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรและประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต มีความเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ คะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ 2) กล่าวตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก

ด้านความร่วมมือร่วมใจ โดยรวม อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) สามารถประสานสัมพันธ์สร้างขวัญกำลังใจในทีมงานเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุผล 2) เป็นผู้ที่สามารถจัดการข้อขัดแย้งหรือคลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม และ 3) ยกย่องให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายด้าน

บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	n = 194			
	\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
1. ด้านการให้การศึกษา (X_{10})	3.09	0.62	1	มาก
2. ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย (X_{10})	2.90	0.68	3	มาก
3. ด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{11})	2.92	0.87	2	มาก
4. ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา (X_{12})	2.86	0.86	4	มาก
5. ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น (X_{13})	2.73	0.85	6	มาก
6. ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และสิ่งแวดล้อม (X_{14})	2.76	0.85	5	มาก
รวม	2.91	0.69		มาก

จากตารางที่ 6 แสดงว่า บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้การศึกษาด้านการให้บริการทางวิชาการ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม และด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐ และท้องถิ่น

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
	ด้านการให้การศึกษาด้านการให้การศึกษาด้านการให้บริการทางวิชาการ	3.09	0.62		มาก
1	ให้การศึกษโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	3.13	0.65	5	มาก
2	พัฒนาระบบการศึกษาตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	3.19	0.63	2	มาก
3	ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.13	0.72	6	มาก
4	จัดประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ	3.23	0.63	1	มาก
5	จัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัยหรือการจัดการความรู้	2.86	0.92	10	มาก
6	มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	2.99	0.77	8	มาก
7	มีกลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย	3.08	0.87	7	มาก
8	มีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ดี	3.15	0.85	4	มาก
9	มีการนำผลการประเมินของนิสิตในแต่ละรายวิชาไปพัฒนาปรับปรุง	2.96	0.83	9	มาก
10	ได้รับการรับรองมาตรฐานตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันที่น่าเชื่อถือ	3.19	0.70	3	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย		2.90	0.68		มาก
11	มีระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถาบัน	2.96	0.71	5	มาก
12	มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยกับการเรียนการสอน	2.81	0.84	10	มาก
13	มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยและให้ความรู้ ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่คณาจารย์และนักวิจัย	3.07	0.72	2	มาก
14	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนวิจัยอย่างเพียงพอ	2.96	0.71	5	มาก
15	สนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ อันได้แก่ ห้องปฏิบัติการวิจัยหรือหน่วยวิจัย หรือ ศูนย์ให้คำปรึกษาและสนับสนุนวิจัย ห้องสมุดหรือ แหล่งค้นคว้าข้อมูล สิ่งอำนวยความสะดวกหรือ การรักษาความปลอดภัยในการวิจัย ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการวิจัย	2.97	0.87	4	มาก
16	มีกิจกรรมวิชาการที่ส่งเสริมงานวิจัย เช่น การประชุม วิชาการ การจัดแสดงผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	2.93	0.79	7	มาก
17	จัดให้มีศาสตราจารย์อาคันตูกะหรือศาสตราจารย์ รับเชิญด้านการวิจัย	2.68	0.92	12	มาก
18	มีการติดตามประเมินผลการสนับสนุนการวิจัยและ นำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.86	0.81	8	มาก
19	มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสาร ระดับชาติหรือนานาชาติ	2.97	0.70	3	มาก
20	มีระบบการรวบรวมคัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ ความรู้จากงานวิจัยเพื่อเป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไป เข้าใจได้	2.78	0.95	11	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
21	มีการนำผลงานวิจัยสู่การเผยแพร่หรือการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริงในชุมชนและสังคม	2.84	1.13	9	มาก
22	มีระบบการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัย รวมทั้งการส่งเสริมการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรของผลงาน	3.09	0.73	1	มาก
ด้านการให้บริการทางวิชาการ		2.92	0.87		มาก
23	มีระบบและกลไกการบริการวิชาการแก่สังคมและดำเนินการตามระบบที่กำหนด	3.04	0.85	1	มาก
24	มีการบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน	2.88	0.97	6	มาก
25	มีการบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการวิจัย	2.88	0.91	5	มาก
26	มีการประเมินผลความสำเร็จของการบูรณาการและนำผลการประเมินไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.95	0.91	4	มาก
27	มีการสำรวจความต้องการของชุมชนเพื่อกำหนดทิศทางและจัดทำแผนการบริการวิชาการของสถาบัน	2.84	1.07	8	มาก
28	มีความร่วมมือด้านบริการวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือภาคเอกชนหรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ	2.99	0.88	2	มาก
29	มีการประเมินผลประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการวิชาการ หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ	2.86	0.87	7	มาก
30	มีการพัฒนาองค์ความรู้จากการให้บริการวิชาการและถ่ายทอดสู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน	2.96	0.94	3	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา		2.86	0.86		มาก
31	มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	2.93	0.98	3	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
32	มีการบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน	2.98	0.92	2	มาก
33	มีการบูรณาการกับกิจกรรมนักศึกษา	3.01	0.80	1	มาก
34	มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬาต่อสาธารณชน	2.89	0.90	4	มาก
35	มีการประเมินความสำเร็จของการบูรณาการกับการเรียน การสอน	2.77	1.01	5	มาก
36	มีการประเมินความสำเร็จของการบูรณาการกับกิจกรรม นักศึกษา	2.73	0.97	6	มาก
37	สามารถสร้างหรือกำหนดมาตรฐานคุณภาพด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติได้	2.71	0.97	7	มาก
ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น		2.73	0.85		มาก
38	มีระบบและกลไกสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	2.76	0.95	3	มาก
39	มีการประเมินผลความสำเร็จของสนับสนุนกิจกรรม ของรัฐและท้องถิ่น และนำผลการประเมินไปปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	2.65	0.92	4	มาก
40	สนับสนุนความมีส่วนร่วมของบุคลากรใน การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐและท้องถิ่น	2.78	0.83	1	มาก
41	จัดให้มีพื้นที่และกิจกรรมที่เชื้อและส่งเสริมให้นักศึกษา และบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ	2.76	0.89	2	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม		2.76	0.85		มาก
42	มีแผนสร้างความมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากร ในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม และดำเนินการ ตามแผน	2.86	0.91	1	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	n = 194			
		\bar{X}	SD	ลำดับ	ระดับ
43	มีกิจกรรมการปรับแต่งและรักษาภูมิทัศน์ให้เกิดความสวยงาม สอดคล้องกับธรรมชาติ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	2.74	0.86	3	มาก
44	สร้างมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่ ความสะอาดถูกสุขลักษณะ และตกแต่งอย่างมีสุนทรีย์	2.76	0.88	2	มาก
45	มีการประเมินผลความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.72	0.89	4	มาก

จากตารางที่ 7 แสดงว่า บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการให้การศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การจัดประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ 2) พัฒนาระบบการศึกษาตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และ 3) ได้รับการรับรองมาตรฐานตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันที่น่าเชื่อถือ

ด้านการดำเนินการและการส่งเสริมงานวิจัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีระบบการคุ้มครองสิทธิ์ของงานวิจัยรวมทั้งการส่งเสริมการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรของผลงาน 2) มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยและให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่คณาจารย์และนักวิจัย และ 3) มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ

ด้านการให้บริการทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีระบบและกลไกการบริการวิชาการแก่สังคมและดำเนินการตามระบบที่กำหนด 2) มีความร่วมมือ

ด้านบริการวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือภาคเอกชนหรือภาครัฐหรือหน่วยงานวิชาชีพ และ 3) มีการพัฒนาองค์ความรู้จากการให้บริการวิชาการและการถ่ายทอดสู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน

ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีการบูรณาการกับกิจกรรมนักศึกษา 2) มีการบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน และ 3) มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา และดำเนินการตามระบบที่กำหนด

ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) สนับสนุนความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐและท้องถิ่น 2) จัดให้มีพื้นที่และกิจกรรมที่เอื้อและส่งเสริมให้นักศึกษาและบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ และ 3) มีระบบและกลไกการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่นและดำเนินการตามระบบที่กำหนด

ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีแผนสร้างความมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมและดำเนินการตามแผน 2) สร้างความมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่ความสะอาดถูกสุขลักษณะและตกแต่งอย่างมีสุนทรีย์ และ 3) มีกิจกรรมการปรับแต่งและรักษาภูมิทัศน์ให้เกิดความสวยงาม สอดคล้องกับธรรมชาติและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากร
เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
1	ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล	2.72	0.88	8	ดี
2	ด้านการสร้างความเสมอภาคในโอกาส	2.82	0.80	6	ดี
3	ด้านการเจ้าหน้าที่	2.80	0.80	7	ดี
4	ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น	2.93	0.75	2	ดี
5	ด้านแรงงานสัมพันธ์	2.96	0.70	1	ดี
6	ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	2.87	0.85	4	ดี
7	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน)	2.93	0.86	3	ดี
8	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ระบบประเมินการปฏิบัติงาน)	2.85	0.86	5	ดี
9	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การวิจัยและระบบสารสนเทศ)	2.72	0.94	9	ดี
	รวม	2.84	0.78		ดี

จากตารางที่ 8 แสดงว่า ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านแรงงานสัมพันธ์
ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน)
ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน)
ด้านการสร้างความเสมอภาคในโอกาส ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล
และด้านการวิจัยและระบบสารสนเทศ

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับและระดับความคิดเห็นของบุคลากร
เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
	ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล	2.72	0.88		ดี
1	มีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคล	2.80	0.85	1	ดี
2	มีการแปลงแผนกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/ outcome รวมทั้งกรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ	2.71	0.98	3	ดี
3	มีการทบทวนนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.69	1.01	4	ดี
4	มีการเผยแพร่/ สัมมนา/ สื่อสารกลยุทธ์และนโยบาย ด้านทรัพยากรบุคคลให้หน่วยงานภายในรับทราบ	2.73	0.85	2	ดี
5	มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และตามแผนปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคลเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ณ สิ้นปี	2.66	0.95	5	ดี
	ด้านการสร้างความเสมอภาคในโอกาส	2.82	0.80		ดี
6	มีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ แรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และ การประกอบวิชาชีพและเป็นธรรมกับพนักงาน (ตามกฎหมายแรงงาน และภายใต้อำนาจของ ศาลปกครอง)	3.02	0.98	1	ดี
7	มีการกำหนด KPI ในระดับส่วนงาน สำนักงาน/ ฝ่าย หรือหน่วยงานภายใต้ส่วนงานอย่างน้อย 1 ระดับ และมีการประเมินผลตามนั้น	2.76	0.94	4	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
8	มีการกำหนด KPI ระดับบุคคล และประเมินผลตามนั้น	2.81	0.78	2	ดี
9	KPI ระดับบุคคลมีความสอดคล้องกับภารกิจและ ผลผลิตหลัก หรือมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ของ ตำแหน่งงานนั้น	2.77	0.83	5	ดี
10	KPI ระดับบุคคลเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร โดยถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรสู่ KPI ระดับบุคคล	2.79	0.85	3	ดี
ด้านการเข้าหน้าที่		2.80	0.80		ดี
11	มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือสรรหา พนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนใน แต่ละตำแหน่ง	3.00	0.66	1	ดี
12	มีการใช้สมรรถนะ (Competency) ในกระบวนการ สรรหาอัตรากำลังที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	2.77	0.88	6	ดี
13	มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนสรรหาอัตรากำลังที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโครงสร้างของบุคลากรที่เหมาะสม เช่น ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา อายุ เป็นต้น	2.97	0.77	2	ดี
14	มีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังบุคลากร ทั้งในแผนระยะกลางหรือแผนระยะยาว ประกอบกับ การวิเคราะห์เงื่อนไขหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย	2.89	0.87	3	ดี
15	มีการวิเคราะห์ผลิตภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วน ระหว่างผลผลิตหลักขององค์กรและอัตรากำลังหรือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและกรอบอัตรากำลัง ในแต่ละระดับเช่น ระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับกลุ่มภารกิจ เป็นต้น	2.74	0.91	7	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
16	มีการกำหนดเป้าหมายหรือกรอบอัตรากำลังมาจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and motion study)	2.81	.92	5	ดี
17	มีการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาด (Supply side) จากภายในองค์กร	2.82	0.93	4	ดี
18	มีการวิเคราะห์และแนวทางในการบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกินในแต่ละหน่วยงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	2.63	1.02	10	ดี
19	มีการวิเคราะห์อัตราส่วนผลผลิตประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักขององค์กร เช่น จำนวนบุคลากรต่อรายได้ ค่าใช้จ่ายรายได้ดำเนินงาน รายได้ต่อหัว โดยมีการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของบริษัทที่ผ่านมา เป้าหมายขององค์กรประจำปี หรือคู่แข่งที่องค์กรกำหนด	2.69	0.99	9	ดี
20	การเปรียบเทียบอัตราการคงอยู่ของบุคลากร (Retention rate)	2.73	0.98	8	ดี
ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น		2.93	0.75		ดี
21	มีการประเมินค่างาน (Job valuation)	2.81	1.02	5	ดี
22	มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทน (Compensation structure) กับเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe benefits)	2.72	1.02	6	ดี
23	มีระบบโครงสร้างเงินเดือน (Salary structure) ที่สอดคล้องกับค่าของงาน	3.05	0.79	2	ดี
24	มีหลักเกณฑ์ในการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร	3.04	0.66	3	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
25	มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา การลงโทษ การให้รางวัลและพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่ง พนักงาน	3.05	0.64	1	ดี
26	มีการพัฒนาหรือการทบทวนระบบต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การประเมินผล สภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร	2.96	0.93	4	ดี
ด้านแรงงานสัมพันธ์		2.96	0.70		ดี
27	มีช่องทางการสื่อสารในประเด็นของ: สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และกฎระเบียบในการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	2.96	0.77	4	ดี
28	มีช่องทางการสื่อสารในประเด็นของ: ข้อมูลข่าวสาร อื่น ๆ ที่บุคลากรควรจะทราบ เช่น สถานการณ์ปัจจุบัน ขององค์กร ข่าวสารการฝึกอบรม การรับสมัครงาน ภายใน เป็นต้น	3.02	0.77	3	ดี
29	มีเอกสารมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กร จรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร (Code of ethics) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ภายในองค์กร	2.90	0.83	5	ดี
30	มีการสื่อสารให้ความรู้เรื่องมาตรฐานจรรยาบรรณ ถึงบุคลากรในองค์กร โดยการแจ้งให้ทราบหรือ ให้พนักงานมีส่วนร่วม เช่น แจกเอกสาร คู่มือ ลง Intranet วารสาร ดิจบอร์ด รายงานประจำปี เสียงตามสาย โครงการรณรงค์ โครงการฝึกอบรม	2.85	0.86	7	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
31	มีการสนับสนุนการก่อตั้งสถานักงาน ของกลุ่มบุคคลกร เพื่อช่วยเหลือสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และข่าวสาร ต่าง ๆ แก่สมาชิก	3.03	0.78	2	ดี
32	มีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ และรับข้อร้องเรียน ของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มี ความเป็นกลาง	3.12	0.74	1	ดี
33	มีช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่สามารถเข้าถึง และนำเชื่อถือให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน	2.90	0.86	6	ดี
ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ		2.87	0.85		ดี
34	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม กรณีทั่วไป กรณีฉุกเฉิน และภัยพิบัติ	3.01	0.93	1	ดี
35	มีนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กร	2.90	1.01	3	ดี
36	มีการกำหนดแผนงาน/มาตรการระยะสั้นและระยะยาว ด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมใน การทำงานขององค์กรและแผนงานด้านความปลอดภัยฯ เพื่อรองรับภัยพิบัติ	2.87	0.91	5	ดี
37	มีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัย สุขอนามัย แลสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ ความต้องการขององค์กรและพนักงาน	2.79	0.89	6	ดี
38	มีการจัดทำมาตรฐานหรือคู่มือปฏิบัติงานด้าน อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ในการทำงานของกระบวนงานต่าง ๆ	2.77	0.90	7	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
39	มีการตรวจสอบและบันทึกเป็นรายงานการปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อใช้ในการบริหารด้านความปลอดภัย และสุขอนามัยในการทำงาน ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	2.87	0.88	4	ดี
40	มีการให้ความรู้และกิจกรรมรณรงค์ เรื่องความปลอดภัย สุขอนามัย หนีไฟ แจกเอกสาร ลง Intranet วารสาร ดิจบอร์ด เป็นต้น	2.93	0.86	2	ดี
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน)		2.95	1.02		ดี
41	มีการจัด โครงสร้างองค์กร โครงสร้างงาน และกลุ่มของงาน (Job family) ที่ชัดเจน	2.95	1.02	4	ดี
42	พนักงานแต่ละตำแหน่งมีส่วนร่วมในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	3.05	0.96	1	ดี
43	ผู้บังคับบัญชาในแต่ละลำดับชั้นมีส่วนร่วมในการสอบทานความถูกต้อง ความสอดคล้องของขอบเขตงาน และอำนาจในการดำเนินการของตำแหน่งทั้งหมด	2.96	0.95	3	ดี
44	จำนวนตำแหน่งที่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานมีความครบถ้วน	2.96	0.88	2	ดี
45	มีการเปรียบเทียบอัตราการคงอยู่ของบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talents) กลุ่มพนักงานที่มีผลประเมินอยู่ในขั้นดีเยี่ยม หรือขั้นสูงสุดของระบบประเมินผลฯ ขององค์กรและกลุ่มพนักงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุ	2.75	0.87	5	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน)		2.85	0.86		ดี
46	มีแบบประเมิน/ หลักเกณฑ์การประเมินผลบุคลากร	3.08	0.77	1	ดี
47	มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น/ ทำความเข้าใจในผลการประเมินระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบในการประเมินทั้งก่อนและหลังการประเมิน	2.96	0.80	3	ดี
48	มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปี เช่น การรายงานผลการประเมิน รายไตรมาส ฯลฯ เพื่อนำผลประเมินมาตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินงาน	2.82	0.97	9	ดี
49	มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการปรับเพิ่มเงินเดือนผลตอบแทนจูงใจ หรือการปรับเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน	2.86	0.93	6	ดี
50	มีการนำผลการประเมินรายบุคคล มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ การพัฒนาบุคลากร/ ทีมงาน/ หน่วยงาน	2.90	0.92	4	ดี
51	มีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่ง (Competency) อย่างครบถ้วน	2.84	0.97	8	ดี
52	กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถ (Competency) มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ในฐานะผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน	2.85	0.99	7	ดี
53	มีการวิเคราะห์ช่องว่างความสามารถ (Competency gap) และสรุปภาพรวมจำนวนช่องว่างความสามารถของแต่ละ Competency เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	2.80	0.98	11	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
54	มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training needs assessment) ของพนักงาน	2.77	1.04	12	ดี
55	มีการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือลดช่องว่างด้านผลการดำเนินงานหรือความสามารถ (Competency)	2.74	1.04	15	ดี
56	มีการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรจากนโยบายขององค์กร และนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนความต้องการขององค์กร	2.75	0.99	14	ดี
57	มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาใช้ในการปรับปรุง	2.76	0.98	13	ดี
58	มีคณะกรรมการ/ คณะทำงานบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM)	3.06	0.84	2	ดี
59	มีแผนงานระยะยาวและระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์ความรู้	2.81	0.97	10	ดี
60	มีการสร้างและการจัดเก็บองค์ความรู้หลักขององค์กร เพื่อการจัดทำการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM)	2.89	0.93	5	ดี
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การวิจัยและระบบสารสนเทศ)		2.72	0.94		ดี
61	มีการวิจัยเพื่อประเมินทัศนคติ และความพึงพอใจของบุคลากร	2.80	0.94	3	ดี
62	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยใช้ประโยชน์จากผลการสำรวจ	2.85	1.00	2	ดี
63	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบงานที่สำคัญ	2.85	0.99	1	ดี
64	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในอาชีพ	2.70	1.07	6	ดี
65	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	2.60	1.08	10	ดี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	n = 194			
		\bar{Y}	SD	ลำดับ	ระดับ
66	มีการนำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและตัดสินใจ ด้านการบริหารอัตรากำลังขององค์กร	2.68	1.04	7	ดี
67	มีฐานข้อมูลบุคลากรที่สามารถใช้ในการตัดสินใจเรื่องการบริหารผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	2.72	0.97	5	ดี
68	มีฐานข้อมูลบุคลากรที่สามารถใช้ในการตัดสินใจเรื่องการพัฒนาบุคลากร เช่น ข้อมูลการฝึกอบรมของบุคลากร	2.72	0.95	4	ดี
69	มีฐานข้อมูลข้อมูลรายบุคคลเพื่อการปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน	2.64	1.06	9	ดี
70	มีคู่มือ ระบบสารสนเทศ หรือเครื่องมือที่ช่วยเป็นแนวทางให้งานต่าง ๆ นำระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีไปใช้	2.64	1.00	8	ดี

จากตารางที่ 9 แสดงว่า ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) มีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- 2) มีการเผยแพร่/ สัมมนา/ สื่อสารกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลให้หน่วยงานภายในรับทราบ และ
- 3) มีการแปลงแผนกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/ outcome รวมทั้งกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ

ด้านการสร้างความเสมอภาคในโอกาส โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ ดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) มีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพและเป็นธรรมกับพนักงาน (ตามกฎหมายแรงงานและภายใต้อำนาจของศาลปกครอง)
- 2) มีการกำหนด KPI ระดับบุคคลและประเมินผลตามนั้น และ
- 3) KPI ระดับบุคคลเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรสู่ KPI ระดับบุคคล

ด้านการเจ้าหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกหรือสรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง 2) มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนสรุปอัตรากำลังที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโครงสร้างของบุคลากรที่เหมาะสม เช่น ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา อายุ เป็นต้น และ 3) มีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรทั้งในแผนระยะกลางหรือแผนระยะยาวประกอบการวิเคราะห์เงื่อนไขหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย

ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงโทษ การให้รางวัล และพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงาน 2) มีระบบโครงสร้างเงินเดือนที่สอดคล้องกับค่าของงาน และ 3) มีหลักเกณฑ์ในการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์และรับข้อร้องเรียนของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นกลาง 2) มีการสนับสนุนการก่อตั้งสหภาพพนักงานของกลุ่มบุคลากรเพื่อช่วยดูแลสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และข่าวสารต่าง ๆ แก่สมาชิก และ 3) มีช่องทางการสื่อสารในประเด็นของ: ข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่บุคลากรควรทราบ เช่น สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ข่าวสารการฝึกอบรมการรับสมัครงาน ภายใน เป็นต้น

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อมกรณีทั่วไป กรณีฉุกเฉินและภัยพิบัติ 2) มีการให้ความรู้และกิจกรรมรณรงค์เรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อมถึงบุคลากรในองค์กร เช่น ฝึกอบรม ฝึกซ้อมหนีไฟ แจกเอกสาร ลง Internet วารสาร ดิจบอร์ด เป็นต้น และ 3) มีวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กร

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน) โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) พนักงานแต่ละตำแหน่งมีส่วนร่วมในการจัดทำบรรยายลักษณะงาน 2) จำนวนตำแหน่งที่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานมีความครบถ้วน และ 3) ผู้บังคับบัญชาในแต่ละลำดับชั้น

มีส่วนร่วมในการสอบทานความถูกต้อง ความสอดคล้องของขอบเขตงานและอำนาจในการดำเนินการของตำแหน่งทั้งหมด

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน) โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีแบบประเมิน/ หลักเกณฑ์การประเมินผลบุคลากร 2) มีคณะกรรมการ/ คณะทำงานบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) และ 3) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น/ ทำความเข้าใจในผลการประเมินระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบในการประเมินทั้งก่อนและหลังการประเมิน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การวิจัยและระบบสารสนเทศ) โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบงานที่สำคัญ 2) มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยใช้ประโยชน์จากผลการสำรวจ และ 3) มีการวิจัยเพื่อประเมินทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นเพื่อตรวจสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) โดยการนำคะแนนรวมจากตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ มาหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรควรมีค่าต่ำ หากพบว่า ตัวแปรคู่ใดมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ซึ่งหากมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก (Glantz & Slinker, 1990, pp. 181-199; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545, หน้า 87) และไม่เกิน 0.9 (Rubin, 2007, p. 230) จะทำให้ตัวประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยมีความแม่นยำและมีเสถียรภาพลดลง จะต้องทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อวิเคราะห์ความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วมต่อไป ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้นหรือตัวแปรปัจจัย ทั้ง 14 ตัวแปร โดยแสดงในรูปแบบตารางเมตริกสหสัมพันธ์ (Correlation matrix)

ปัจจัย	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}
X_1	1.00	.779**	.601**	.477**	.516**	.506**	.514**	.531**	.262**	.217**	.097	-.019	.047	-.065
X_2		1.00	.745**	.701**	.631**	.613**	.557**	.589**	.422**	.338**	.263**	.097	.270**	.148*
X_3			1.00	.729**	.683**	.680**	.539**	.565**	.210**	.273**	.214**	.015	.219**	.114
X_4				1.00	.686**	.765**	.516**	.586**	.427**	.489**	.342**	.245**	.370**	.288**
X_5					1.00	.583**	.607**	.712**	.288**	.392**	.218**	.080	.251**	.135
X_6						1.00	.266**	.500**	.232**	.243**	.115	.076	.138	.163*
X_7							1.00	.541**	.388**	.498**	.400**	.232**	.288**	.124
X_8								1.00	.456**	.518**	.328**	.327**	.457**	.270**
X_9									1.00	.799**	.768**	.701**	.688**	.581**
X_{10}										1.00	.896**	.783**	.806**	.718**
X_{11}											1.00	.846**	.868**	.791**
X_{12}												1.00	.872**	.883**
X_{13}													1.00	.887**
X_{14}														1.00

** $p < .01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 เป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรต้น มีความสัมพันธ์กันเองหรือไม่ ซึ่งพบว่า ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยมีความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 0.065-0.896 โดยไม่มีตัวแปรต้นคู่ใดมีความสัมพันธ์กันเกิน .09 (Rubin, 2007, p. 230) และมีตัวแปรต้นคู่ที่มีความสัมพันธ์กันเองสูงกว่า .80 (Glantz & Slinker, 1990, pp. 181-199; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545, หน้า 87) ดังนี้ คือ

ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย (X_{10}) กับด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{11}) มากที่สุด คือ เท่ากับ 0.896 ($p < .01$)

ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น (X_{13}) กับด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม (X_{14}) เท่ากับ 0.887 ($p < .01$)

ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา (X_{12}) กับด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม (X_{14}) เท่ากับ 0.883 ($p < .01$)

ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา (X_{12}) กับด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น (X_{13}) เท่ากับ 0.872 ($p < .01$)

ด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{11}) กับด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น (X_{13}) เท่ากับ 0.868 ($p < .01$)

ด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{11}) กับด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา (X_{12}) เท่ากับ 0.846 ($p < .01$)

ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น (X_{13}) กับด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย (X_{10}) เท่ากับ 0.806 ($p < .01$)

นำตัวแปรต้นหรือตัวแปรทำนายมาศึกษาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) อีกครั้ง โดยการทดสอบจากค่า Tolerance ซึ่งถ้าพบว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรต้นตัวใดมีค่าน้อยจนเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า ตัวแปรต้นนั้น มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต้นอื่นมาก (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549, หน้า 370) และทดสอบค่า VIF (Variance inflation factor) ซึ่งหากพบว่า มีค่าเกินกว่า 10 ถือว่าตัวแปรต้น มีความสัมพันธ์กัน หรือเกิดความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่า Tolerance และ Variance inflation factor (VIF) ของตัวแปรทำนาย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ด้านที่	ตัวแปรทำนาย	Tolerance	VIF
1	ด้านลักษณะส่วนบุคคล	0.991	1.009
2	ด้านความเป็นผู้นำ	0.931	1.074
3	ด้านการบริหารจัดการ	0.954	1.048
4	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.883	1.133
5	ด้านบริการที่ดี	0.952	1.050
6	ด้านจริยธรรม	0.987	1.013
7	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	0.840	1.191
8	ด้านความร่วมมือร่วมใจ	0.892	1.212
9	ด้านการให้การศึกษ	0.410	2.441
10	ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย	0.197	5.065
11	ด้านการให้บริการทางวิชาการ	0.374	2.675
12	ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา	0.284	3.519
13	ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น	0.246	4.059
14	ด้านการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม	0.374	2.675

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรต้นหรือตัวแปรทำนาย มีค่าตั้งแต่ 0.246-0.991 โดยปัจจัยด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น มีค่า Tolerance ต่ำสุด เท่ากับ 0.246 ซึ่งเป็นค่าที่มีค่าไม่น้อยกว่า 0.10 และเมื่อทำการทดสอบ ค่า VIF แล้ว มีค่าตั้งแต่ 1.009-5.065 ซึ่งมีค่า VIF ไม่ถึง 10 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 14 ตัว ที่ศึกษาไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 12 การจัดกลุ่มตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อนำค่าคะแนนเฉลี่ย มาจัดแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ เกิดประสิทธิภาพ (1: ค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00 ขึ้นไป) และไม่เกิดประสิทธิภาพ (0: ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับหรือน้อยกว่า 3.00)

การจัดกลุ่ม	ประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (Y)	N = 194	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เกิดประสิทธิภาพ	105	54.12
0	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	89	45.88
	รวม	194	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่า เมื่อจัดกลุ่มตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำค่าคะแนนเฉลี่ย มาจัดแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1 เกิดประสิทธิภาพ ค่าคะแนนเฉลี่ย มากกว่า 3 ขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 105 คน คิดเป็นร้อยละ 54.12 และ กลุ่ม 0 ไม่เกิดประสิทธิภาพ ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับหรือน้อยกว่า 3 มีจำนวนทั้งสิ้น 89 คน คิดเป็นร้อยละ 45.88

ส่วนที่ 5 การสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก

การวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก สำหรับปัจจัยที่มีอำนาจในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี ผู้วิจัยได้้นำการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกของปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา โดยทำการทดสอบความเหมาะสมของโมเดล ความเหมาะสมของตัวแปรปัจจัย และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติก สำหรับปัจจัยที่มีอำนาจในการทำนาย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา จากกลุ่มที่มีความเห็นว่าจะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ($Y = 1$) เมื่อเปรียบเทียบกับ กลุ่มที่มีความเห็นว่าจะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ($Y = 0$)

	$\hat{\beta}$	S.E.	Wald	df	p-value	$Exp(\hat{\beta} X)$
ชั้นที่ 1						
X_{11}	2.734	.412	44.133	1	.000	15.399
ค่าคงที่	-7.940	1.260	39.745	1	.000	.000
ชั้นที่ 2						
X_{11}	1.496	.476	9.863	1	.002	4.463
X_{12}	1.993	.577	11.931	1	.001	7.334
ค่าคงที่	-10.208	1.682	36.839	1	.000	.000
ชั้นที่ 3						
X_4	-1.421	.613	5.367	1	.021	.242
X_{11}	2.272	.612	13.786	1	.000	.9700
X_{12}	1.661	.600	7.664	1	.006	5.262
ค่าคงที่	-6.816	2.112	10.418	1	.001	.001
ชั้นที่ 4						
X_2	1.962	.746	6.913	1	.009	7.113
X_4	-3.525	1.055	11.165	1	.001	.029
X_{11}	2.351	.660	12.688	1	.000	10.492
X_{12}	2.149	.679	10.016	1	.002	8.578
ค่าคงที่	-8.340	2.396	12.114	1	.001	.000

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	$\hat{\beta}$	<i>S.E.</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>p-value</i>	<i>Exp(β X)</i>
ชั้นที่ 5						
X_1	-3.291	1.036	10.091	1	.001	.037
X_2	4.662	1.253	13.842	1	.000	105.822
X_4	-4.495	1.254	12.853	1	.000	.011
X_{11}	2.336	.705	10.966	1	.001	10.337
X_{12}	3.138	.875	12.872	1	.000	23.065
ค่าคงที่	-6.292	2.662	5.588	1	.018	.002
ชั้นที่ 6						
X_1	-3.853	1.121	11.814	1	.001	.021
X_2	5.218	1.344	15.078	1	.000	184.486
X_4	-5.633	1.476	14.563	1	.000	.004
X_{10}	2.335	.923	6.404	1	.011	10.330
X_{11}	1.041	.835	1.553	1	.213	2.832
X_{12}	3.498	.946	13.685	1	.000	33.049
ค่าคงที่	-6.483	2.698	5.773	1	.016	.002
ชั้นที่ 7						
X_1	-3.945	1.098	12.898	1	.000	.019
X_2	5.128	1.251	16.806	1	.000	168.728
X_4	-5.373	1.398	14.778	1	.000	.005
X_{10}	3.001	.765	15.387	1	.000	20.111
X_{12}	3.934	.882	19.877	1	.000	51.108
ค่าคงที่	-6.798	2.614	6.765	1	.009	.001

* $p < .05$

$\hat{\beta}$	แทน	ค่าประมาณของพารามิเตอร์ในแบบการถดถอยโลจิสติก
S.E.	แทน	Standard error ของ $\hat{\beta}$
Wald	แทน	Wald Statistic = $(\hat{\beta}/S.E.)^2$
df	แทน	degree of freedom
p-value	แทน	p-value ของการทดสอบพารามิเตอร์ของตัวแบบ
R^2	แทน	R-Statistic โดยที่ $R = \pm[(Wald-2d.f.)/(-2L)]^{1/2}$ เมื่อ L แทน log likelihood ของตัวแบบ
$Exp(\hat{\beta} X)$	แทน	odd ซึ่งเท่ากับ Prob(event)/ Prob (no event)

จากตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบโลจิสติก เพื่อหาตัวแปรที่มีอำนาจในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ผลดังนี้
 ขั้นที่ 1 ตัวแปรต้น ที่เข้าสมการถดถอยโลจิสติกในอันดับแรก คือ การให้บริการทางวิชาการ (X_{1j}) พบว่า ด้านการให้บริการทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล สูงกว่าปัจจัยอื่น ๆ ถึง 15.399 เท่า ($R^2 = .577$)

ขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรต้น ในปัจจัยด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา (X_{1j}) พบว่า ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 7.334 เท่า ด้านการให้บริการทางวิชาการ(X_{1j}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 4.463 เท่า ($R^2 = .631$)

ขั้นที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรต้น ในปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_j) พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 0.242 เท่า ด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{1j}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 9.700 เท่า และด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา (X_{1j}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 5.262 เท่า ($R^2 = .652$)

ขั้นที่ 4 เมื่อเพิ่มตัวแปรต้น ในปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ (X_j) พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 7.113 เท่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_j) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 0.029 เท่า ด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{1j}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 10.492 เท่า และด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา (X_{1j}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 8.578 เท่า ($R^2 = .683$)

ขั้นที่ 5 เมื่อเพิ่มตัวแปรต้น ในปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล (X_1) พบว่า ด้านลักษณะส่วนบุคคล มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 0.037 เท่า ด้านความเป็นผู้นำ (X_2) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 105.822 เท่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_3) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 0.011 เท่า ด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{11}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 10.337 เท่า และด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา (X_{12}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 23.065 เท่า ($R^2 = .722$)

ขั้นที่ 6 เมื่อเพิ่มตัวแปรต้น ในปัจจัยด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย (X_{10}) พบว่า บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 10.330 เท่า ด้านลักษณะส่วนบุคคล (X_1) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 0.021 เท่า ด้านความเป็นผู้นำ (X_2) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 184.486 เท่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_3) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 0.004 เท่า ด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{11}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 2.832 เท่า และด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา (X_{12}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 33.049 เท่า ($R^2 = .743$)

ขั้นที่ 7 เมื่อนำตัวแปรต้นด้านการให้บริการทางวิชาการ (X_{11}) ออก เนื่องจากไม่ sig ($p\text{-value} = 0.213$) พบว่า ด้านลักษณะส่วนบุคคล (X_1) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 0.019 เท่า ด้านความเป็นผู้นำ (X_2) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 168.728 เท่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_3) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 0.005 เท่า ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย (X_{10}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึง 51.108 เท่า ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา (X_{12}) มีโอกาสทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 0.001 เท่า ($R^2 = .738$)

2. การทดสอบความเหมาะสมของโมเดล

การทดสอบความเหมาะสมของโมเดล ทำการวิเคราะห์ -2 Log Likelihood หรือ -2LL ผลการทดสอบความเหมาะสมของโมเดล ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model summary) ในการนำเข้าตัวแปรในแต่ละขั้น

Step	-2LL	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	158.042	.432	.577
2	143.561	.472	.631
3	137.728	.488	.652
4	128.743	.511	.683
5	116.779	.540	.722
6	110.154	.556	.743
7	111.779	.552	.738

จากตารางที่ 14 ผลการทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Goodness of fit) พบว่า ขั้นที่ 1 ค่า -2Log Likelihood เท่ากับ 158.042 แสดงว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (R^2) เท่ากับ ร้อยละ 43.2 (Cox & Snell R Square) และ ร้อยละ 57.7 (Nagelkerke R Square)

ขั้นที่ 2 ค่า -2Log Likelihood เท่ากับ 143.561 แสดงว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (R^2) เท่ากับ ร้อยละ 47.2 (Cox & Snell R Square) และ ร้อยละ 63.1 (Nagelkerke R Square)

ขั้นที่ 3 ค่า -2Log Likelihood เท่ากับ 137.728 แสดงว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (R^2) เท่ากับ ร้อยละ 48.8 (Cox & Snell R Square) และ ร้อยละ 65.2 (Nagelkerke R Square)

ขั้นที่ 4 ค่า -2Log Likelihood เท่ากับ 128.743 แสดงว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (R^2) เท่ากับ ร้อยละ 51.5 (Cox & Snell R Square) และ ร้อยละ 68.3 (Nagelkerke R Square)

ขั้นที่ 5 ค่า -2Log Likelihood เท่ากับ 116.779 แสดงว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (R^2) เท่ากับ ร้อยละ 54.0 (Cox & Snell R Square) และ ร้อยละ 72.2 (Nagelkerke R Square)

ขั้นที่ 6 ค่า -2Log Likelihood เท่ากับ 110.154 แสดงว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (R^2) เท่ากับ ร้อยละ 55.6 (Cox & Snell R Square) และ ร้อยละ 74.3 (Nagelkerke R Square)

ขั้นที่ 7 ค่า -2Log Likelihood เท่ากับ 111.779 แสดงว่า โมเดลในสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (R^2) เท่ากับ ร้อยละ 55.2 (Cox & Snell R Square) และ ร้อยละ 73.8 (Nagelkerke R Square)

3. การทดสอบความถูกต้องของสมการทำนายการเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลและไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกในการทดสอบความถูกต้องของสมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นที่	ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างจริง	ผลจากการทำนาย		ร้อยละของความถูกต้อง
		ไม่เกิดประสิทธิภาพ	เกิดประสิทธิภาพ	
Step 1	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	57	32	64.0
	เกิดประสิทธิภาพ	8	97	92.4
	รวม			79.4
Step 2	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	64	25	71.9
	เกิดประสิทธิภาพ	4	101	96.2
	รวม			85.1
Step 3	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	66	23	74.2
	เกิดประสิทธิภาพ	15	90	85.7
	รวม			80.4
Step 4	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	68	21	76.4
	เกิดประสิทธิภาพ	8	97	92.4
	รวม			85.1

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ขั้นที่	ความเห็นของ กลุ่มตัวอย่างจริง	ผลจากการทำนาย		ร้อยละของ ความถูกต้อง
		ไม่เกิดประสิทธิภาพ	เกิดประสิทธิภาพ	
Step 5	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	68	21	76.4
	เกิดประสิทธิภาพ	9	96	91.4
	รวม			84.5
Step 6	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	76	13	85.4
	เกิดประสิทธิภาพ	4	101	96.2
	รวม			91.2
Step 7	ไม่เกิดประสิทธิภาพ	78	11	87.6
	เกิดประสิทธิภาพ	4	101	96.2
	รวม			92.3

จากตารางที่ 15 พบว่า ขั้นที่ 1 แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้สมการทำนายโอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 92.4 และทำนายโอกาสที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 64.0 โดยรวมแล้ว สามารถทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 79.4

ขั้นที่ 2 แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้สมการทำนายโอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 96.2 และทำนายโอกาสที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 71.9 โดยรวมแล้ว สามารถทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 85.1

ขั้นที่ 3 แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้สมการทำนายโอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 85.7 และทำนายโอกาสที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 74.2 โดยรวมแล้ว สามารถทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 80.4

ขั้นที่ 4 แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้สมการทำนายโอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 92.4 และทำนายโอกาสที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ถูกต้อง ร้อยละ 76.4 โดยรวมแล้ว สามารถทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 85.1

ขั้นที่ 5 แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้สมการทำนายโอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 91.4 และทำนายโอกาสที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ถูกต้อง ร้อยละ 76.4 โดยรวมแล้วสามารถทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 84.5

ขั้นที่ 6 แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้สมการทำนายโอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 96.2 และทำนายโอกาสที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ถูกต้อง ร้อยละ 85.4 โดยรวมแล้วสามารถทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 91.2

ขั้นที่ 7 แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยโลจิสติกที่ใช้สมการทำนายโอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกต้อง ร้อยละ 96.2 และทำนายโอกาสที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ถูกต้อง ร้อยละ 87.6 โดยรวมแล้วสามารถทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 92.3

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติก สามารถนำมาแทนค่าในสมการถดถอย ดังนี้
สมการถดถอยในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา สรุปได้ดังสมการถดถอยโลจิสติก ดังนี้

$$P(\text{ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล}) = 1 / (1 + e^{-z})$$

$$z = \beta_0 + \beta_1(x_1) + \beta_2(x_2) + \beta_4(x_4) + \beta_{10}(x_{10}) + \beta_{12}(x_{12})$$

โดยที่	P	=	โอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
	e	=	Base of natural logarithms ซึ่ง มีค่าเท่ากับ 2.7183 โดยประมาณ
	Z	=	ผลรวมเชิงเส้นของตัวแปรทำนาย (Linear combination)
	β_i	=	สัมประสิทธิ์ของตัวแปรต้นในสมการถดถอยโลจิสติก
	β_0	=	ค่าคงที่
	X_1	=	ลักษณะส่วนบุคคล
	X_2	=	ความเป็นผู้นำ
	X_4	=	การมุ่งผลสัมฤทธิ์
	X_{10}	=	การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย
	X_{12}	=	การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา

สมการถดถอยโลจิสติก อยู่ในรูปของ $\ln(px/qx) = b_0 + b_1X_1 + \dots + b_pX_p$

ดังนั้น สมการถดถอยในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล สรุปได้
ดังสมการถดถอยโลจิสติก ดังนี้

$\ln(\text{โอกาสเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล} / \text{โอกาสไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล}) = -6.798 - 3.945(\text{ลักษณะส่วนบุคคล}) + 5.128(\text{ความเป็นผู้นำ}) - 5.373(\text{การมุ่งผลสัมฤทธิ์}) + 3.001(\text{การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย}) + 3.934(\text{การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา})$

จากสมการ หมายความว่า โอกาสเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา มีผลมาจาก ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา

ถ้าลองคำนวณ odd หรืออัตราส่วนระหว่าง โอกาสที่จะเกิดกับ โอกาสที่จะไม่เกิด ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล จากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่พบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมด้านลักษณะส่วนบุคคล เท่ากับ 3.49 ความเป็นผู้นำ เท่ากับ 3.53 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เท่ากับ 3.39 การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย เท่ากับ 2.90 และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา เท่ากับ 2.86

Estimate prob (ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล) = $1/1 + e^z$

โดย $Z = -6.798 - 3.945(3.49) + 5.128(3.53) - 5.373(3.39) + 3.001(2.90) + 3.934(2.86) = -0.72$

แทนค่า Z ในสมการ ได้

$P(\text{ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล}) = 1/1 + e^{(-0.72)} = 0.33$

odd ของการเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประมาณ ได้ดังนี้

$\text{Odd} = \text{Prob}(\text{event}) / \text{Prob}(\text{no event}) = 0.33/1-0.33 = 0.49$

และ $\log \text{ odd} = -0.72$

แปลความได้ว่า โอกาสของการเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เท่ากับ 0.33 และโอกาส ที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพ เท่ากับ 0.67

นั่นคือ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อแทนค่า ในสมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า มีโอกาสเกิดประสิทธิภาพ ร้อยละ 33

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังสมการ

\ln (โอกาสเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล/โอกาสไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล) = $-6.798 - 3.945(\text{ลักษณะส่วนบุคคล}) + 5.128(\text{ความเป็นผู้นำ}) - 5.373(\text{การมุ่งผลสัมฤทธิ์}) + 3.001(\text{การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย}) + 3.934(\text{การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา})$ โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 92.3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปแบบ	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้เปรียบ
Fombrun	The michigan/ matching	1984	Hard HRM (มุ่งเน้น	- Strategic control	การบริหารจัดการ	<u>The external factors</u>	- Reward - Development
Tichy and Devanna	model of HRM		ต้นทุนและ ค่าใช้จ่าย ขององค์กร)	- Organizational structure - System for managing people	มุมมองเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ของ องค์กร -การสร้างแรงจูงใจ -การให้รางวัล	- Selection - Performance - Appraisal -Political forces -Economy forces -Cultural forces	อยู่บนพื้นฐานของ กลไกทางการตลาด ของผลผลิต ซึ่งต้อง ได้รับผลกำไรสูง ดังนั้นจึงต้อง บริหารทรัพยากร ให้ถูกที่สุดและ ใช้ประโยชน์ อย่างเต็มที่
						<u>The internal factors</u> -Mission and Strategy -Organization Structure -Human Resource management	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปแบบ	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้เปรียบ	
Beer et. al. at Harvard University	The Harvard Model	1984	Soft approach of HRM (มุ่งเน้น ความเป็น บุคคล)	เพื่อสร้างพันธะ สัญญาให้เกิดขึ้นกับ บุคลากร ให้มีความสำคัญกับ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับ บุคลากร เช่น สุข ภาวะ ความมีพันธะ สัญญาต่อองค์กร โดย "ไม่ได้ให้ความสำคัญ กับผลประโยชน์ ขององค์กรเป็นหลัก"	'From control to commitment in the workplace' - ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์ใน การควบคุม บุคลากรแต่ขึ้นอยู่กับ การสร้างให้ บุคลากรเกิดพันธะ สัญญาต่อองค์กร	Stakeholder interests 1. Shareholders 2. Management 3. Employee groups 4. Government 5. Community 6. Unions	องค์ประกอบของรูปแบบ Situational factors 1. Work force characteristics 2. Business strategy and conditions 3. Management philosophy 4. Labour market 5. Unions 6. Task technology 7. Law and social values	องค์กรที่ใช้รูปแบบนี้ ในการบริหารทรัพยากร บุคคลต้องมั่นใจว่า พนักงานมีส่วนร่วม ในการทำงานและ การตัดสินใจใน การบริหารจัดการ องค์กร - นโยบายด้าน การบริหารทรัพยากร บุคคลต้องพัฒนาบน พื้นฐานเพื่อตอบสนอง ความต้องการของ บุคลากรแต่ไม่จำกัดกับ กลยุทธ์ ปรึกษา พันธกิจ ขององค์กร

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปแบบ	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้แก่
					- บุคคลที่เป็น สินทรัพย์มีใช้ ต้นทุน	<p>HRM Policy choices</p> <p>The Harvard model ได้เสนอ หมวดหมู่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4 หมวดหมู่ ดังนี้</p> <p>1. ความมีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน (Employee influence)</p> <p>เป็นคำกล่าวว่าจะต้องมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบเท่าไร และเพียงไรต่อใคร เพื่อให้การทำงานมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource flow)</p> <p>เป็นการพิจารณาถึงขั้นตอนการจัดการบุคคลตั้งแต่การเข้าสู้องค์กร จนกระทั่งออกไปจากองค์กร ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการสรรหา คัดเลือก ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรจ้าง โดยมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาอาชีพ การเข้าผู้ตำแหน่งที่สูงขึ้น และสวัสดิการ สิทธิประโยชน์อื่น ในรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ The Harvard Model ผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคล ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับคุณลักษณะ ที่ยุทธศาสตร์ขององค์กรกำหนดไว้</p>	

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปแบบ	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้เปรียบ
3.	ระบบการให้รางวัล (Reward systems)					<p>ระบบการให้รางวัลจะถูกเชื่อมโยงและนำไปให้ตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใช้และไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่มากพอ สร้างความพึงพอใจในการทำงานและสร้างพันธะสัญญาต่อองค์กร ซึ่งเป็นรางวัลทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ที่จับต้องได้ เช่น เงินค่าตอบแทน โบนัส การแบ่งผลกำไร เงินบำนาญ สิทธิในการหยุดงาน การประกันสุขภาพ เป็นต้น ส่วนที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความมีอิสระในการทำงาน การสร้างความมีคุณค่าของการทำงาน สร้างความท้าทาย สร้างโอกาสความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงานที่สำคัญ บุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและตัดสินใจเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลขององค์กร และถือว่าเป็นนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร</p>	
4.	ระบบการทำงาน (Work systems)					<p>เป็นวิถีทางที่คนทำงานสื่อสาร ทำกิจกรรม ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต้องได้รับการจัดการเพื่อรองรับระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน</p>	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปแบบ	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อโต้แย้ง
						<p>HR Outcomes; The 'four Cs'</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Commitment 2. Competence 3. Congruence (compatibility) 4. Cost-effectiveness <p>Long term consequences</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individual well-being 2. Organizational effectiveness 3. Societal well-being 	
David Guest	Guest Model	1987	Both A hard and a soft approach of HRM	<p>รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีผลลัพธ์ 4 ด้านนี้ สามารถทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรบรรลุผลในระดับสูงได้ เป็นการแก้ปัญหาเรื่องความท้าทายที่จะบรรลุเป้าหมายในกลยุทธ์ขององค์กร</p>	<p>ผลลัพธ์ต่างๆ จะบรรลุได้จะต้องมั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงกันระหว่างการบรรลุวัตถุประสงค์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์กร</p>	<p>HRM Outcomes มีองค์ประกอบ เพื่อสนับสนุนให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพในผลลัพธ์ขององค์กร 4 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration) 2. ความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Flexibility) 3. ความมีพันธะสัญญาสูง (High Commitment) 4. ความมีคุณภาพ (Quality) 	<p>ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะ คิดผลลัพธ์ขององค์กรในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีผลลัพธ์ในระยะสั้น ทำให้การวัดผลลัพธ์ด้านการบริหารบุคคลในระยะยาวจะทำให้เกิดพันธะสัญญากับ</p>

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปแบบ	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้เปรียบ
				สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ลดการออกจากงาน การขาดงาน			องค์กรนั้นไม่ค่อยเห็นผล
						HRM Strategy	ทั้ง Guest's model และ the Harvard model
						1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation/ Innovation) 2. ความมุ่งมั่นในคุณภาพ (Quality) 3. การบริหารต้นทุน (Cost reduction)	มีความชัดเจนในการให้ความสำคัญกับ
						HRM Practices 7 ขั้นตอน	ความต้องการของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่จุดคัดเลือกรับ
						1. การสรรหา/ คัดเลือก (Selection) 2. การฝึกอบรม (Training) 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) 4. การให้รางวัล (Reward) 5. Job design (การออกแบบงาน) 6. Involvement (การมีส่วนร่วม) 7. Status and Security (สถานะภาพและความปลอดภัย)	ความต้องกรเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปแบบ	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้แก่ง
						Behavioral outcomes 1. ความพยายาม/ แรงจูงใจ (Effort/ Motivation) 2. ความร่วมมือ (Cooperation) 3. ความมีส่วนร่วม (Involvement) 4. ความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizenship)	
						1. Performance outcomes 2. สติภาพในการทำงานสูง (High productivity) 3. ความมีคุณภาพ (Quality) 4. การสร้างสรรค่นวัตกรรม (Innovation) 5. การขาดงานน้อย (Low absence) 6. การออกจากงาน (Labor turnover) 7. ความขัดแย้ง (Conflict) 8. การร้องเรียนของผู้รับบริการ (Customer complains)	
						Financial outcomes 1. ผลกำไร (Profit) 2. ค่าตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment)	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	รูปเล่ม	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้เชิง
Schuler and Jackson	Best fit/ contingency model	1987	Best practice Model (Linked to its surrounding context)	กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นหากมีการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับบริบทและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ	มี 2 องค์ประกอบ - Societal-the environment context - Organizational size	1. ความเหมาะสมภายนอก (External fit) เป็นความเหมาะสมกับแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือยุทธศาสตร์ทางการตลาด โดยเป็นกลยุทธ์ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการพัฒนาให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2. ความเหมาะสมภายใน (Internal fit) ต้องมีความสอดคล้องกันของนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปฏิบัติ ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของการปฏิบัติงานกับทิศทางขององค์กร เช่น การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และให้รางวัลผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล เป็นต้น	มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หลายอย่าง เช่น การสรรหาคัดเลือก หรือการประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่มีความอ่อนไหว สำหรับการปฏิบัติ ตามรูปแบบของ Best practice
Patterson et.al.	Patterson's model of HRM	1997	Best practice model	การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้	มี 3 ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากร (Increasing employee skills and abilities) 2. การส่งเสริมทัศนคติทางบวก และการเพิ่มแรงจูงใจ (Promotion positive attitudes and increasing motivation) 3. การสนับสนุนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพทั้งด้านทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่	หากมีการปฏิบัติที่ดี ก็เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล จึงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารขององค์กร

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อรูปแบบ	ปีที่พิมพ์	วัตถุประสงค์	จุดเน้น	องค์ประกอบของรูปแบบ	ข้อได้เปรียบ
Jeffrey Pfeffer	Best practice model of successful organization	1998	มีสมมติฐานว่ามีกลุ่มของการปฏิบัติที่สามารถสร้างความสำเร็จขององค์กรได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กร	มี 7 องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1. ความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรและความมั่นคงในการทำงาน (Employee security/ Job security) 2. การคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (Sophisticated selection/ selective hiring) 3. การบริหารทีมงาน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการแนวคิดของการออกแบบองค์กร (Self-managed teams and decentralization of decision making as the basic principles of organizational design) 4. การจ่ายค่าตอบแทนตามประสิทธิภาพของการทำงาน (Comparatively high compensation contingent on organizational performance) 5. การฝึกอบรมที่ครอบคลุม (Extensive training) 6. ลดความแตกต่างและอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึง เรื่อง การแต่งกาย ภาษา การจัดสำนักงาน และลดความแตกต่างของค่าจ้างในแต่ละระดับ (Reduced status distinctions and barriers, including dress, language, office arrangements, and wage differences across levels) 7. การแบ่งปันและสื่อสารข้อมูลด้านการเงินและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ทั่วทั้งองค์กร (Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization)	ไม่คำนึงถึงบริบทขององค์กร

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกรูปแบบ เสนอว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้
2. ควรคำนึงถึงบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกในการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ควรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. การสร้างความมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ
5. ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคลากรมีคุณสมบัติที่สอดคล้องตรงตามกลยุทธ์และทิศทางการบริหารขององค์กร
6. การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติและผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีความสอดคล้องกับบริบทและยุทธศาสตร์ขององค์กร
7. ควรบูรณาการจุดเน้นของรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามขั้นตอนวิธีการของเทคนิคเดลฟาย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 17 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	(N = 17)	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	9	52.94
	หญิง	8	47.06
2	อายุ		
	อายุเฉลี่ย 42.88 ปี		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	(N = 17)	
		จำนวน	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
	ปริญญาตรี	1	5.89
	ปริญญาโท	6	35.29
	ปริญญาเอก	10	58.82
4	ประเภท		
	บุคคลภายในมหาวิทยาลัย	15	88.24
	ข้าราชการ	2	13.33
	พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน)	11	73.34
	พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้)	2	13.33
	บุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย	2	11.76
5	ตำแหน่งงาน		
	อาจารย์	7	41.18
	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	9	52.94
	นักบริหาร/ บริษัท	1	5.88
6	ตำแหน่งทางบริหาร		
	กรรมการสภามหาวิทยาลัย (บุคคลภายนอก)	2	11.76
	อธิการบดี/ รองอธิการบดี	1	5.89
	ผู้ช่วยอธิการบดี	2	11.76
	คณบดี/ รองคณบดี	3	17.65
	ผู้อำนวยการ/ หัวหน้าสำนักงาน/ รองผู้อำนวยการ	6	35.29
	หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน	3	17.65
7	ประสบการณ์ในการบริหาร เฉลี่ย 4.88 ปี		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	(N = 17)	
		จำนวน	ร้อยละ
8	ตำแหน่งทางวิชาการ		
	ศาสตราจารย์	2	11.76
	รองศาสตราจารย์	0	0.00
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	11.76
	ชำนาญการพิเศษ	3	17.65
	ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	10	58.82
9	อายุการทำงานหรือการรับราชการเฉลี่ย 14.88 ปี		
10	ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพาเฉลี่ย 14.35 ปี		

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงเชี่ยวชาญที่ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.94) อายุเฉลี่ย 42.88 ปี ระดับการศึกษา ระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 58.82) รองลงมา ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 35.29) เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 88.24) ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน) (ร้อยละ 73.34) ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 52.94) รองลงมา ตำแหน่ง อาจารย์ (ร้อยละ 41.18) ตำแหน่งทางการบริหารตำแหน่งผู้อำนวยการ/ หัวหน้าสำนักงาน/ รองผู้อำนวยการ (ร้อยละ 35.29) ประสบการณ์ในการบริหารเฉลี่ย 4.88 ปี ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 58.82) อายุการทำงานหรือการรับราชการ เฉลี่ย 14.88 ปี และมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพา เฉลี่ย 14.35 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้ทรงเชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแบบกึ่งมีโครงสร้าง เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รอบที่ 2 เก็บข้อมูลความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม

รอบที่ 3 เก็บข้อมูลความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สรุปแนวคิดจากการสัมภาษณ์โดยจำแนกตามกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและสรุปภาพรวมในรอบที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม
เคลฟาย รอบที่ 2
3. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม
เคลฟาย รอบที่ 3

ตารางที่ 18 สรุปแนวคิดจากการสัมภาษณ์ความถี่ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ โดยจำแนกตามกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและสรุปภาพรวม ในรอบที่ 1

ข้อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิทยาลัย/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
1	รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐควรมีรูปแบบ อย่างไร	1. ควรมีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล 2. ควรพัฒนาระบบและ กลไกสนับสนุนแผน ที่วางไว้ 3. ควรพัฒนาระบบ สารสนเทศด้านการ บริหารงานบุคคล เพื่อช่วยด้านการจัดการ 4. ควรจัดกลุ่มบุคลากร เพื่อให้สามารถวางแผน บริหารจัดการได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ ของแต่ละกลุ่ม	1. รูปแบบที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน รวดเร็วกว่าภาครัฐ 2. การดำเนินงานมี โครงสร้างองค์กรชัดเจน ที่วางไว้ 3. ควรพัฒนาระบบ สารสนเทศด้าน การบริหารงานบุคคล ให้ตรงกับวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย	1. ควรมีการกำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของบุคลากรที่มหาวิทยาลัย ต้องการ 2. ควรมีระบบการ บริหารงานบุคคลที่มี ความชัดเจน 3. ควรพัฒนาระบบ การให้บุคลากร สามารถกำหนด วางแผนอนาคตของ ตัวเองได้	1. ควรมีความเป็นธรรม เน้นความมีส่วนร่วม 2. ควรมีแผนพัฒนา บุคลากรของมหาวิทยาลัย 3. ควรมีหน่วยงานกลาง ของมหาวิทยาลัยใน ความรับผิดชอบ 4. ควรมีหน่วยงานกลาง ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน 5. มีการบริหารงานบุคคลที่มี ธรรมาภิบาล คล่องตัว มีความยืดหยุ่น 6. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ พัฒนาระบบกลไกเพื่อสนับสนุน 7. พัฒนาระบบสารสนเทศ ด้านการบริหารงานบุคคล 8. จัดกลุ่มบุคลากรเพื่อให้สามารถ วางแผนได้ตรงตามความต้องการ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 9. บุคลากรสามารถกำหนดวางแผน อนาคตของตัวเองได้	1. รูปแบบเป็นรูปธรรม มีการจัด โครงสร้างองค์กรและการ กำหนด บทบาทหน้าที่ให้ตรงกับวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน 2. มีการบริหารงานบุคคลที่มี ธรรมาภิบาล คล่องตัว มีความยืดหยุ่น 3. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ พัฒนาระบบกลไกเพื่อสนับสนุน 4. พัฒนาระบบสารสนเทศ ด้านการบริหารงานบุคคล 5. จัดกลุ่มบุคลากรเพื่อให้สามารถ วางแผนได้ตรงตามความต้องการ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 6. บุคลากรสามารถกำหนดวางแผน อนาคตของตัวเองได้

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิทยาลัย/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
2	การบริหารทรัพยากร บุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ใครควรเป็น ผู้รับผิดชอบ	1. ส่วนกลางควรเป็น ผู้รับผิดชอบหลัก 2. ใช้ระบบ Top-down ในระยะเริ่มต้นของการ พัฒนา	แต่ละส่วนงานต้องเป็น ผู้รับผิดชอบ โดย ประสานงานร่วมกับ ส่วนกลางของ มหาวิทยาลัย ควรมีผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบ งานการบริหารทรัพยากร บุคคล โดยเฉพาะ	ควรให้ส่วนกลางเป็นผู้ ประสานงาน ในส่วนกลาง ควรทำหน้าที่ควบคุมกำกับ การจัดการบริหารทรัพยากร บุคคลให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน เป็นมาตรฐาน เดียวกัน	ควรมีการยกระดับงาน บริหารงานบุคคลเป็น หน่วยงานที่เทียบเท่าส่วน งานทำหน้าที่บริหาร จัดการในภาพรวมของ ทั้งมหาวิทยาลัยมีการ ประสานงานและจัดส่ง บุคลากรไปอยู่ใน แต่ละคณะฯ	1. ส่วนกลางควรเป็นผู้รับผิดชอบ หลักทำหน้าที่กำหนดทิศทางและ มาตรฐาน ควบคุมกำกับการพัฒนา บุคลากร ในภาพรวม และเป็น บริการหรือที่เลือกให้แต่ละส่วนงาน 2. ควรมีผู้บริหารมหาวิทยาลัย รับผิดชอบงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะ 3. ควรมีการยกระดับงานบริหาร งานบุคคลเป็นหน่วยงานที่เทียบเท่า ส่วนงาน
3	คุณลักษณะของ บุคลากรมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ควร เป็นอย่างไร	1. คนที่คนดี มีคุณธรรม จริยธรรม 2. คนเก่ง ต้องเก่งทั้งเชิง วิชาการและการปฏิบัติ 3. ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีใน การสร้างชุมชนคนดีและ คนเก่งที่มีใจช่วยพัฒนา มหาวิทยาลัย ช่วยส่วนรวม	1. คนเก่ง ต้องเก่ง 2 ด้าน คือ เรียงเก่ง มีคุณวุฒิมี ความรู้เชิงวิชาการ และเก่ง ในการทำงานด้านเทคนิค หรือการปฏิบัติต้องควบคู่ กันไป 2. คนดี ต้องเป็นคนดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้อื่นได้ ทั้งบทบาทของ การสร้างและพัฒนา องค์ความรู้และการทำงาน	1. คนดี ควรเป็นคน ที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเอื้อเฟื้อต่อแผ่ 2. คนเก่ง ต้องเป็นคน ที่กล้าด้านวิชาการ เนื่องจากเราเป็น สถาบันการศึกษา ความสามารถเชิง วิชาการเป็นสิ่งสำคัญ	1. คนดี ควรเป็นคนที่มี คุณธรรมจริยธรรม และมี ใจมุ่งมั่น ยากที่จะพัฒนา มหาวิทยาลัย 2. คนเก่ง ต้องเป็นคนเก่ง งานและต้องสามารถสร้าง ความสมัครสมานสามัคคี ไม่สร้างกำแพงต่าง สามารถสร้างความสมัครสมาน สามัคคี ไม่สร้างความแตกแยก	1. เน้นที่คนดี ก่อนคนเก่ง 2. คนดี ควรมีคุณธรรมจริยธรรม สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ได้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตัว ช่วยเหลือผู้อื่น และมีใจ มุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย 3. คนเก่ง ต้องเก่งทั้งด้านวิชาการ และการปฏิบัติงานและต้อง สามารถสร้างความสมัครสมาน สามัคคี ไม่สร้างความแตกแยก

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ชื่อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิทยาลัย/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายการสอน	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
4	วิธีการบริหารจัดการ คนเก่งของ มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ควรเป็น อย่างไร	1. สร้างมาตรฐานของคน คนเก่งของมหาวิทยาลัย 2. พัฒนาระบบ ช่องทาง หรือเวทีให้ได้แสดง ความรู้ความสามารถ 3. วางระบบ ความก้าวหน้าใน การทำงานให้ชัดเจน และประกาศให้ทราบ โดยทั่วกัน	1. ประเมินบุคลากรจาก พฤติกรรม และจัดกลุ่ม บุคลากรเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูงกว่ามาตรฐาน ระดับมาตรฐานและ ต่ำกว่ามาตรฐาน 2. ระดับสูงกว่ามาตรฐาน พัฒนาต่อยอด มีระบบ Fast Track และส่งเสริม คนเก่งและดีให้ปกครอง คนอื่น 2. ระดับมาตรฐาน พัฒนา ด้านวิธีการคิด การสร้าง ทัศนคติที่ต้องการทำงาน เพื่อให้ความมุ่งมั่น ที่จะทำให้ดียิ่งขึ้น 3. ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ออกต้องแก่ประเภทเพิ่ม เป็นไม่ได้ ไม่เก่ง, ดี ไม่เก่ง, ไม่ดี แต่เก่ง (อับตราช)	1. พัฒนาระบบการประเมินผล บุคลากรให้สามารถจัดกลุ่ม คนดี และคนเก่งได้ 2. พัฒนาระบบการบริหาร คนดีและคนเก่ง โดยการ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับ คนดีและคนเก่ง และตรงกับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย 3. ออกช่อง ให้เกียรติ และ ให้มีความภาคภูมิใจเรียนรู้ เพื่อนำความดี ความเก่ง มาต่อต่อพัฒนาคนอื่น ๆ ในองค์กร ให้มีคุณลักษณะ เช่นนี้มาก ๆ ขึ้น	1. กำหนดผลสัมฤทธิ์ ที่องค์กรต้องการ เพื่อเป็นทิศทางดีและ คนเก่งขององค์กร 2. มอบหมายงานที่มี ความท้าทายให้ 3. พัฒนาระบบ การจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงาน 4. ออกช่องให้เป็น ตัวอย่างสร้าง แรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	1. ให้นับคนดีก่อน 2. คารให้โอกาสคนดี และเก่งได้แสดงฝีมือ 3. มีระบบการประเมิน ที่สามารถจัดกลุ่มคนดี และเก่งได้จริงตามบริบท ที่มหาวิทยาลัยต้องการ 3. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับ คนเก่ง และตรงกับการพัฒนา วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 4. วางระบบความก้าวหน้าใน การทำงานให้ชัดเจน และพัฒนา ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงาน 5. ออกช่อง ให้เกียรติ และจัด ให้มี เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำ ความดี ความเก่ง มาต่อต่อพัฒนา คนอื่น ๆ ในองค์กร ให้มี คุณลักษณะเช่นนี้มากขึ้น	1. สร้างมาตรฐานของคนเก่งของ มหาวิทยาลัย 2. พัฒนาระบบการประเมินผล บุคลากรให้สามารถจัดกลุ่ม คนเก่งได้ 3. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับ คนเก่ง และตรงกับการพัฒนา วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 4. วางระบบความก้าวหน้าใน การทำงานให้ชัดเจน และพัฒนา ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงาน 5. ออกช่อง ให้เกียรติ และจัด ให้มี เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำ ความดี ความเก่ง มาต่อต่อพัฒนา คนอื่น ๆ ในองค์กร ให้มี คุณลักษณะเช่นนี้มากขึ้น	

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิทยากร/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายการสนับสนุน	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
5	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ของรัฐ ควรดำเนินการอย่างไร	1. บริหารคนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 2. พัฒนาระบบสนับสนุนคนให้ทำงานได้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	1. มหาวิทยาลัยต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนให้คนรู้ว่าต้องเดินไปทางไหน 2. สร้างระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในเชิงรุก เพื่อให้ได้คนตามที่ต้องการ 3. สนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตามทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด	1. มหาวิทยาลัยต้องกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่พึงประสงค์เป็นพื้นฐานเพื่อคัดคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์กร 2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับทราบอย่างถ่องแท้ว่ามีเป้าหมายและทิศทางอย่างไร 3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	1. วางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล 2. ติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 3. มีมาตรการให้คนให้โทษหากไม่เป็นไปตามแผน 4. ผู้กี่ยวข้องประเมินความคิดความชอบ	1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน 2. พัฒนาระบบการคัดคนเข้ามาในองค์กร 3. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. พัฒนาระบบการให้รางวัลและ 5. พัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากร	1. พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์เบื้องต้น 2. พัฒนาระบบการโดยให้ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 3. พัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากร 4. พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตามผลการปฏิบัติงาน 5. พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ 6. พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิยาध्य/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
6	การพัฒนาทักษะ ส่วนบุคคล ควรมี แนวทางพัฒนา อย่างไร	1. การพัฒนาด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ และ ภาษาอาเซียน 2. การพัฒนาทักษะ ด้าน IT	1. การพัฒนาให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เน้นจริยธรรม ของคณาจารย์ และ สายสนับสนุน รวมทั้ง จรรยาบรรณวิชาชีพ 2. การพัฒนาทักษะ ด้านภาษาอังกฤษ ให้ฟัง พูด อ่าน เขียน อย่างคล่องแคล่ว	1. การพัฒนาทักษะ ด้านภาษาอังกฤษ และ ภาษาอาเซียน 2. พัฒนาทักษะด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. เน้นจรรยาบรรณ คณาจารย์ 2. ภาษาอังกฤษ และอาเซียน 3. พัฒนาทักษะด้าน IT	1. เน้นการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน 2. พัฒนาความสามารถใน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3. เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
7	การพัฒนาความเป็น ผู้นำของบุคลากร ควร มีแนวทางการพัฒนา อย่างไร	1. มีวิสัยทัศน์ 2. มีความทันสมัย 3. มีความคิดเชิงกลยุทธ์ 4. สามารถบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงได้เป็น อย่างดี	1. พัฒนาทักษะใน การสื่อสาร 2. พัฒนาความคิด เชิงกลยุทธ์ 3. พัฒนาความรู้ด้านการ บริหารจัดการความเสี่ยง 4. พัฒนาให้เป็น ผู้ที่สามารถสร้าง ความสามัคคี	1. มีวิสัยทัศน์ 2. บริหารความเปลี่ยนแปลง ได้ดี 3. คิดแบบยุทธศาสตร์ 4. สร้างความสามัคคี ไม่ได้เกิดความแตกแยก	1. มีวิสัยทัศน์ 2. เป็นตัวอย่างที่ดี 3. มีความคิด เชิงยุทธศาสตร์ 4. เน้นความสามัคคี	1. สร้างความสามัคคี 2. มีวิสัยทัศน์ 3. เป็นแบบอย่างที่ดี 4. มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิทยาลัย/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
8	การพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้ที่พฤติกรรม มุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมี แนวทางพัฒนา อย่างไร	1. มี Commitment ต่อเป้าหมายของ แผนยุทธศาสตร์ ขององค์กร 2. มีความสามารถใน การวิเคราะห์เพื่อจัด ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ ผลลัพธ์ของงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. การเข้าใจและรู้ถึง ความสำคัญของเป้าหมาย ขององค์กร 2. การทำงานหนักอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้งานบรรลุ ตามเป้าหมาย 3. มีทักษะการแก้ปัญหา เพื่อให้งานบรรลุ ตามเป้าหมาย	1. สร้างความมี ส่วนร่วมในเป้าหมาย 2. จัดทำข้อตกลง การปฏิบัติงานเพื่อให้ รับทราบเป้าหมาย ในการทำงาน 3. พัฒนาระบบ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป้าหมาย	1. สร้างความมุ่งมั่นให้ บุคลากรต้องการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ โดยให้หลายวิธี เช่น การให้รางวัล การทำ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน 2. การสร้างพันธะสัญญา และการมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงานโดยยึดหลัก ของงาน	1. การสร้างพันธะสัญญาและ ความมีส่วนร่วมในเป้าหมายของ องค์กร 2. การพัฒนาความสามารถใน การวิเคราะห์ แก้ปัญหา เพื่อให้ งานประสบความสำเร็จ 3. การพัฒนาวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยยึดหลักสัมฤทธิ์ ของงาน
9	การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีอย่างไร	1. สร้างระบบพี่เลี้ยง 2. พัฒนาระบบบริหาร จัดการงานวิจัยเพื่อช่วย คณาจารย์และนักวิจัย 3. ออกแบบการทำงาน ใหม่โดยกำหนดให้เวลา คณาจารย์และนักวิจัยใน การคิดผลงานวิจัย 4. มีรางวัล และ ค่าตอบแทนเป็น Top up	1. ต้องสร้างความร่วมมือ กับเครือข่ายภายนอก มหาวิทยาลัย ทั้งภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาผลงานวิจัยให้มี Impact ที่สูงขึ้น 2. ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ต้องสร้างผลงานวิจัยจาก	1. ควบพัฒนาระบบและ กลไกการสนับสนุนการ บริหารจัดการงานวิจัย 2. กำหนดเป็นหลักสูตร ภาคบังคับของบุคลากร ในการเรียนรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำวิจัย 3. กำหนดเป็น KPI และ สมรรถนะรายบุคคล ด้านการวิจัย	1. มีระบบพี่เลี้ยง 2. มีหน่วยงานด้าน บริหารจัดการงานวิจัย เพื่อช่วยคณาจารย์ ในการทำวิจัย 3. มีช่องทางและ แหล่งทุนในการ สนับสนุนงานวิจัย แก่คณาจารย์ 4. สนับสนุนการ	1. มหาวิทยาลัยสร้างเครือข่าย ความร่วมมือด้านการวิจัยกับ ทุกภาคส่วน รวมทั้งระดับ นานาชาติ 2. พัฒนาระบบและกลไก สนับสนุนการบริหารจัดการวิจัย หรือ จัดตั้งหน่วยงานด้านบริหาร จัดการงานวิจัย 3. จัดหลักสูตรสอนคณาจารย์และ บุคลากรให้สามารถทำวิจัยได้

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิทยาลัย/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
		ให้แก่คณาจารย์และ นักวิจัยที่มีผลงานตาม เงื่อนไขที่มหาวิทยาลัย กำหนด	งานประจำและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ	4. เพิ่มช่องทางกรณำ ผลงานวิจัยไปใช้จริง	เผยแพร่และเพิ่ม ช่องทางการเผยแพร่ ผลงานวิจัย 5. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบผลการ นำไปใช้ของงานวิจัย ที่คณาจารย์และ นักวิจัยพัฒนาขึ้น	4. สร้างระบบที่เชื่อมโยง 5. กำหนดเป็น KPI และสมรรถนะ รายบุคคลด้านการวิจัย 6. มีรางวัล และค่าตอบแทนเป็น Top up ให้แก่คณาจารย์และ นักวิจัยที่มีผลงานตามเงื่อนไข ที่มหาวิทยาลัยกำหนด 7. มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับการทำงานวิจัย
7	ด้านการทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา	1. ระบุความโดดเด่นของ มหาวิทยาลัยในด้าน ทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบริบทของความเป็น มหาวิทยาลัย แห่งตะวันออก	1. พัฒนาโดยนำแนวคิด การสร้างภูมิปัญญา ตะวันออก 2. ศึกษาทางความรู้ ที่อยู่ในตัวคนของ บุคลากรมหาวิทยาลัย ด้านภูมิปัญญาตะวันออก ในแต่ละกลุ่มสาขา	1. พัฒนาระบบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬาที่ศิลปะ การพิจารณาประสิทธิภาพ ผลงานและชื่อเสียง ที่ผ่านมา	1. พัฒนาศักยภาพของ บุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถช่วย พัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ 2. สร้างระบบสนับสนุน และส่งเสริมการเผยแพร่ ผลงานด้านทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรม และ การกีฬาอย่างจริงจัง 3. ให้เกียรติ ยกย่องและ ให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้าง ชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย และผลงานที่ตามมา	1. มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทาง ขอบเขตความเป็นเลิศ ระบุ ความโดดเด่นให้ชัดเจน 2. พัฒนาโดยนำแนวคิดการสร้าง ภูมิปัญญาตะวันออกมาใช้ 3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอก 4. พัฒนาระบบการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรด้านการทำนุ บำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ที่ดี พิจารณาจากประสิทธิภาพ และผลงานที่ตามมา

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ชื่อ	รายการ	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	กลุ่มผู้บริหารคณะ/ วิทยาลัย/ สำนัก/ ศูนย์	กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบุคลากร สายการสอน	กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน	สรุปผล
		3. พัฒนาระบบคัดเลือก นิสิต บุคลากร ให้ สอดคล้องตามที่ กำหนดไว้	4. สร้างเครือข่าย ความร่วมมือด้าน วัฒนธรรม และกีฬา กับหน่วยงานภายนอก	การบริหารทรัพยากรบุคคล	4. จัดตั้งหน่วยงาน และกำหนดบทบาท หน้าที่ให้ให้มี ความชัดเจน		5. พัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ และบุคลากร ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ด้านนี้ 6. สนับสนุน และส่งเสริม การเผยแพร่ผลงานอย่างจริงจัง 7. ให้เกียรติ ยกย่องและให้รางวัล แก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่ มหาวิทยาลัย
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่น ๆ		1. ผู้บริหารต้องนำข้อ คิดเห็นต่าง มาพิจารณา ร่วมกัน	1. การให้ทุนต้องให้จัด เพื่อกระตุ้นให้คน ทำความดีมากยิ่งขึ้น 2. การให้โทษ ควรใช้ วิธีการอื่นมากกว่าการตั้ง กรรมการสอบสวน 3. อย่าให้บุคลากรรู้สึก ว่าทำดีแล้ว 4. สร้างมาตรฐานให้จัด ประกวดให้ทราบทั่วกัน และใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน	ควรมีคณะกรรมการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับมหาวิทยาลัยโดยมี องค์ประกอบของ คณะกรรมการที่มาจาก ตัวแทนของแต่ละส่วนงาน ร่วมบริหารและพัฒนางาน บุคลากรในมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมากขึ้น	1. มหาวิทยาลัยควรมี รองอธิการบดีฝ่าย บริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล 2. กองบริหารและ พัฒนาทรัพยากร บุคคลควรยกระดับ เป็นศูนย์/ สถาบัน การบริหารพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	ควรให้ความสำคัญกับ “คน” ซึ่งเป็นบุคลากรของ มหาวิทยาลัย เนื่องจาก เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง ขององค์กร	

**ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามเดลฟาย
รอบที่ 2**

เกณฑ์การตัดสินระดับฉันทามติ จากมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ค่ามัธยฐาน
ไม่ต่ำกว่า 3.50 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัย
ระหว่างควอร์ไทล์ ไม่เกิน 1.50 โดย มีระดับความเห็นจากการแปลความหมายของค่ามัธยฐาน
ดังนี้

ต่ำกว่า 1.50	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด
1.50-2.49	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก
2.50-3.49	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่แน่ใจกับข้อมูลนั้น
3.50-4.49	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก
4.50 ขึ้นไป	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

ตารางที่ 19 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อ	รายการ	มัธยฐาน		ฐานนิยม	ผลต่างระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ IQR	การแปลผล	
		MD	Mode				ระดับ	ความสอดคล้อง
1. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีรูปแบบอย่างไร								
1.1	มีการจัดโครงสร้างองค์กรและการ กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ตรงกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	4.00	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
1.2	มีธรรมาภิบาล คล่องตัว มีความยืดหยุ่น	5.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3	มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและพัฒนากระบวนการเพื่อสนับสนุน	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.4	พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล	5.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.5	จัดกลุ่มบุคลากรเพื่อให้สามารถวางแผน ได้ตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	5.00	5.00	5.00	0.000	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.6	บุคลากรสามารถกำหนดความเหมาะสมของตนเองได้	5.00	5.00	5.00	0.000	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	มัธยมศึกษา MD	ฐานนิยม Mode	ผลต่าง ระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ IQR	การแปลผล	
						ระดับ ความเห็น	ความ สอดคล้อง
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบ							
2.1	คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่กำหนดทิศทางและมาตรฐาน	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2	ควรมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.3	ยกระดับกองบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานเทียบเท่าส่วนงาน ควบลูกกับการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวม	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.4	ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับมหาวิทยาลัย	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรเป็นอย่างไ							
3.1	เน้นที่คนดี ก่อนคนเก่ง	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2	คนดี ควบคู่คุณธรรมจริยธรรม	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	มาตรฐาน MD	ฐานนิยม Mode	ผลต่าง ระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ IQR	การแปลผล	
						ระดับ ความเห็น	ความ สอดคล้อง
3.3	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.4	เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ชอบช่วยเหลือ ผู้อื่น	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.5	มีใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.6	คนเก่ง ต้องเก่งทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน และต้องสามารถสร้างความสมัครสมานสามัคคี ไม่สร้าง ความแตกแยก	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรเป็นอย่างไร							
4.1	สร้างมาตรฐานของคนดีและคนเก่งของมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
4.2	พัฒนาระบบการประเมินผลให้สามารถจัดกลุ่มคนดี และคนเก่งได้	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
4.3	มอบหมายงานที่เหมาะสมกับคนดีและคนเก่ง และตรงกับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	มาตรฐาน		ผลต่างระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ IQR	การแปลผล	
		MD	Mode			ระดับความเห็น	ความสอดคล้อง
4.4	พัฒนาระบบความก้าวหน้าในการทำงานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
4.5	สร้างแรงจูงใจ ให้เกียรติยกย่อง	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.6	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำความดี ความเก่ง มาต่อยอดพัฒนาคนอื่น ๆ ในองค์กร ให้มีคุณลักษณะเช่นนี้มากขึ้น	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
5.	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรดำเนินการอย่างไร						
5.1	พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรให้ได้คนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์เบื้องต้น	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.2	ใช้ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.3	พัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากร	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.4	พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตามผลการปฏิบัติงาน	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	มัธยมศึกษา MD	ฐานนิยม Mode	ผลต่าง ระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ IQR	การแปลผล	
						ระดับ ความเห็น	ความ สอดคล้อง
6. การพัฒนาลักษณะส่วนบุคคล ควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร							
6.1	เน้นการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.2	พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.3	เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร							
7.1	สร้างความสามัคคี	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.2	มีวิสัยทัศน์	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.3	เป็นแบบอย่างที่ดี	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.4	มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่พฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร							
8.1	การสร้างพันธมิตรและความมีส่วนร่วมในเป้าหมาย ขององค์กร	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	มัธยมศึกษา		ผลต่างระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ IQR	การแปลผล	
		MD	Mode			ระดับความเห็น	ความสอดคล้อง
8.2	การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8.3	การพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก ผลสัมฤทธิ์ของงาน	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.	การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการดำเนินงานและส่งเสริมการวิจัย ควรเป็นอย่างไร						
9.1	มหาวิทยาลัยสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับ ทุกภาคส่วน รวมทั้งระดับนานาชาติ	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.2	พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการวิจัย หรือจัดตั้งหน่วยงานด้านบริหารจัดการงานวิจัย เพื่อช่วยณาจารย์ในการทำวิจัย	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	มรรยฐาน MD	ฐานนิยม Mode	ผลต่าง ระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ IQR	การแปลผล	
						ระดับ ความเห็น	ความ สอดคล้อง
9.3	มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและมีตัวชี้วัด เป้าหมาย ที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้ กำหนดเป็น KPI และสมรรถนะ รายบุคคลด้านการวิจัยแก่บุคลากร	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.4	จัดหลักสูตรสอนและฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร ให้สามารถทำวิจัยได้	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.5	สร้างระบบที่เลี้ยงช่ช่วยนักวิจัยหน้าใหม่ผลิตผลงาน ทางวิชาการและวิจัย	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.5	เพิ่มรางวัล และค่าตอบแทนเป็น Top up ให้แก่คณาจารย์ และนักวิจัยที่มีผลงานตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
9.6	จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับ การทำวิจัย	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	มาตรฐาน		ผลต่างระหว่าง MD กับ Mode	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ IQR	การแปลผล	
		MD	Mode			ระดับ	ความสอดคล้อง
10. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา							
10.1	มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทาง ขอบเขตความเป็นเลิศ ระบุความโดดเด่นด้านทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา ให้ชัดเจน	4.00	4.00	0.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
10.2	พัฒนาโดยนำแนวคิดการสร้างภูมิปัญญาตะวันออกมาใช้	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10.3	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10.4	พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร						
	ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬาโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพ และชื่อเสียงที่ผ่านมา	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
10.5	พัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ และบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านนี้	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
10.6	สนับสนุน และส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานอย่างจริงจัง	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10.7	ให้เกียรติ ยกย่องและให้รางวัลแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า 1) รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด ในประเด็นเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบกลไกเพื่อสนับสนุน ($MD = 5.00$, $IQR = 0.00$) รองลงมา คือ ประเด็นเรื่อง ความมีธรรมาภิบาล คล่องตัวและมีความยืดหยุ่น พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล จัดกลุ่มบุคลากรเพื่อให้สามารถวางแผนได้ตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาฯ และให้บุคลากรสามารถกำหนดวางแผนอนาคตของตนเองได้ ($MD = 5.00$, $IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมาก คือ ควรมีการจัด โครงสร้างองค์กร และการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ตรงกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ($MD = 4.00$, $IQR = 1.00$)

2. ผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักทำหน้าที่กำหนดทิศทางและมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ($MD = 5.00$, $IQR = 0.00$) รองลงมา คือ ควรมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ ($MD = 5.00$, $IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมาก คือ ควรยกระดับกองบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานเทียบเท่าส่วนงาน ควบคุมกำกับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้ส่วนงานอื่น ๆ ($MD = 4.00$, $IQR = 1.00$)

3. คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ ให้นั้นที่คนดี ก่อนคนเก่ง คนดีควรมีคุณธรรมจริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ($MD = 5.00$, $IQR = 0.00$) รองลงมา คือ คนเก่ง ต้องเก่งทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติงานและต้องสามารถสร้างความสมัครสมานสามัคคี ไม่สร้างความแตกแยก และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ ($MD = 5.00$, $IQR = 1.00$)

4. วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ

คนดีและคนเก่ง และตรงกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และการสร้างแรงจูงใจ ให้เกียรติยกย่องคนดีและคนเก่ง ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมาก คือ การสร้างมาตรฐานของคนดีและคนเก่งของมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบการประเมินผลให้สามารถจัดกลุ่มคนดี และคนเก่งได้ พัฒนาระบบความก้าวหน้าในการทำงานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำความดี ความเก่ง มาต่อยอดพัฒนาคนอื่น ๆ ในองค์กรให้มีคุณลักษณะเช่นนี้มากขึ้น ($MD = 4.00, IQR = 1.00$)

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ ควรพัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรให้ได้คนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์เบื้องต้น ใช้ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากร ($MD = 5.00, IQR = 0.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมาก คือ การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตามผลการปฏิบัติงาน ($MD = 4.00, IQR = 0.00$)

6. การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ควรมีแนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ เน้นการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน และพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

7. การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ควรมีแนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ การพัฒนาให้เป็นผู้สร้างความสำเร็จ มีวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างที่ดี ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ การพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

8. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีแนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างพันธะสัญญาและความมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร และ การพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ของงาน ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

9. การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย กับทุกภาคส่วน รวมทั้งระดับนานาชาติ พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการวิจัย หรือ จัดตั้งหน่วยงานด้านบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อช่วยคณาจารย์ในการทำวิจัย และสร้างระบบพี่เลี้ยงช่วยนักวิจัยหน้าใหม่ผลิตผลงานทางวิชาการและวิจัย ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและมีตัวชี้วัด เป้าหมายที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้ กำหนดเป็น KPI และสมรรถนะรายบุคคลด้านการวิจัยแก่นุคลากร จัดหลักสูตรสอนและฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากรให้สามารถทำวิจัยได้ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมาก คือ เพิ่มรางวัล และค่าตอบแทนเป็น Top up ให้แก่คณาจารย์และนักวิจัยที่มีผลงานตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด และจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย ($MD = 4.00, IQR = 1.00$)

10. การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และสนับสนุน ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานด้านนี้อย่างจริงจัง ($MD = 5.00, IQR = 0.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมาก คือ การพัฒนาโดยนำแนวคิดการสร้างภูมิปัญญาตะวันออกมาใช้ พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรด้านการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬาโดยพิจารณาจากประสบการณ์ ผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมา การพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ และบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านนี้ และการให้เกียรติ ยกย่อง และให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย ($MD = 4.00, IQR = 1.00$)

ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในประเด็น เรื่อง มหาวิทยาลัยควรกำหนดทิศทาง ขอบเขตความเป็นเลิศ ระบุความโดดเด่นด้านทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา ให้ชัดเจน ($MD = 4.00, IQR = 2.00$)

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามเดลฟาย รอบที่ 3

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญที่ได้พิจารณาจากค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละประเด็น ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือ

เปลี่ยนแปลงคำตอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ระบุนำมาตรฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไว้ในแบบสอบถามแล้ว หากผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบเดิม ได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลประกอบด้วยว่าทำไมจึงคิดเช่นนั้น ผลจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบเดิม ดังนั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามเคลฟายรอบที่ 3 จะขอนำเสนอตามประเด็นต่าง ๆ ของข้อคำถาม โดยข้อเสนอเฉพาะประเด็นที่แตกต่างจากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามเคลฟายในรอบที่ 2 เท่านั้น

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในแบบสอบถาม

1. ผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ แต่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นการยกฐานะ

กองบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานเทียบเท่าส่วนงาน ว่าควรแยกข้อคำถามกับการควบคุมกำกับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม โดยเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้ส่วนงานอื่นๆ

2. คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในแบบสอบถาม

4. วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เปลี่ยนแปลงระดับความคิดเห็นจากระดับ ปานกลาง หรือพอใช้

เป็น ระดับ มาก ตามค่ามัธยฐาน ($MD = 4.00$) แต่ไม่ทำให้ค่ามัธยฐานของกลุ่มและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ($IQR = 1.00$) เปลี่ยนไปจากเดิม ในประเด็น การสร้างมาตรฐานของคณบดีและคณก่งของมหาวิทยาลัย

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในแบบสอบถาม

6. การพัฒนาลักษณะส่วนบุคคล ควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในแบบสอบถาม

7. การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในแบบสอบถาม

8. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในแบบสอบถาม

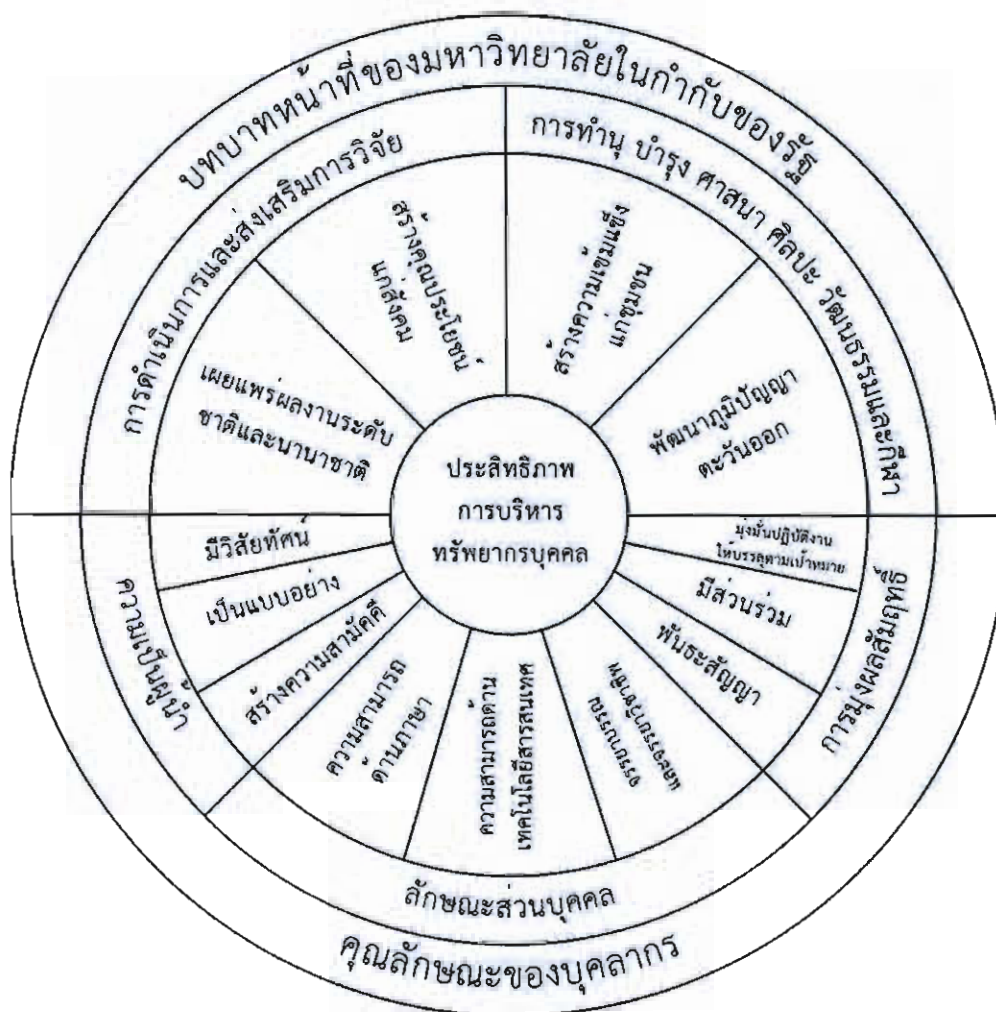
9. การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เปลี่ยนแปลงระดับความคิดเห็นจากระดับปานกลาง หรือพอใช้ เป็นระดับมาก และ 1 ท่าน เปลี่ยนแปลงจากระดับมากที่สุด เป็นระดับมาก ตามค่ามัธยฐาน ($MD = 4.00$) แต่ไม่ทำให้ค่ามัธยฐานของกลุ่มและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ($IQR = 1.00$) เปลี่ยนไปจากเดิม ในประเด็นเพิ่มรางวัล และค่าตอบแทนเป็น Top up ให้แก่คณาจารย์และนักวิจัยที่มีผลงานตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด

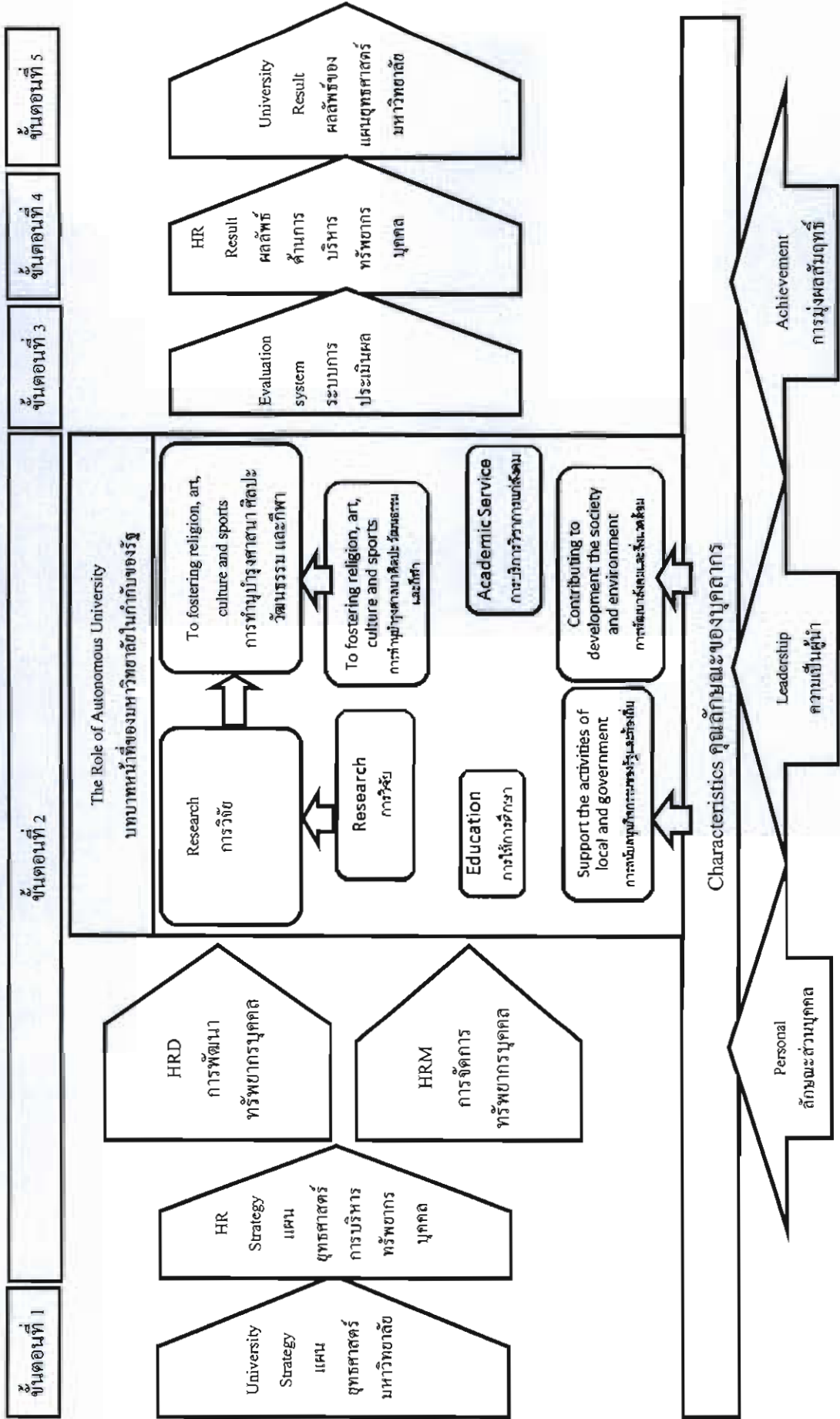
10. การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการทำนุ บำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตอบ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในแบบสอบถาม ในประเด็นข้อคำถามที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน เรื่อง มหาวิทยาลัยควรกำหนดทิศทางขอบเขตความ เป็นเลิศ ระบุความโดดเด่นด้านทำนุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรมและกีฬาให้ชัดเจนนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นว่าการระบุที่ชัดเจนจะเป็นการจำกัดการสร้างความเป็นเลิศในด้านนี้ ควรเปิดกว้างและให้การสนับสนุนส่งเสริมอย่างกว้างขวาง

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ภาพที่ 5 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา (HR Effective management model for the role of autonomous university: A case study Burapha university)



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการพัฒนาารบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีหลักการสำคัญ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร มุ่งเน้น “ควรเพิ่มขีดความสามารถ” ของบุคลากรของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ด้านคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล เน้นเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และควมมีจรรยาบรรณของคณาจารย์และบุคลากร

2. ความเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่าง และสร้างควมสามัคคี

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้มีพันธะสัญญา มีส่วนร่วม และมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับปัจจัยด้านบทบาทที่ “ควรสร้างควมโดดเด่น” 2 ด้าน คือ

1. การวิจัย เพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม

2. การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา เพื่อสร้างควมเข้มแข็งแก่ชุมชน และพัฒนาภูมิปัญญาตะวันออก

ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากร 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมพันธกิจของ มหาวิทยาลัย (Determine critical university output/outcomes)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Create HR output/outcomes relate to university output/outcomes)

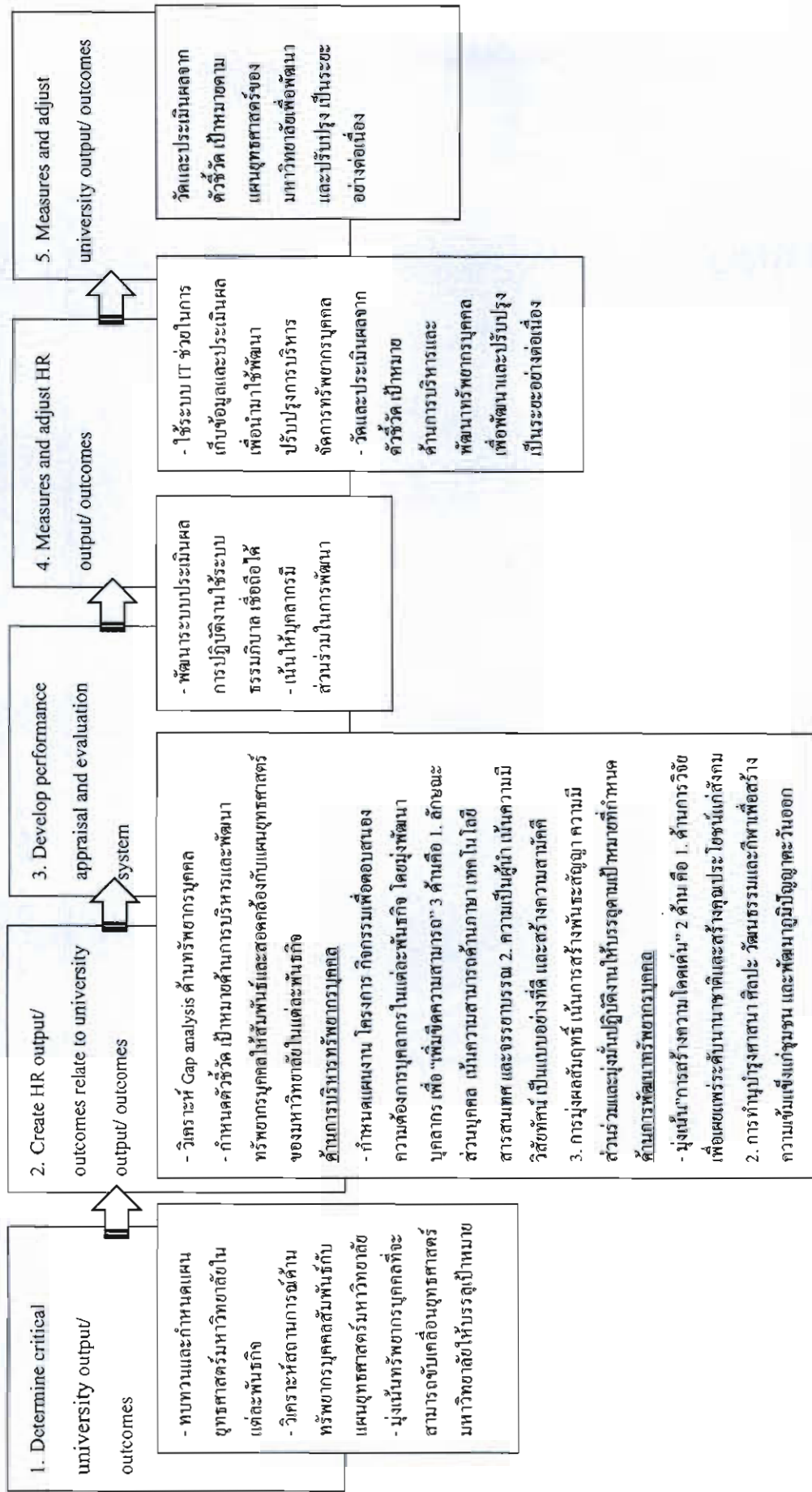
1. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM: Build programs and executes for the role of university)

2. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRD: Focus on academic service for contributing society and environment development)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Develop performance appraisal and evaluation system)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Measures and adjust HR output/outcomes)

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Measures and adjust university output/ outcomes)



ภาพที่ 7 ขั้นตอนและวิธีการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้รูปแบบที่ร่วมสนทนากลุ่ม

ตารางที่ 20 ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้รูปแบบ

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	N = 15	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	4	26.67
	หญิง	11	73.33
2	อายุ		
	อายุเฉลี่ย 36.73 ปี		
3	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
	ปริญญาตรี	6	40.00
	ปริญญาโท	7	46.67
	ปริญญาเอก	2	13.33
4	ประเภท		
	ข้าราชการ	2	13.33
	พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน)	10	66.67
	พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้)	3	20.00
5	ตำแหน่งงาน		
	อาจารย์	2	13.33
	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	13	86.67
6	ตำแหน่งทางบริหาร		
	คณบดี/ รองคณบดี	1	6.67
	ผู้อำนวยการ/ หัวหน้าสำนักงาน/รองผู้อำนวยการ	3	20.00

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	N = 15	
		จำนวน	ร้อยละ
	หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน	11	73.33
7	ประสบการณ์ในการบริหาร เฉลี่ย 4.33 ปี		
8	ตำแหน่งทางวิชาการ		
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	1	6.67
	ชำนาญการพิเศษ	4	26.67
	ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	10	66.67
9	อายุการทำงานหรือการรับราชการเฉลี่ย 8.2 ปี		
10	ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพาเฉลี่ย 7.8 ปี		

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ผู้ใช้รูปแบบที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 73.33) อายุเฉลี่ย 36.73 ปี ระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 46.67) รองลงมา ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 40.00) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัย ประเภท พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน) (ร้อยละ 66.67) สายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 86.67) ตำแหน่งทางการบริหารตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน (ร้อยละ 73.33) ประสบการณ์ในการบริหารเฉลี่ย 4.33 ปี ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 66.67) อายุการทำงานหรือการรับราชการ เฉลี่ย 8.2 ปี และมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพา เฉลี่ย 7.8 ปี

ส่วนที่ 2 รายละเอียดการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ใช้รูปแบบ จำนวน 15 คน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มผู้ใช้รูปแบบ มีความเห็นว่า รูปแบบดังกล่าว มีความเหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ซึ่งหากบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หากได้รับการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน โดยมีจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจนตามผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

กลุ่มผู้ใช้รูปแบบ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ที่มีจุดเน้นในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ในปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร สามารถใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร การกำหนดคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างชัดเจน

“ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากร ด้านลักษณะส่วนบุคคล โดยทั่วไปมีความหลากหลายและยากต่อการตัดสินใจในการรับและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ครั้งนี้ ช่วยแสดงจุดเน้น และทำให้ทราบถึงความต้องการของบุคลากรซึ่งความสามารถทางด้านภาษา เป็นสิ่งที่วัดได้ง่าย และสามารถนำมากำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการ รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับมาตรฐานได้อย่างชัดเจน”

“ลักษณะส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลนั้น ๆ ความรู้ความสามารถด้านภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่หากติดตัวบุคลากร หรือมีพื้นฐานด้านนี้มาดี ทำให้องค์กรไม่จำเป็นต้องมารอให้บุคลากรพัฒนา สามารถใช้งานได้เลย คิดว่าเป็นประโยชน์ในการกำหนดคุณสมบัติของการรับสมัครและคัดเลือกคนเข้ามาทำงานได้”

“ภาษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ และวัดได้ง่าย การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านนี้เป็นสิ่งจำเป็น และควรเอาจริงเอาจัง เห็นด้วยว่ามีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ ทั้งการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้เป็นผู้ที่มีลักษณะนี้อยู่ในบุคลากรของมหาวิทยาลัย”

“จรรยาบรรณ เป็นสิ่งที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นสิ่งบุคคลสมควรประพฤติปฏิบัติ การกำหนดว่าคุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ให้มีคุณลักษณะนี้ เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งในสายคณาจารย์ ซึ่งมีจรรยาบรรณของคณาจารย์ จรรยาบรรณของการวิจัย จรรยาบรรณของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งจรรยาบรรณของแต่ละสาขาวิชาชีพด้วย เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งสำหรับคุณลักษณะนี้ แต่จะเป็นต้องมีการปลูกฝัง ความมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นสิ่งที่ต้องช่วยกันสร้างและพัฒนา ให้เป็นวัฒนธรรมที่ดีจริงจก”

สำหรับปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรด้านความเป็นผู้นำ กลุ่มผู้ใช้รูปแบบ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ เนื่องจาก เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

“ความเป็นผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่ระบุองค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดเน้นเกี่ยวกับความมีวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง และการสร้างความสามัคคี นั้น ในความคิดเห็นคือว่ามีความเหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ที่ต้องการให้บุคลากร มีความรัก

และสามัคคี ไม่สร้างความแตกแยก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก หากผู้นำไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่สร้างความแตกแยก จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ไม่เสียเวลาจากปัญหาอุปสรรคภายในองค์กร ส่วน การเป็นแบบอย่าง เป็นสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น สังเกตได้ และเลียนแบบได้ ดังนั้น หากคนในองค์กรประพฤติปฏิบัติต่อกัน ก็จะเป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งกันและกัน”

“การสร้างและพัฒนาความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยควรคิดหาวิธีการ กลยุทธ์ ในการดำเนินการอย่างจริงจัง กระบวนการหล่อหลอมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ ต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความมีอิสระ ให้บุคลากรได้คิดสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมเอื้อให้เกิดภาวะผู้นำ ตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ”

ปัจจัยคุณลักษณะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มผู้ใช้รูปแบบ ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่ามี ความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้

“การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะหลักของหลาย ๆ ส่วนงานในมหาวิทยาลัย และที่ผ่านมา ได้นำมาใช้เป็นรูปธรรม เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสัมฤทธิ์และ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ที่ได้ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญกับ ความมีส่วนร่วม และการสร้างให้เกิด พันธะสัญญาในการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญ หากบุคลากรไม่เห็นถึงความสำคัญ หรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย จะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับ และเกิดข้อขัดแย้งกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งผลให้งานไม่บรรลุ ตามเป้าหมาย ดังนั้น การสร้างความเข้าใจ ความมีส่วนร่วมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ”

“การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากร บุคคล ผู้ที่มีคุณลักษณะมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นคุณลักษณะที่องค์กรต้องการอย่างแน่นอน ผู้นั้นต้อง ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้ที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนใฝ่รู้ สืบเสาะค้นคว้าแหล่งความรู้ และไม่ย่อท้อต่องานหนัก มีความมุ่งมั่นตั้งใจยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีระบบการวางแผนงานที่ดี ดังนั้น การกำหนดและวัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจต้องศึกษาต่อเนื่องเพื่อให้ได้แนวทางในการนำไปใช้ ให้เกิดรูปธรรมมากขึ้น”

บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ตามรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เน้น “การสร้างความคิดค้น” 2 ด้าน คือ ด้านการวิจัย และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ซึ่งผู้ใช้รูปแบบส่วนใหญ่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย และควรผสมผสานการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้จากพื้นฐาน ความเป็นตะวันออก เพื่อสร้างความโดดเด่นและชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักอย่างกว้างขวาง

“มหาวิทยาลัย จะอยู่ไปอีกเป็นร้อย ๆ พัน ๆ ปี การสั่งสมประสบการณ์ องค์ความรู้ ชื่อเสียง และการยอมรับ ไม่ได้สร้างภายในวันเดียว บทบาทที่สำคัญของบุคลากรทุกคนใน มหาวิทยาลัย คือ การสร้าง พัฒนาองค์ความรู้ บนพื้นฐานของความเข้มแข็งของสังคมและชุมชน ตามบริบทของประเทศในภูมิภาคตะวันออก”

“การสร้างขุมปัญญาตะวันออก หรือภูมิปัญญา ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และ การกีฬา ผ่านกระบวนการผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เป็นการสั่งสมองค์ความรู้ สร้าง คลังความรู้ พัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งของความเจริญ ของการเรียนรู้ในศาสตร์ตะวันออก ที่บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาตนเองไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้มหาวิทยาลัย มีความโดดเด่น และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก”

“แนวทางในการพัฒนา คน ในมหาวิทยาลัยให้เป็นนักวิจัย เป็นนักคิด เป็นศิลปิน เป็นนักกีฬา เป็นผู้สร้างสรรค์งานศิลป์ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน เห็นด้วยอย่างยิ่งกับ การสร้างความโดดเด่น ในด้านการวิจัย ที่เน้นการเผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติ และไม่ลืม ที่จะนำผลงานวิจัยคืนสู่ชุมชน เพื่อสร้างคุณค่าแก่สังคม”

สรุป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา นี้ มีองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมี องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร 3 ด้านที่ต้องเพิ่มขีดความสามารถ คือ 1) ด้านลักษณะส่วนบุคคล 2) ด้านความเป็นผู้นำ 3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และองค์ประกอบ ด้านบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 ด้าน ที่ต้องสร้างความโดดเด่น คือ 1) ด้านการดำเนินการและงานวิจัย และ 2) ด้านการบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา โดยมีองค์ประกอบย่อย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. ด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถด้านภาษา
 - 1.2 ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 1.3 ความมีจรรยาบรรณ และจรรยาวิชาชีพ
2. ด้านความเป็นผู้นำ
 - 2.1 ความมีวิสัยทัศน์
 - 2.2 ความเป็นแบบอย่าง
 - 2.3 ความสามัคคี
3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 3.1 การสร้างพันธะสัญญาต่อเป้าหมาย

- 3.2 ความมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
- 3.3 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
4. ด้านการดำเนินงานและการวิจัย
 - 4.1 การเผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติ
 - 4.2 การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในสังคม
5. ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา
 - 5.1 การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
 - 5.2 การพัฒนาภูมิปัญญาตะวันออก

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ของความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ใช้รูปแบบเกี่ยวกับความครบถ้วน สมบูรณ์ ความสามารถ ความสะดวก ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้ รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อ	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่	ร้อยละ
1.	ความครบถ้วนสมบูรณ์ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล		
1.1	ควรจัดทำคำอธิบายองค์ประกอบย่อย ต่าง ๆ ให้ชัดเจน	3	20.00
1.2	ควรเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ของการใช้รูปแบบไว้ในคู่มือให้ชัดเจน	2	13.33
1.3	ควรเขียนข้อจำกัดและขอบข่ายของรูปแบบให้ผู้นำไปใช้ทราบด้วย	4	26.67
2.	ความสามารถของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล		
2.1	ควรเพิ่มเติมแนวทางประเมินการใช้รูปแบบ	5	33.33
2.2	ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่เหมาะสมของการนำรูปแบบไปใช้ให้เป็นรูปธรรม	2	13.33
2.3	รูปแบบมีจุดเน้นที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากร ตามบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	6	40.00
2.4	ควรระบุข้อจำกัด หรือ การวิเคราะห์บริบทอื่นประกอบ เช่น การวิเคราะห์ประเภทหรือกลุ่มของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมแต่ละกลุ่ม อาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน อาทิ มหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัย ที่เน้นการเรียนการสอน หรือมหาวิทยาลัยท้องถิ่น	2	13.33

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่	ร้อยละ
3. ความสะดวกในการนำไปใช้			
3.1	ควรจัดทำเป็นคู่มือสำหรับการเผยแพร่ใช้งาน	4	26.67
3.2	เสนอให้มีการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของการนำไปทดลองใช้ และวิธีการประเมินผลรูปแบบหลังการทดลองใช้	2	13.33
3.3	ควรใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับ	1	6.67
4. ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการใช้งาน			
4.1	รูปแบบมีความเหมาะสมและนำไปใช้งานได้	6	40.00
4.2	ระบุจุดเน้นของรูปแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เห็นความเป็นได้ชัดเจน	7	46.67
4.3	การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรควรเพิ่มวิธีการในการบริหารจัดการและวิธีประเมินผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น	2	13.33

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังต่อไปนี้

1. ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน : การระบุจุดเน้นของรูปแบบนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เห็นความเป็นได้ชัดเจน (ร้อยละ 46.67)
2. ด้านความสามารถของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : รูปแบบมีจุดเน้นที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากร ตามบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร้อยละ 40.00)
3. ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน: รูปแบบมีความเหมาะสมและนำไปใช้งานได้ (ร้อยละ 40.00)
4. ด้านความสามารถของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล: ควรเพิ่มเติมแนวทางประเมินการใช้รูปแบบ (ร้อยละ 33.33)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จะครอบคลุมสาระ ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาตัวแปรด้านคุณลักษณะของบุคลากร ซึ่งใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะคนเก่ง ของคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (กพร.) (HiPPS: High performance and potential system) และปัจจัยของผู้มีศักยภาพของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) และตัวแปรด้านบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ได้แก่ 1) ให้การศึกษา 2) การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย 3) ให้บริการทางวิชาการ 4) การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา 5) การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น 6) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ใช้แนวคิดของเวอร์เนอร์ และเคอซี โมน (Werner & DeSimone, 2006) โดยทำการศึกษาในกลุ่มประชากร ที่เป็นผู้บริหารและบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

และศึกษาเอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อสังเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและปัจจัยบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลการศึกษาข้อมูลจากผลการศึกษาข้อมูลทั้ง 3 ขั้นตอน เพื่อพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ โดยใช้การสนทนากลุ่ม เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบเกี่ยวกับความเหมาะสม คุณประโยชน์ และความเป็นไปได้ ก่อนนำไปสู่การเผยแพร่และประยุกต์กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,986 คน ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จำนวน 338 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 2,077 คน ลูกจ้าง จำนวน 571 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2556 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณโดยใช้โปรแกรมจิสตาร์เพาเวอร์ (G*Power version 3.1.7) ซึ่งมีค่า Effect size .15, Alpha error probability .05, Power .95 และมีจำนวนตัวแปรทำนาย 14 ตัวแปร ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 194 คน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการสำรวจวรรณกรรม เอกสารทางวิชาการ วารสาร คู่มือ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 17 คน ซึ่งประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อทราบถึงแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

2. กลุ่มผู้บริหารคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ เช่น คณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยคณบดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เพื่อทราบถึงการนำแนวคิด และการนำสู่การปฏิบัติ

3. กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการนำไปใช้

4. กลุ่มบุคลากรสายการสอน เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

5. กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาข้อมูลทั้ง 3 ขั้นตอน ที่ผ่านมามาสังเคราะห์เพื่อทำการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ

กลุ่มผู้ใช้รูปแบบเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 15 คน สุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection) เพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ก่อนนำไปสู่การเผยแพร่และประยุกต์กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1

1. แบบสอบถามเพื่อการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับ

ขั้นตอนที่ 2

2. แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3

3. แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

3.1 แบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

3.2 แบบสอบถาม รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ

3.3 แบบสอบถาม รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ

โดยจะเพิ่มเติมในส่วนของการแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ที่เป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญและค่าพิสัยควอไทน์ เพื่อแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของคำตอบที่คำนวณได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เห็นว่ คำตอบของกลุ่ม มีความสอดคล้องกันอย่างไร หากไม่ตรงกับความคิดเห็นของคน ก็สามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบเดิมของตนเองได้

ขั้นตอนที่ 4

4. แบบบันทึกการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 5

5. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อบันทึกความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบเกี่ยวกับความเหมาะสม ประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยข้างต้น โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลมาจำแนกประเภทและทำการวิเคราะห์เนื้อหาดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อทำการสอบถาม และสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งในทุกขั้นตอน ผู้วิจัยดำเนินการสอบถามและสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ผู้ให้ข้อมูลบางท่านยินดีให้การบันทึกเทป บางท่านให้ดำเนินการจดบันทึก ซึ่งผู้วิจัยเคารพสิทธิส่วนบุคคลและดำเนินการตามให้ผู้ให้ข้อมูลต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการพรรณนาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้การวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ (Binary logistic regression analysis) และสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็น และ ใช้สถิติคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบจากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเหมาะสม ประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.35) อายุเฉลี่ย 32.29 ปี ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 52.58) รองลงมา ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 35.98) เป็นบุคลากรประเภท พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้) (ร้อยละ 45.88) ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 56.19) อายุการทำงาน หรือการรับราชการเฉลี่ย 8.85 ปี และมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพาเฉลี่ย 6.57 ปี 7 เดือน

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

ในภาพรวม คุณลักษณะของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42, SD = 0.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีคุณลักษณะของบุคลากร 2 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ด้านความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.53, SD = 0.53$) 2) ด้านจริยธรรม ($\bar{X} = 3.52, SD = 0.51$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีคุณลักษณะของบุคลากรที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านจริยธรรม: เป็นผู้ที่ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.66, SD = 0.51$) 2) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล: ความอดทน อดกลั้นต่อสภาวะแวดล้อมหรือความกดดันได้ดี ($\bar{X} = 3.62, SD = 0.52$) และ 3) ด้านความเป็นผู้นำ: เป็นผู้ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.62, SD = 0.63$)

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

ในภาพรวม บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.91, SD = 0.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการให้การศึกษา

($\bar{X} = 3.09, SD = 0.62$) 2) ด้านการให้บริการทางวิชาการ ($\bar{X} = 2.92, SD = 0.87$) 3) ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย ($\bar{X} = 2.90, SD = 0.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการให้การศึกษา: จัดประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.23, SD = 0.63$) 2) ด้านการให้การศึกษา: พัฒนาระบบการศึกษาตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ($\bar{X} = 3.19, SD = 0.63$) 3) ด้านการให้การศึกษา: ได้รับการรับรองมาตรฐานตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันที่นำเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.19, SD = 0.70$)

1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ในภาพรวม ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.84, SD = 0.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านแรงงานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 2.96, SD = 0.70$) 2) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น ($\bar{X} = 2.93, SD = 0.75$) 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน) ($\bar{X} = 2.93, SD = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านแรงงานสัมพันธ์: มีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ และรับข้อร้องเรียนของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ที่มีความเป็นกลาง ($\bar{X} = 3.12, SD = 0.74$) 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล-ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน: มีแบบประเมิน/หลักเกณฑ์การประเมินผลบุคลากร ($\bar{X} = 3.08, SD = 0.77$) 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน: มีคณะกรรมการ/ คณะทำงานบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ($\bar{X} = 3.06, SD = 0.84$)

1.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ สามารถสร้างสมการถดถอยในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังนี้

I_n (โอกาสเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล/ โอกาสไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล) = $-6.798 - 3.345$ (ลักษณะส่วนบุคคล) + 5.128 (ความเป็นผู้นำ) – 5.373 (การมุ่งผลสัมฤทธิ์) + 3.001 (การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย) + 3.934 (การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา)

โดยสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 92.3

2. ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

2.1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกรูปแบบ เสนอว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

2.2 ควรคำนึงถึงบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3 ควรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.4 การสร้างความมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ

2.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคลากรมีคุณสมบัติที่สอดคล้องตรงตามกลยุทธ์และทิศทางการบริหารขององค์กร

2.6 การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติและผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีความสอดคล้องกับบริบทและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.7 ควรบูรณาการจุดเน้นของรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

3. ผลการวิเคราะห์ระดับและความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

3.1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ในประเด็นเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบกลไกเพื่อสนับสนุน ($MD = 5.00, IQR = 0.00$)

รองลงมา คือ ประเด็นเรื่อง ความมีธรรมาภิบาล คล่องตัวและมีความยืดหยุ่น การพัฒนาระบบสารสนเทศ ด้านการบริหารงานบุคคล จัดกลุ่มบุคลากรเพื่อให้สามารถวางแผนได้ตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาฯ และให้บุคลากรสามารถกำหนดวางแผนอนาคตของตัวเองได้ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก คือ ควรมีการจัด โครงสร้างองค์กร และการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ตรงกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ($MD = 4.00$, $IQR = 1.00$)

3.2 ผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ ควรมี การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการ บริหารทรัพยากรบุคคล ควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักทำหน้าที่กำหนดทิศทางและมาตรฐานการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ($MD = 5.00$, $IQR = 0.00$) รองลงมา คือ ควรมีผู้บริหารมหาวิทยาลัย รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ ($MD = 5.00$, $IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก คือ ควรยกระดับกองบริหารงานบุคคล เป็นหน่วยงานเทียบเท่าส่วนงาน ควบคุมกำกับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมเป็นที่ปรึกษาหรือ ที่ปรึกษาให้ส่วนงานอื่น ๆ ($MD = 4.00$, $IQR = 1.00$)

3.3 คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ ให้เน้นที่คนดี ก่อนคนเก่ง คนดี ควรมีคุณธรรมจริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีใจมุ่งมั่น ที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ($MD = 5.00$, $IQR = 0.00$) รองลงมา คือ คนเก่ง ต้องเก่งทั้งด้านวิชาการและ การปฏิบัติงานและต้องสามารถสร้างความสมัครสมานสามัคคี ไม่สร้างความแตกแยก และสามารถ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ ($MD = 5.00$, $IQR = 1.00$)

3.4 วิธีการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ คนดีและคนเก่ง และตรงกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และการสร้างแรงจูงใจ ให้เกียรติ ยกย่องคนดีและคนเก่ง ($MD = 5.00$, $IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก คือ การสร้างมาตรฐานของคนดีและ คนเก่งของมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบการประเมินผลให้สามารถจัดกลุ่มคนดี และคนเก่งได้ พัฒนาระบบความก้าวหน้าในการทำงานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำความดี ความเก่ง มาต่อยอดพัฒนา คนอื่น ๆ ในองค์กรให้มีคุณลักษณะเช่นนี้มากขึ้น ($MD = 4.00$, $IQR = 1.00$)

3.5 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ ควรพัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรให้ได้คนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์เบื้องต้น ใช้ระบบ

การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากร ($MD = 5.00, IQR = 0.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก คือ การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตามผลการปฏิบัติงาน ($MD = 4.00, IQR = 0.00$)

3.6 การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ควรมีแนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ เน้นการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน และพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

3.7 การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ควรมีแนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การพัฒนาให้เป็นผู้สร้างความสามัคคี มีวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างที่ดี ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ การพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

3.8 การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีแนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การสร้างพันธะสัญญาและความมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ของงาน ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

3.9 การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับทุกภาคส่วน รวมทั้งระดับนานาชาติ พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการวิจัย หรือจัดตั้งหน่วยงานด้านบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อช่วยคณาจารย์ในการทำวิจัย และสร้างระบบพี่เลี้ยงช่วยนักวิจัยหน้าใหม่ผลิตผลงานทางวิชาการและวิจัย ($MD = 5.00, IQR = 0.00$) รองลงมา คือ มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและมีตัวชี้วัด เป้าหมายที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้ กำหนดเป็น KPI และสมรรถนะรายบุคคลด้านการวิจัยแก่บุคลากร จัดหลักสูตรสอนและฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากรให้สามารถทำวิจัยได้ ($MD = 5.00, IQR = 1.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก คือ เพิ่มรางวัล และค่าตอบแทนเป็น Top up ให้แก่คณาจารย์และนักวิจัยที่มีผลงานตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด และจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย ($MD = 4.00, IQR = 1.00$)

3.10 การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการดำเนินงานบูรณาการ ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และสนับสนุน ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานด้านนี้อย่างจริงจัง ($MD = 5.00, IQR = 0.00$)

ส่วนความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก คือ การพัฒนาโดยนำแนวคิดการสร้างภูมิปัญญาตะวันออกมาใช้ พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรด้านการดำเนินงานบูรณาการ ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา โดยพิจารณาจากประสบการณ์ ผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมา การพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ และบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านนี้ และการให้เกียรติ ยกย่อง และให้รางวัลแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย ($MD = 4.00, IQR = 1.00$)

ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในประเด็น เรื่อง มหาวิทยาลัยควรกำหนดทิศทาง ขอบเขตความเป็นเลิศ ระบุความโดดเด่นด้านดำเนินงานบูรณาการ ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ให้ชัดเจน ($MD = 4.00, IQR = 2.00$)

4. ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จากการศึกษาวิจัยครั้ง มีหลักการสำคัญ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร มุ่งเน้น “การเพิ่มขีดความสามารถ” ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ด้าน คือ

- ก. ลักษณะส่วนบุคคล เน้นเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และความมีจรรยาบรรณของคณาจารย์ และบุคลากร
- ข. ความเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่าง และสร้างความสามัคคี
- ค. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้มีพันธะสัญญา มีส่วนร่วม และมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับปัจจัยด้านบทบาทที่ “ต้องสร้างความโดดเด่น” 2 ด้าน คือ

- ก. การวิจัย เพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม

ข. การดำเนินงานบูรณาการ ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา เพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน และพัฒนาภูมิปัญญาตะวันออก

ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากร 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย (Determine critical university output/ outcomes)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Create HR output/ outcomes relate to university output/ outcomes)

ก. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM: Build programs and executes for the role of university)

ข. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRD: Focus on academic service for contributing society and environment development)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Develop performance appraisal and evaluation system)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Measures and adjust HR output/ outcomes)

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Measures and adjust university output/ outcomes)

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 73.33) อายุเฉลี่ย 36.73 ปี ระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 46.67) รองลงมา ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 40.00) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน) (ร้อยละ 66.67) สายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 86.67) ตำแหน่งทางการบริหารตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน (ร้อยละ 73.33) ประสบการณ์ในการบริหารเฉลี่ย 4.33 ปี ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 66.67) อายุการทำงานหรือการรับราชการเฉลี่ย 8.2 ปี และมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพาเฉลี่ย 7.8 ปี

5.2 ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบในการประเมินและยืนยันรูปแบบเกี่ยวกับความเหมาะสมประโยชน์ และความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบในประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน: การระบุจุดเน้นของรูปแบบนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้เห็นความเป็นไปได้ชัดเจน (ร้อยละ 46.67) 2) ด้านความสามารถของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล: รูปแบบมีจุดเน้นที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรตามบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร้อยละ 40.00) และด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน: รูปแบบมีความเหมาะสมและนำไปใช้งานได้ (ร้อยละ 40.00) 3) ด้านความสามารถของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล: ควรเพิ่มเติมแนวทางประเมินการใช้รูปแบบ (ร้อยละ 33.33)

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ด้านคุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านความเป็นผู้นำ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านลักษณะส่วนบุคคล มีองค์ประกอบย่อยตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญว่า ควรประกอบด้วย ความสามารถด้านภาษา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความมีจรรยาบรรณ และจรรยาวิชาชีพ สำหรับลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยอันประกอบด้วยคณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการใช้ภาษา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลนั้น ควรมีการกำหนดเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554) ที่ให้ความสำคัญในการเตรียมกำลังคนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาสากลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ตลอดจนงานวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ ดังนั้น คณาจารย์ และบุคลากรในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถด้านภาษาเนื่องจากเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนิรันดร์ ภาชนะทิพย์ และปฐมมาวี กุลวัฒน์ไพศาล (2557, หน้า 17-26) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทักษะการใช้

ภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ทำการศึกษาในกลุ่มคณาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุนทางวิชาการ และพบว่า อาจารย์และบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายการจัดโครงการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากร ถึงร้อยละ 95.5 โดยคณาจารย์และบุคลากรมีความต้องการพัฒนาศักยภาพภาษาอังกฤษในด้านการพูดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมา คือ การเขียนและการพูดเพื่อการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 67.4 และการพูดในที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 61.8 ตามลำดับ เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้กับมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น

ส่วนลักษณะส่วนบุคคล ด้านความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าเป็นจุดเน้นที่ควรกำหนดเป็นคุณลักษณะของบุคลากรนั้น เนื่องจากความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเป็นผู้มีความได้เปรียบในเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์การคำนวณ ความรวดเร็ว ความแม่นยำ ความทันสมัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะตามกรอบคุณวุฒิมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 ด้วย ที่ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะนี้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของกัญญนันท์ ภัทรสรณ์ศิริ (2554, หน้า 35-39) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร: กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยในด้านความก้าวหน้า และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านจรรยาบรรณและจรรยาวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความสำคัญ ทั้งในส่วนของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนั้น เนื่องจากคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เป็นบุคคลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการศึกษา ให้ได้ผล โดยมีภาระหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่หลักสูตรกำหนดเปรียบเสมือนเพียงจักรสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ จึงต้องพัฒนาอาจารย์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู โดยให้ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม การบูรณาการจัดการศึกษาให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม รวมทั้งกระบวนการถ่ายทอดผ่านการสื่อสารสมัยใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของวิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555, หน้า ข) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพครูของคณาจารย์ระดับอุดมศึกษาเครือข่ายวิชาการเบญจมิตรและเครือข่ายวิจัยประชาชน พบว่า คณาจารย์ระดับอุดมศึกษา ในสถาบันการศึกษาเอกชน เครือข่ายทางวิชาการ

เบญจมิตร และเครือข่ายวิจัยประชาชน มีคุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และรายด้าน และจรรยาบรรณวิชาชีพครูอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านจรรยาบรรณต่อตนเอง ที่เป็นทั้งพฤติกรรมและแนวความคิดของคณาจารย์ที่แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวินัยในตนเอง มีวิสัยทัศน์ ทันท่วงที มีการพัฒนาทั้งทางด้านวิชาการและสังคม ด้านจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ เป็นพฤติกรรมและแนวความคิดของคณาจารย์ที่แสดงออกถึงความรัก ความศรัทธา ความรับผิดชอบ ต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ เป็นทั้งพฤติกรรมและ แนวความคิดของคณาจารย์ที่แสดงออกถึงความรักความเมตตา กรุณา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน

ด้านความเป็นผู้นำคุณลักษณะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะส่งผลให้ เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้นั้น ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของเกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555, หน้า 1) ที่ทำการศึกษาวิจัย สมรรถนะ ในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรที่ผู้จัดการจำเป็นต้องมี คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรม ความเป็นผู้นำ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสอดคล้องกับการวิจัย ของสาธิต บุปผาสี (2553) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กร ศึกษากรณี: กรมสรรพาวุธทหารอากาศ ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และสอดคล้องกับการวิจัยของ นนเรศ ฅ พัทลุง (2554, หน้า ค-ง) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนงานวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า ปัจจัยคุณค่าการทำงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร คือ สมรรถนะการทำงาน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ และนโยบายขององค์กร และสอดคล้องการวิจัยของจำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์ และคณะ (2556) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า การสร้างภาวะผู้นำ เป็นหนึ่งห้าด้านของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก โดยเฉพาะด้านการอบรมผู้นำ การบริหารความเสี่ยง ในการบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อวงกลยุทธไว้ในการเป็นผู้นำ

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของจิตรลดา อมรวัฒนา (2553, หน้า 46-78) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมี ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรม ที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ

ความมีประสิทธิภาพผลแบ่งได้เป็น 3 มิติในรูปแบบของสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High-performance work system adoption) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วทั้งองค์กร กลุ่มกิจกรรมครอบคลุม ตั้งแต่การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการให้รางวัล การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง เป็นวิธีการสร้าง พัฒนาและรักษาความสามารถหลักขององค์กรรวมทั้งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผล

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย ด้านทำนุบำรุง ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา

ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย สอดคล้องกับการศึกษาของสงบ ประเสริฐพันธ์ และสุภาภรณ์ จั๊บจ่าย (2550, หน้า ก) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพของระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการส่งเสริมงานวิจัยของอาจารย์ที่พบว่า การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ควรส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรเกี่ยวกับการส่งเสริมงานวิจัยดังต่อไปนี้ กำหนดให้นำวิธีวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ กิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งกิจกรรมกลุ่มและการวิจัยร่วมกับชุมชน ให้เวลาโดยให้อาจารย์สามารถลาพักเพื่อไปทำวิจัยได้ สนับสนุนให้อาจารย์มีผู้ช่วยนักวิจัยที่เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น การช่วยสืบค้นข้อมูล โดยมีค่าตอบแทนให้ และการจัดบรรยากาศกิจกรรมทางวิชาการ หรือเวที แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัย และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนพวรรณ รื่นแสง และคณะ (2555, หน้า 53-55) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำวิจัยของบุคลากร คือ ด้านความรู้และด้านสภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำวิจัยในด้านลักษณะงาน พบว่า งานประจำสามารถนำมาพัฒนาเป็นงานวิจัยได้ โดยมีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีข้อเสนอแนะว่า การส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรทำวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ จะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสนำผลงานวิจัยไปขอประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็น โอกาสและความก้าวหน้าของบุคลากรซึ่งพัฒนาศักยภาพและคุณภาพบุคลากรขององค์กร

3. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากร 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

- ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากร

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

การเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ตามขั้นตอนและวิธีการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่พัฒนาขึ้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ในขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย นั้น มีความสอดคล้องกับ The Michigan/ matching model of HRM ของฟอมบรูน, ทิชชี และเดวานนา (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ด้วยการคัดเลือกการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ สร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและสอดคล้องกับ The Harvard model ของเบียร์, สเป็คเตอร์, ลอว์เรนซ์, มิล และวอลตัน (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเน้นด้านบุคลากรสัมพันธ์ เพื่อสร้างพันธะสัญญาให้เกิดกับบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่นเพื่อเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งยังคงให้ความสำคัญกับผลประกอบการขององค์กร โดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่ใช่และไม่ใช่ตัวเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบกับการให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบงานทำให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน สร้างความมีคุณค่า ความท้าทาย สร้างโอกาสในความสำเร็จทำให้ระบบการทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการผสมผสานรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกับรูปแบบของเกสต์ (Guest, 1987) หรือที่เรียกว่า เกสต์ โมเดล (Guest model) ก่อนข้างมาก จากความมุ่งเน้นว่าผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ จะต้องมั่นใจได้ว่ามีความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะเห็นได้จากขั้นตอนที่ 3 ที่พัฒนาระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เชื่อมโยงสู่ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสู่ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีข้อได้แก่ของรูปแบบของเกสต์ เกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการสร้างพันธะสัญญาของบุคลากรกับองค์กรในระยะยาวที่อาจไม่ค่อยเห็นผล ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยเน้นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ให้บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะในด้านนี้ให้เห็นอย่างเด่นชัด จะทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ บทบาทสำคัญที่จะสามารถส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล คือ การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย เพื่อเผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติ และการนำผลงานวิจัยสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยตามแนวทางการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียง สร้างความโดดเด่นให้กับมหาวิทยาลัย โดยสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาองค์ความรู้ภูมิปัญญาตะวันออก ซึ่งการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทดังกล่าวได้นั้น จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ จากพื้นฐานของการศึกษาวิจัย สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ในมิติต่าง ๆ เป็นผู้ให้การศึกษา ถ่ายทอดวิทยาการ ชี้นำสังคม พัฒนาความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ศรัทธา การยอมรับนับถือ ในสังคม อันจะส่งผลให้เป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างแก่บุคลากรอื่น ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ต้องพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและสามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ในการนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สามารถนำรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้ ไปใช้เป็นแนวทางสร้างความชัดเจน จุดเน้นและจุดที่ควรพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการวิจัย และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา เนื่องจากบทบาทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังกล่าว เป็นบทบาทสำคัญที่แสดงถึง ความมีคุณภาพของคณาจารย์ และบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม ความตระหนักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างขุมปัญญาตะวันออกที่เป็นเอกลักษณ์ของภูมิภาคนี้ ที่คณาจารย์ นักวิชาการและนักวิจัยในมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและ เจตคติที่ดีต่อบทบาทดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าเพิ่มในตัวบุคลากร ของมหาวิทยาลัย

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถ วัดประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม น่าเชื่อถือ มีความเที่ยงตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเชื่อมโยง กับผลลัพธ์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยการจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และนำไปสู่การบริหารค่าตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริงทั้งที่ใช่และไม่ใช่ตัวเงิน อันเป็นสิทธิประโยชน์ที่บุคลากร พึงจะได้รับจากผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ

4. ควรจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากร โดยอาจแบ่งกลุ่มการพัฒนาบุคลากร เป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มคณาจารย์ และกลุ่มสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง ตามแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลได้ จากหลักสูตรกลางที่มหาวิทยาลัยจัดให้ ซึ่งอาจมอบหมาย ให้ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งหรือการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการสร้างหลักสูตร พัฒนาบุคลากรร่วมกัน

5. ควรจัดทำแผนผังความเชื่อมโยงหรือความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผล รวมทั้งการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์ อื่น ๆ ให้เห็นความเชื่อมโยง บันไดสู่ความสำเร็จของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้

6. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้กรณีศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งอาจทำให้ผลการศึกษา วิจัยเป็นไปตามบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ที่บางอย่าง อาจไม่สามารถใช้อ้างอิงกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอื่น ๆ ได้ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของการวิจัย ในครั้งนี้ ดังนั้น การนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ขอให้พิจารณาความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ประกอบด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะที่เกิดจากข้อค้นพบ และข้อจำกัดของการศึกษาวิจัยเพื่อนำไปสู่การต่อยอดการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปทดลองใช้และศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบริบทของมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ ต่อไป
2. ควรศึกษาในรายละเอียดขององค์ประกอบในรูปแบบเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดให้มีความชัดเจนมากขึ้น
3. ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบรูปแบบและประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย
4. ควรศึกษาวิจัยประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำแนกตามประเภท และการจัดกลุ่มบุคลากร

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
พลเรือน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- กัญญนันท์ ภัทรสรณ์ศิริ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร:
กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน. วารสารวิชาการปทุมวัน, 1(1), 35-39.
- กัญญา รัตนวราพะ. (2546). ระบบการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลรัฐ.
วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม จันทรแก้ว. (2540). วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม. โครงการสหวิทยาการบัณฑิตศึกษา, สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่ม
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จำนง อควิวัฒน์สิทธิ์ และคณะ. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- จิตรลดา อมรวัฒนา. (2553). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้
เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง. วารสารบริหารธุรกิจ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 3(125), 46-47.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คลนภา ลำภู. (2553). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ตาก: วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง.
- ศุลา มหาพสุชานนท์. (2545). หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2550). *การจัดการองค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นคเรศ ณ พัทลุง. (2554). ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนงานวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 7(2), 49-57.
- นพ ศรีบุญนาค. (2545). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- นพวรรณ รื่นแสง และคณะ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปทุมธานี: หน่วยวิเคราะห์แผนงานงบประมาณและวิจัยสถาบัน โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทวุฒิ พิมพ์แพง. (2553). *การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรันดร์ ภาชนะทิพย์ และปฐมมาดี กุลวัฒน์ไพศาล. (2557). ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 2, 17-26.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปิยวัฒน์ แก้วกั้นรัตน์. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนัส นาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550. (2551, 9 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 8-34.
- พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ. (2551). *สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน*. กรุงเทพฯ: โครงการวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- ภาวิธ ทองโรจน์. (2550). *สภาสถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.dusit.ac.th/course1/standard/No-3.pdf>
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2550). *แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2553-2562*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2555). *หลักการและการใช้การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกสำหรับการวิจัย*. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*, 4(1), 1-12.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2554). *การวางแผนและประเมินผล โครงการแบบมุ่งเน้นผลงาน ในภาครัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วิรัช วรรณรัตน์ และโกสุม สายใจ. (2555). *คุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูของคณาจารย์ระดับอุดมศึกษาเครือข่ายวิชาการเบญจมิตรและเครือข่ายวิจัยประชาชน*. นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *หลักการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ใน *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- วีระ อรัญมงคล และรัชฎา ชิโสภา. (2549). *รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สินารด ศิริจันทพันธุ์. (2552). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศในสถานศึกษาสถาบันอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. อุดรธานี: สำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

- ศิริรัตน์ ขาวสะอาด. (2551, กันยายน-ธันวาคม). การยอมรับต่อการปฏิรูประบบราชการ กรณีศึกษา การยอมรับการเปลี่ยนแปลง สภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของข้าราชการ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. *เวชบันท์กสิราช*, 1(3), 140-151.
- สงบ ประเสริฐพันธ์ และสุภาภรณ์ จัปจ้าย. (2550). *สภาพของระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการ ส่งเสริมงานวิจัยของอาจารย์สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์*. *อุตรดิตถ์: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*.
- สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (545). *รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชา การอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สาธิต บุษผาสี. (2553). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณี: กรมสรรพาวุธทหาร อากาศ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). *คู่มือการบริหาร ผลการปฏิบัติการ สำหรับ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง*. นนทบุรี: ศูนย์นักบริหารระดับสูง.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2555). *คู่มือการ ประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับอุดมศึกษา ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554 (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สมุทรปราการ: ออฟเซ็ท พลัส.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). *การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินต์.
- สุพรหม ทำจะดี. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง "Talent management"*. เข้าถึงได้จาก www.ru-tot4.com
- สุมิตร สุวรรณ, วีรฉัตร สุปัญญา, ทศนีย์ จันตริยะ, วรงค์ศรี แสงบรรจงและเฟื่องอรุณ ปรีดีคิด. (2552, กรกฎาคม-ธันวาคม). การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กร กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย. *วารสารวิจัย ทรัพยากรมนุษย์*, 4(2), 23-33.

- สุรพล สุขะพรหม. (2543). *การวางแผนและบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: สุตราโสภา.
- เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์. (2543). *ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2539). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, Q. D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Best, J. W. (1981). *Research in education*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talent ship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *HR.Human Resource Planning*, 28(2), 17-26.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2000). *Human resource management: An experimental approach* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management and higher education: A Theoretical model. *Journal of Education for Business*, 85(6), 330-335.
- Clark, C. R., & Mayer, E. R. (2003). *e-Learning and the science of instruction*. San Francisco: John Wiley and Son.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrical*, 16(3), 297-334.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper & Row.
- Fayol, H. (1964). *General and industrial management*. London: Pitmand and Sons.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Glantz, S. A., & Slinker, B. K. (1990). *Primer of applied regression and analysis of variance*. New York: McGrew-Hill.

- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- Hosie, P. (1995). Promoting quality in higher education using human resource information systems. *Quality Assurance in Education*, 3(1), 30-35
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A system and contingency approach* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Kleinbaum, D. G. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Duxbury Press.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1959). *Principle of management*. New York: McGraw-Hill.
- Macmillan, T. T. (1971). The Delphi technique. In *Paper presented at the annual meeting of the California junior colleges associations committee on research and development*. Monterey, CA: California Junior Colleges.
- Mondy, R. W., & Noe, R. W. (1996). *Human resource management*. New York: Prentice Hall.
- Nigro, F. A. (1977). *Public personnel administration* (3rd ed.). New York: Harper& Row.
- Paul, S. (1983). *Strategic management of development programmer: Guidelines for action*. Geneva: International Labour Office.
- Pounder, J. S. (2002). Public accountability in Hong Kong higher education: Human resource management implications of assessing organizational effectiveness. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(6/7), 458-474.
- Rubin, A. (2007). *Essential research methods for social work*. Belmont, CA: Thomson Brooks Cole.
- Simon, H. A., Smithburge, D. W., & Thomson, V. A. (1960). *Public administration*. New York: Alfred A. Knopf.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R.. (1992). *Management* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development* (6th ed.). South-Western: Cengage Learning.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคุณลักษณะของ นายสรร กลิ่นวิจิตร
นิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
รหัส 52810024 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาท
หน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

3. ผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 40 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 45 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 70 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ 1.1 ชาย 1.2 หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา
 - 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 3.2 ปริญญาตรี
 - 3.3 ปริญญาโท
 - 3.4 ปริญญาเอก

4. ประเภทของบุคลากร
- 4.1 ข้าราชการ
- 4.2 พนักงานมหาวิทยาลัย
- 4.2.1 พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน)
- 4.2.2 พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้)
- 4.3 ลูกจ้าง
5. ตำแหน่งงาน
- 5.1 อาจารย์
- 5.2 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
6. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี โปรดระบุ).....
7. อายุการทำงานหรือการรับราชการ.....ปี
8. ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพา.....ปี
9. คณะหรือส่วนงานที่สังกัด.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของท่าน และโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว โดย

- ช่องคะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย
- ช่องคะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง
- ช่องคะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
- ช่องคะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล				
1	มีกิริยาสุภาพเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี				
2	มีความซื่อสัตย์สุจริต				
3	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตลอดเวลาทั้งต่อหน้าและลับหลัง				
4	มีความอดทน อดกลั้นต่อสภาวะแวดล้อมหรือความกดดันได้ดี				
5	มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
	ด้านความเป็นผู้นำ				
6	เป็นผู้ที่สามารถรวมใจคน สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง				
7	เป็นผู้ที่สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงนั้น				
8	เป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี				
9	เป็นผู้ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้บังคับบัญชา				
10	เป็นผู้ที่สามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน กำหนดวิธีการที่ทำให้กลุ่มทำงานได้ดียิ่งขึ้น				
	ด้านการบริหารจัดการ				
11	กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ				
12	สามารถวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร				
13	มีความสามารถในการประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรได้				
14	สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร				
15	เป็นผู้ที่ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ				
	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์				
16	เป็นผู้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด				
17	เป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
18	เป็นผู้พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือสร้างสรรค์				
19	เป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจ โดยมีปริมาณผลได้ ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด				
20	เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของภารกิจขององค์กรตามที่วางแผนไว้				
ด้านการบริการที่ดี					
21	เป็นผู้นำเสนอวิธีการการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด				
22	เป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ				
23	เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการระยะยาวและพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ				
24	เป็นที่ปรึกษาที่เป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ				
25	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา หรือ โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อผู้รับบริการ				
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
26	เป็นผู้ที่สามารถพัฒนาตนเองรองรับเทคโนโลยี				
27	เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง				
28	เป็นผู้ที่สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการทำงานในอนาคตได้				
29	เป็นผู้ที่สนับสนุนบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการ จัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา				
30	สามารถบริหารจัดการให้องค์กรนำความรู้ เทคโนโลยี หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง				
ด้านจริยธรรม					
31	เป็นผู้ที่ไม่เบียดเบียนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ				
32	มีความเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร				
33	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก				
34	กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
35	ยื่นข้อผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรและประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต				
	ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ				
36	สามารถประสานความสัมพันธ์อันดีในทีม ร่วมคิดตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นจากเพื่อร่วมทีมงาน				
37	ยกย่อง ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือเพื่อร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ				
38	เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว				
39	เป็นผู้ที่สามารถจัดการข้อขัดแย้ง หรือคลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม				
40	สามารถประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจในทีมงานเพื่อปฏิบัติการกิจ ขององค์กรให้บรรลุผล				

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามการรับรู้ของท่าน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยบูรพา ในด้านต่าง ๆ และ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว โดย

- ช่องคะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย
 ช่องคะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง
 ช่องคะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
 ช่องคะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
ด้านการให้การศึกษา					
1	ให้การศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง				
2	พัฒนาระบบการศึกษาตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ				
3	ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง				
4	จัดประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ				
5	จัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัยหรือการจัดการความรู้				
6	มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง				
7	มีกลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย				
8	มีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ดี				
9	มีการนำผลการประเมินของนิสิตในแต่ละรายวิชาไปพัฒนาปรับปรุง				
10	ได้รับการรับรองมาตรฐานตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันที่น่าเชื่อถือ				
ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย					
11	มีระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถาบัน				
12	มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยกับการเรียนการสอน				
13	มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยและให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่คณาจารย์และนักวิจัย				
14	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนวิจัยอย่างเพียงพอ				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
15	สนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ อันได้แก่ ห้องปฏิบัติการวิจัย หรือหน่วยวิจัย หรือศูนย์ให้คำปรึกษาและสนับสนุนวิจัย ห้องสมุดหรือแหล่งค้นคว้าข้อมูล สิ่งอำนวยความสะดวกหรือการรักษาความปลอดภัยในการวิจัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการวิจัย				
16	มีกิจกรรมวิชาการที่ส่งเสริมงานวิจัย เช่น การประชุมวิชาการ การจัดแสดงผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์				
17	จัดให้มีศาสตราจารย์อัครคุณุฑกะหรือศาสตราจารย์รับเชิญด้านการวิจัย				
18	มีการติดตามประเมินผลการสนับสนุนการวิจัยและนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
19	มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการ หรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ				
20	มีระบบการรวบรวมคัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัย เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้				
21	มีการนำผลงานวิจัยสู่การเผยแพร่หรือการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง ในชุมชนและสังคม				
22	มีระบบการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัย รวมทั้งการส่งเสริมการจดสิทธิบัตร หรืออนุสิทธิบัตรของผลงาน				
ด้านการให้บริการทางวิชาการ					
23	มีระบบและกลไกการบริการวิชาการแก่สังคม และดำเนินการตามระบบที่กำหนด				
24	มีการบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน				
25	มีการบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการวิจัย				
26	มีการประเมินผลความสำเร็จของการบูรณาการและนำผลการประเมินไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
27	มีการสำรวจความต้องการของชุมชนเพื่อกำหนดทิศทางและจัดทำแผนการบริการวิชาการของสถาบัน				
28	มีความร่วมมือด้านบริการวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ				
29	มีการประเมินผลประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการวิชาการ หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ				
30	มีการพัฒนาองค์ความรู้จากการให้บริการวิชาการและถ่ายทอดสู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
	ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา				
31	มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา และดำเนินการตามระบบที่กำหนด				
32	มีการบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน				
33	มีการบูรณาการกับกิจกรรมนักศึกษา				
34	มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา ต่อสาธารณชน				
35	มีการประเมินความสำเร็จของการบูรณาการกับการเรียนการสอน				
36	มีการประเมินความสำเร็จของการบูรณาการกับกิจกรรมนักศึกษา				
37	สามารถสร้างหรือกำหนดมาตรฐานคุณภาพด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา และมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติได้				
	ด้านการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น				
38	มีระบบและกลไกสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และดำเนินการตามระบบที่กำหนด				
39	มีการประเมินผลความสำเร็จของสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และนำผลการประเมินไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
40	สนับสนุนความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐและท้องถิ่น				
41	จัดให้มีพื้นที่และกิจกรรมที่เอื้อและส่งเสริมให้นักศึกษาและบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ				
	ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม				
42	มีแผนสร้างความมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรในการพัฒนาชุมชน และสิ่งแวดล้อม และดำเนินการตามแผน				
43	มีกิจกรรมการปรับแต่งและรักษาภูมิทัศน์ให้เกิดความสวยงาม สอดคล้องกับธรรมชาติ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม				
44	สร้างความมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรในการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่ ความสะอาดถูกสุขลักษณะ และตกแต่งอย่างมีสุนทรีย์				
45	มีการประเมินผลความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และสิ่งแวดล้อมและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามการรับรู้ของท่าน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ของ มหาวิทยาลัยบูรพา และ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว โดย

- ช่องคะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพอยู่ในระดับควรปรับปรุง
ช่องคะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพอยู่ในระดับพอใช้
ช่องคะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี
ช่องคะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
	ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล				
1	มีการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล				
2	มีการแปลงแผนกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/ outcome รวมทั้ง ครอบคลุม และผู้รับผิดชอบ				
3	มีการทบทวนนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
4	มีการเผยแพร่/ สัมมนา/ สื่อสารกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลให้หน่วยงานภายในรับทราบ				
5	มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และตามแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ณ สิ้นปี				
	ด้านการสร้างความสะดวกในโอกาส				
6	มีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพ และเป็นธรรมกับพนักงาน (ตามกฎหมายแรงงาน และภายใต้อำนาจของศาลปกครอง)				
7	มีการกำหนด KPI ในระดับส่วนงาน สำนักงาน/ ฝ่าย หรือหน่วยงานภายใต้ส่วนงานอย่างน้อย 1 ระดับ และมีการประเมินผลตามนั้น				
8	มีการกำหนด KPI ระดับบุคคล และประเมินผลตามนั้น				
9	KPI ระดับบุคคลมีความสอดคล้องกับภารกิจและผลผลิตหลัก หรือมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ของตำแหน่งงานนั้น				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
10	KPI ระดับบุคคลเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร โดยถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรสู่ KPI ระดับบุคคล				
	ด้านการเจ้าหน้าที่				
11	มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ คัดเลือก หรือสรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง				
12	มีการใช้สมรรถนะ (Competency) ในกระบวนการสรรหาอัตรากำลังที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม				
13	มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนสรุปอัตรากำลังที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโครงสร้างของบุคลากรที่เหมาะสม เช่น ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา อายุ เป็นต้น				
14	มีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังบุคลากรทั้งใน แผนระยะกลางหรือแผนระยะยาว ประกอบกับการวิเคราะห์เงื่อนไขหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย				
15	มีการวิเคราะห์ผลิตภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักขององค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและกรอบอัตรากำลังในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับกลุ่มภารกิจ เป็นต้น				
16	มีการกำหนดเป้าหมายหรือกรอบอัตรากำลังมาจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and motion study)				
17	มีการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) จากภายในองค์กร				
18	มีการวิเคราะห์และแนวทางในการบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกินในแต่ละหน่วยงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ				
19	มีการวิเคราะห์อัตราส่วนผลิตประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักขององค์กร เช่น จำนวนบุคลากรต่อรายได้ ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ค่าดำเนินงาน รายได้ต่อหัว โดยมีการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของปีที่ผ่านมา เป้าหมายขององค์กรประจำปี หรือคู่เทียบที่องค์กรกำหนด				
20	การเปรียบเทียบอัตราการคงอยู่ของบุคลากร (Retention rate)				
	ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น				
21	มีการประเมินค่างาน (Job valuation)				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
22	มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทน (Compensation structure) กับตลาดที่ครอบคลุม เงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Inccntive pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe benefits)				
23	มีระบบโครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) ที่สอดคล้องกับค่าของงาน				
24	มีหลักเกณฑ์ในการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร				
25	มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงโทษ การให้รางวัล และพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงาน				
26	มีการพัฒนาหรือการทบทวนระบบต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การประเมินผล สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร				
ด้านแรงงานสัมพันธ์					
27	มีช่องทางการสื่อสารในประเด็นของ: สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และกฎระเบียบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
28	มีช่องทางการสื่อสารในประเด็นของ: ข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่บุคลากรควรจะทราบ เช่น สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ข่าวสารการฝึกอบรม การรับสมัครงานภายใน เป็นต้น				
29	มีเอกสารมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กร จรรยาบรรณของคณะกรรมการผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร (Code of ethics) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร				
30	มีการสื่อสารให้ความรู้เรื่องมาตรฐานจรรยาบรรณ ถึงบุคลากรในองค์กร โดยการแจ้งให้ทราบหรือให้พนักงานมีส่วนร่วม เช่น แจกเอกสาร, คู่มือ, ลง Intranet, วารสาร, ดิจบอร์ด, รายงานประจำปี, เสียงตามสาย, โครงการรณรงค์, โครงการฝึกอบรม				
31	มีการสนับสนุนการก่อตั้งสภาพนักงาน ของกลุ่มบุคลากรเพื่อช่วยดูแลสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และข่าวสารต่าง ๆ แก่สมาชิก				
32	มีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ และรับข้อร้องเรียนของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ที่มีความเป็นกลาง				
33	มีช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่สามารถเข้าถึงและนำเชื่อถือให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
	ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ				
34	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม กรณีทั่วไป กรณีฉุกเฉิน และภัยพิบัติ				
35	มีนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กร				
36	มีการกำหนดแผนงาน/ มาตรการระยะสั้นและระยะยาวด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กร และแผนงานด้านความปลอดภัยฯ เพื่อรองรับภัยพิบัติ				
37	มีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการขององค์กรและพนักงาน				
38	มีการจัดทำมาตรฐานหรือคู่มือปฏิบัติงานด้านอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ				
39	มีการตรวจสอบและบันทึกเป็นรายงานการปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อใช้ในการบริหารด้านความปลอดภัย และสุขอนามัยในการทำงาน ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น				
40	มีการให้ความรู้และกิจกรรมรณรงค์ เรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและภาพแวดล้อมถึงบุคลากรในองค์กร เช่น ฝึกอบรม, ฝึกซ้อมหนีไฟ, แจกเอกสาร, ลง Intranet, วารสาร, ดิจบอร์ด เป็นต้น				
	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน)				
41	มีการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างงาน และกลุ่มของงาน (Job Family) ที่ชัดเจน				
42	พนักงานแต่ละตำแหน่งมีส่วนร่วมในการจัดทำบรรยายลักษณะงาน				
43	ผู้บังคับบัญชาในแต่ละลำดับชั้นมีส่วนร่วมของการสอบถามความถูกต้อง ความสอดคล้องของขอบเขตงาน และอำนาจในการดำเนินการของตำแหน่งทั้งหมด				
44	จำนวนตำแหน่งที่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานมีความครบถ้วน				
45	มีการเปรียบเทียบอัตราการคงอยู่ของบุคลากรใน กลุ่มต่าง ๆ เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talents) กลุ่มพนักงานที่มีผลประเมินอยู่ในขั้นดีเยี่ยม หรือขั้นสูงสุดของระบบประเมินผลฯ ขององค์กรและกลุ่มพนักงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุ				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน)				
46	มีแบบประเมิน/ หลักเกณฑ์การประเมินผลบุคลากร				
47	มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น/ ทำความเข้าใจในผลการประเมินระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบในการประเมิน ทั้งก่อนและหลังการประเมิน				
48	มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปี เช่น การรายงานผลการประเมิน รายไตรมาส ฯลฯ เพื่อนำผลประเมินมาตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินงาน				
49	มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการปรับเพิ่มเงินเดือน ผลตอบแทนงูใจ หรือการปรับเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน				
50	มีการนำผลการประเมินรายบุคคล มาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ การพัฒนาบุคลากร/ ทีมงาน/ หน่วยงาน				
51	มีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่ง (Competency) อย่างครบถ้วน				
52	กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถ (Competency) มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละตำแหน่งในฐานะผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน				
53	มีการวิเคราะห์ช่องว่างความสามารถ (Competency gap) และสรุปภาพรวมจำนวนช่องว่างความสามารถของแต่ละ Competency เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา				
54	มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training needs assessment) ของพนักงาน				
55	มีการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหา หรือลดช่องว่างด้านผลการดำเนินงานหรือความสามารถ (Competency)				
56	มีการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรจากนโยบายขององค์กร และนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนความต้องการขององค์กร				
57	มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรม มาใช้ในการปรับปรุง				
58	มีคณะกรรมการ/ คณะทำงานบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM)				
59	มีแผนงานระยะยาวและระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์ความรู้				
60	มีการสร้างและการจัดเก็บองค์ความรู้หลักขององค์กรเพื่อการจัดทำการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM)				

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การวิจัยและระบบสารสนเทศ)				
61	มีการวิจัยเพื่อประเมินทัศนคติ และความพึงพอใจของบุคลากร				
62	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และความพึงพอใจ ในการทำงานของบุคลากร โดยใช้ประโยชน์จากผลการสำรวจ				
63	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบงานที่สำคัญ				
64	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในอาชีพ				
65	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร				
66	มีการนำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและ ตัดสินใจ ด้านการบริหารอัตรากำลังขององค์กร				
67	มีฐานข้อมูลบุคลากรที่สามารถใช้ในการตัดสินใจเรื่องการบริหาร ผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ของบุคลากร				
68	มีฐานข้อมูลบุคลากรที่สามารถใช้ในการตัดสินใจเรื่องการพัฒนา บุคลากร เช่น ข้อมูลการฝึกอบรมของบุคลากร				
69	มีฐานข้อมูลข้อมูลรายบุคคลเพื่อการปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลการ ดำเนินงาน				
70	มีคู่มือ ระบบสารสนเทศ หรือเครื่องมือที่ช่วยเป็นแนวทางให้งานต่าง ๆ นำระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีไปใช้				

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง



ข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

เรียน ผู้เข้าร่วมการวิจัย

ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วมในการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะคนเก่งของบุคลากร ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้สังเคราะห์ขึ้นจากหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารองค์กร ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น โดยเมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้แล้ว ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากผู้เข้าร่วมวิจัยในการทำแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิที่จะถอนตัวหรือบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้น จนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย

หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด สามารถสอบถามได้โดยตรงจากผู้วิจัย คือ นายสรร กลิ่นวิจิต โทร. 081-8149394 หรือ e mail saan@buu.ac.th

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ในความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

(นายสรร กลิ่นวิจิต)

ผู้วิจัย



ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

วันให้คำยินยอม วันที่เดือน..... พ.ศ.

ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้น จนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม.....ผู้ยินยอม
(.....)

ลงนาม.....พยาน
(.....)

ลงนาม.....ผู้ทำวิจัย
(.....)



แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อวิทยานิพนธ์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE ROLE OF
AUTONOMOUS UNIVERSITY: A CASE STUDY OF
BURAPHA UNIVERSITY

๒. ชื่อนิสิต นายสรร กลิ่นวิชิต

หลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ภาคปกติ ภาคพิเศษ

รหัสประจำตัว ๕๒๘๑๐๐๒๔ คณะศึกษาศาสตร์

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว
ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการที่เหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย
(Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่าจะเป็น
สิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(✓) อนุมัติโครงการวิจัย

() ไม่อนุมัติ

๔. วันที่ให้การอนุมัติ:.....๒๕.....เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุวดี รอดจางภักย์ | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์พิสิษฐ์ พิริยาพรรณ | ผู้รักษาการแทนรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยบูรพา
กณบดีคณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |

ภาคผนวก ง

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิคเคสฟาย

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
 - 1.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัย/ กรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพา
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน
 - 1.2 กรรมการบริหารวิชาการ/ กรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพา
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน
 - 1.3 ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา 1 คน
2. กลุ่มผู้บริหารคณะ สถาบัน ศูนย์ สำนัก
 - 2.1 ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 2.2 ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 2.3 คณบดีคณะแพทยศาสตร์/ผู้รักษาการแทนรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 2.4 รองคณบดีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. กลุ่มคณาจารย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.1 อาจารย์คณะแพทยศาสตร์ 1 คน
 - 3.2 อาจารย์คณะวิศวกรรมศาสตร์/ผู้รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี 1 คน
 - 3.3 อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์/ผู้รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี 1 คน
4. กลุ่มสายสนับสนุนวิชาการ/ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 4.1 ผู้อำนวยการกองแผนงาน
 - 4.2 ผู้อำนวยการกองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 4.3 กรรมการสภาพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา
 - 4.4 หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
 - 4.5 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ
 - 4.6 รองผู้อำนวยการสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล
 - 4.7 หัวหน้างานบริหารงานบุคคล คณะแพทยศาสตร์

ภาคผนวก จ
การวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก

การวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก (Logistic regression)

การจัดกลุ่มข้อมูลของตัวแปรตาม

ผู้วิจัยจัดกลุ่มข้อมูลตัวแปรตามประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็น 2 กลุ่ม คือ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เกิดประสิทธิภาพ เป็น 1

ไม่เกิดประสิทธิภาพ เป็น 0

โดยนำค่าคะแนนเฉลี่ย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล มาจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เกิดประสิทธิภาพ (1 : ค่าคะแนนเฉลี่ย มากกว่า 3.00 ขึ้นไป) และไม่เกิดประสิทธิภาพ (0 : ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับหรือน้อยกว่า 3.00)

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
.00	0
1.00	1

เป็นการระบุค่าของตัวแปรตาม โดยกำหนดให้ เป็น

- 1 ถ้า คาดหวังว่าจะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 0 ถ้าคาดหวังว่าจะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

Block 0: Beginning Block

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted		Percentage Correct
			aver123g		
			.00	1.00	
Step 0	aver123g	.00	0	89	.0
		1.00	0	105	100.0
Overall Percentage					54.1

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is .500

จากตารางนี้ ยังไม่ได้มีการนำตัวแปรต้นหรือตัวแปรทำนายทั้ง 14 ตัวเข้าสมการ ดังนั้น ในสมการจึงมีเฉพาะค่าคงที่ โดยมีจำนวนของค่าเฉลี่ยที่จัดให้อยู่ในกลุ่ม 0 จำนวน 89 ฉบับ และ กลุ่ม 1 จำนวน 105 ฉบับ และค่า ร้อยละ 54.1 เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ในการพยากรณ์ ของ Step 0 ซึ่งมีเฉพาะค่าคงที่ จะพบว่า จากข้อมูลจริง ความคาดหวังที่จะเกิดประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ มีค่าร้อยละของการพยากรณ์ถูก ร้อยละ 54.1

Block 1: Method = Forward Stepwise (Wald)

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	109.578	1	.000
	Block	109.578	1	.000
	Model	109.578	1	.000
Step 2	Step	14.481	1	.000
	Block	124.059	2	.000
	Model	124.059	2	.000
Step 3	Step	5.834	1	.016
	Block	129.892	3	.000
	Model	129.892	3	.000
Step 4	Step	8.985	1	.003
	Block	138.877	4	.000
	Model	138.877	4	.000
Step 5	Step	11.963	1	.001
	Block	150.841	5	.000
	Model	150.841	5	.000
Step 6	Step	6.625	1	.010
	Block	157.466	6	.000
	Model	157.466	6	.000
Step 7 ^a	Step	-1.625	1	.202
	Block	155.841	5	.000
	Model	155.841	5	.000

a. A negative Chi-squares value indicates that the Chi-squares value has decreased from the previous step.

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	158.042 ^a	.432	.577
2	143.561 ^a	.472	.631
3	137.728 ^a	.488	.652
4	128.743 ^b	.511	.683
5	116.779 ^b	.540	.722
6	110.154 ^c	.556	.743
7	111.779 ^b	.552	.738

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than .001.

b. Estimation terminated at iteration number 7 because parameter estimates changed by less than .001.

c. Estimation terminated at iteration number 8 because parameter estimates changed by less than .001.

-2Log likelihood เป็นการทดสอบความเหมาะสมของ Model (Goodness of fit)

Cox & Snell R Square และ Nagelkerke R Square เป็นค่า Pseudo R Square

เป็นค่าที่บอกสัดส่วน หรือเปอร์เซ็นต์ที่สามารถอธิบายความผันแปรใน Logistic regression model หมายความว่า สมการแต่ละ Step สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้กี่ เปอร์เซ็นต์ เช่น ใน Step 7 : $R^2 = 0.738$ แสดงว่า สมการใน Model นี้ สามารถร่วมกันทำนายได้ 73.8 %

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	11.762	6	.067
2	28.063	8	.000
3	21.739	8	.005
4	18.060	8	.021
5	15.610	8	.048
6	41.613	8	.000
7	64.111	8	.000

เป็นการทดสอบความเหมาะสมของ Model โดยการแบ่งพิจารณาจากค่าประมาณของ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยใช้สถิติทดสอบ Chi-Square

$$P(\text{Fixed contract}) = 1/1+e^{-w}$$

$$\text{โดยที่ } w = \beta_0 + \beta_1(X_1) + \beta_2(X_2) + \beta_3(X_3) + \beta_4(X_4) + \beta_5(X_5) + \beta_6(X_6) + \beta_7(X_7) + \beta_8(X_8) \\ + \beta_9(X_9) + \beta_{10}(X_{10}) + \beta_{11}(X_{11}) + \beta_{12}(X_{12}) + \beta_{13}(X_{13}) + \beta_{14}(X_{14})$$

สมมติฐานของการทดสอบ คือ H_0 : เหมาะสม

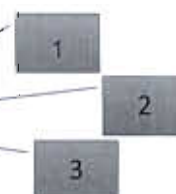
H_1 : ไม่เหมาะสม

เช่น Step 1 จาก ค่าทดสอบ Chi-Square ได้ค่า 11.762 และ มีค่า Sig = 0.067 > 0.05 ไม่ Sig เป็นการยอมรับ H_0 แสดงว่า Model Step 1 เมื่อทำการทดสอบ Hosmer and Lemeshow Test แล้ว มีความเหมาะสม

Classification Table^a

Observed	Predicted			
	aver123g		Percentage Correct	
	.00	1.00		
Step 1	aver123g .00	57	32	64.0
	1.00	8	97	92.4
	Overall Percentage			79.4
Step 2	aver123g .00	64	25	71.9
	1.00	4	101	98.2
	Overall Percentage			85.1
Step 3	aver123g .00	68	23	74.2
	1.00	15	90	85.7
	Overall Percentage			80.4
Step 4	aver123g .00	68	21	76.4
	1.00	8	97	92.4
	Overall Percentage			85.1
Step 5	aver123g .00	68	21	76.4
	1.00	9	98	91.4
	Overall Percentage			84.5
Step 6	aver123g .00	76	13	85.4
	1.00	4	101	96.2
	Overall Percentage			91.2
Step 7	aver123g .00	78	11	87.6
	1.00	4	101	96.2
	Overall Percentage			92.3

a. The cut value is .500



1. พบว่า ข้อมูลจริงของความคาดหวังที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 89 ฉบับ (78+11) แต่เมื่อใช้สมการจะสามารถทำนาย จำนวน 78 ฉบับ นั่นคือ ทำนายถูก 87.6 %

2. จะพบว่า ข้อมูลจริงของความคาดหวังที่จะเกิดประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 105 ฉบับ (4+101) แต่เมื่อใช้สมการจะสามารถทำนาย จำนวน 101 ฉบับ นั่นคือ ทำนานถูก 96.2 %

3. เปอร์เซ็นต์รวมของการทำนายถูกต้อง คือ 92.3 %

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	averd	2.734	.412	44.133	1	.000	15.399
	Constant	-7.040	1.260	39.745	1	.000	.000
Step 2 ^b	averd	1.496	.476	9.863	1	.002	4.463
	averu	1.993	.577	11.931	1	.001	7.334
	Constant	-10.208	1.682	38.839	1	.000	.000
Step 3 ^c	averd	-1.421	.613	5.367	1	.021	.242
	averd	2.272	.612	13.786	1	.000	9.700
	averu	1.661	.600	7.664	1	.006	5.262
	Constant	-8.816	2.112	10.418	1	.001	.001
Step 4 ^d	averb	1.662	.746	6.913	1	.009	7.113
	averd	-3.525	1.055	11.165	1	.001	.029
	avera	2.351	.660	12.688	1	.000	10.482
	averu	2.149	.679	10.016	1	.002	8.578
	Constant	-8.340	2.396	12.114	1	.001	.000
Step 5 ^e	avera	-3.291	1.036	10.091	1	.001	.037
	averb	4.662	1.253	13.842	1	.000	105.822
	averd	-4.495	1.254	12.853	1	.000	.011
	avera	2.336	.705	10.966	1	.001	10.337
	averu	3.138	.875	12.872	1	.000	23.065
	Constant	-8.292	2.662	5.588	1	.018	.002
Step 6 ^f	avera	-3.853	1.121	11.814	1	.001	.021
	averb	5.218	1.344	15.078	1	.000	184.466
	averd	-5.633	1.476	14.563	1	.000	.004
	averu	2.335	.923	6.404	1	.011	10.330
	avera	1.041	.835	1.553	1	.213	2.832
	averu	3.498	.946	13.685	1	.000	33.049
	Constant	-8.483	2.666	5.773	1	.016	.002
Step 7 ^f	avera	-3.645	1.098	12.898	1	.000	.019
	averb	5.128	1.251	16.806	1	.000	168.728
	averd	-5.373	1.398	14.778	1	.000	.005
	averu	3.001	.765	15.387	1	.000	20.111
	averu	3.934	.682	19.877	1	.000	51.108
	Constant	-8.798	2.614	6.765	1	.009	.001

a. Variable(s) entered on step 1: averd.

b. Variable(s) entered on step 2: averu.

c. Variable(s) entered on step 3: averd.

d. Variable(s) entered on step 4: averb.

e. Variable(s) entered on step 5: avera.

ใน Step 7 มีค่าสัมประสิทธิ์ (β) ของ $X_1, X_2, X_3, X_4, X_{10}, X_{12}$ ที่สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

$$\text{Prob}(\text{โอกาสเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล}) = 1/1+e^{-z}$$

$$z = \beta_0 + \beta_1(X_1) + \beta_2(X_2) + \beta_3(X_3) + \beta_4(X_4) + \beta_5(X_5) + \beta_6(X_6) + \beta_7(X_7) + \beta_8(X_8) + \beta_9(X_9) + \beta_{10}(X_{10}) + \beta_{11}(X_{11}) + \beta_{12}(X_{12}) + \beta_{13}(X_{13}) + \beta_{14}(X_{14})$$

โดยที่	P	=	โอกาสที่จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
	e	=	Base of Natural Logarithms ซึ่ง มีค่าเท่ากับ 2.7183 โดยประมาณ
	Z	=	$\beta_0 + \beta_1$ (ลักษณะส่วนบุคคล) + β_2 (ความเป็นผู้นำ) + β_3 (การบริหารจัดการ) + β_4 (การมุ่งผลสัมฤทธิ์) + β_5 (บริการที่ดี) + β_6 (จริยธรรม) + β_7 (การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ) + β_8 (ความร่วมมือร่วมใจ) + β_9 (การให้การศึกษา) + β_{10} (การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย) + β_{11} (การให้บริการทางวิชาการ) + β_{12} (การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา) + β_{13} (การสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น) + β_{14} (การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม)
	β_i	=	สัมประสิทธิ์ของตัวแปรต้นในสมการถดถอย โลจิสติก
	β_0	=	ค่าคงที่

$$\text{สมการถดถอย โลจิสติก อยู่ในรูปของ } \ln(px/qx) = b_0 + b_1X_1 + \dots + b_pX_p$$

ดังนั้น สมการถดถอยในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล สรุปได้ดังสมการถดถอยโลจิสติก ดังนี้

$$\ln(\text{โอกาสเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล/โอกาสไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล}) = -6.798 - 3.945(\text{ลักษณะส่วนบุคคล}) + 5.128(\text{ความเป็นผู้นำ}) - 5.373(\text{การมุ่งผลสัมฤทธิ์}) + 3.001(\text{การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย}) + 3.934(\text{การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา})$$