



รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

A Strategic Human Capital Management for the New University

: The Case Study on Suan Dusit Rajabhat University

ดร.ดนัย เทียนพุฒ

ดร.สุริยะ เจียมประจานรากร

ดร.จิรัชย์ ศิริศิริรัมย์

ดร.ราเชนทร์ บุญลอยสง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต



รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

A Strategic Human Capital Management for the New University

: The Case Study on Suan Dusit Rajabhat University

ดร.ดนัย เทียนพุฒ

(ฝ่ายเลขานุการศูนย์การศึกษา)

ดร.สุริยะ เจียมประชนรากร

(บัณฑิตวิทยาลัย)

ดร.จิรัสย์ ศิริศิริรัมย์

(บัณฑิตวิทยาลัย)

ดร.ราเชนทร์ บุญลอยสง

(คณะวิทยาการจัดการ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีงบประมาณ 2556)

หัวข้อวิจัย	กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ผู้ดำเนินการวิจัย	ดร.ดนัย เทียนพุฒ ¹ ดร.สุริยะ เจียมประชาชนรากร ² ดร.จิรัชย์ ศิริศิริรัมย์ ² ดร.ราเชนทร์ บุญลอยสง ³
ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สุชุม เฉลยทรัพย์ รองศาสตราจารย์ ดร.อัมรงค์ อุดมไพจิตรกุล ดร.วราณี เวสสุนทรเทพ
หน่วยงาน	1. ฝ่ายเลขานุการศูนย์การศึกษา 2. บัณฑิตวิทยาลัย 3. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ปี พ.ศ.	2557

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการจัดการทุนมนุษย์ ที่กำหนดทิศทาง และบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ และสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ใน 2 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับปฏิบัติการ พร้อมจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้าง และระบบ การจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ มีกระบวนการจัดทำวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิจัย เอกสาร (Documentary Research) เพื่อจัดทำร่างต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับ มหาวิทยาลัยใหม่ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยจำนวน 17 คน เพื่อพัฒนาต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ 3) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของประชาคมสวนดุสิตต่อต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับ มหาวิทยาลัยใหม่ จากประชากรจำนวน 1,870 คน และทำการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบได้จำนวน 330 คน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่าง โดยได้รับกลับคืนมา จำนวน 275 คน คิดเป็น ร้อยละ 83.33 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เนื้อหา 4) การยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ด้วยการจัดทำกลุ่มสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน และนำเสนอให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านการบริหาร HR ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งได้รับคำแนะนำให้เพิ่มเติมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหาร HR ที่ผ่านมา

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 (AEC 2015) มี 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การกำหนดตำแหน่ง สมรรถภาพคนเก่ง การประสานกลมกลืน และการปรับเปลี่ยนองค์กร ทั้งนี้ได้รับแรงขับเคลื่อนจากต้นแบบความเป็นผู้นำทางการศึกษาของอธิการบดี (ในวาระของ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน) และวิธีคิดอย่างเป็นระบบของความเป็นผู้นำ (Leadership System Thinking)

2. การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มี 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการบริหาร HR พบว่า

2.1 การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) มี 3 องค์ประกอบ คือ การคิดและการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการวัดความสำเร็จซึ่งต้องวัดอย่างครบวงจร (2) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ จัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้าน HR ระดับมหาวิทยาลัย ต้องมีการประสานกลมกลืนระหว่างสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายด้าน HR และสำนักบริหารกลยุทธ์ในการจัดทำ SHCM ส่วนกองบริหารงานบุคคลรับผิดชอบในด้านปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการนโยบายด้าน HR ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้าน HR มีอาชีพ ด้านการตลาด และการสื่อสาร รวมถึงกรรมการที่เป็นคนรุ่นใหม่

2.2 การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์ และหน่วยงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ คณะ โรงเรียนหรือสำนักกิจการพิเศษ ดูแลรับผิดชอบการบริหาร HR ในหน่วยงานของตนเองได้อย่างอิสระ และสำหรับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาผู้อื่นให้มีความเชี่ยวชาญตามอัตลักษณ์ รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และการสร้างความเป็นสวนดุสิต

2.3 การวัดความสำเร็จ SHCM มี (1) การวัดภาพรวมของมหาวิทยาลัยโดยการบูรณาการด้านการวัดที่กำหนดโดยหน่วยงานระดับนโยบายด้านการศึกษาและวัดจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับสากลและนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยจะใช้ในการแข่งขัน (2) การวัด SHCM ใช้การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และการวัดความสำเร็จจากภายนอกในศักยภาพของบุคลากร กับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

3. การจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบบริหาร HR สำหรับรองรับ SHCM

3.1 แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มสศ. ปี 2557-2560 โดย มสศ. นำปรัชญา สมรรถนะ และความเป็นสวนดุสิต หล่อหลอมเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ของ มสศ. และวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกองบริหารงานบุคคล ต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อการสนับสนุน มสศ. สู่ความสำเร็จตามปรัชญาและวิสัยทัศน์

3.2 การปฏิบัติที่ผ่านมาสู่ความเป็นเลิศของ มสศ. โดยการริเริ่มของ อธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การสรรหา 2) หลักการว่าจ้าง 3) การประเมินสมรรถนะของแต่ละบุคคล 4) การมอบหมายงาน 5) การพัฒนา พร้อมทั้งมีวิธีการเตรียมผู้บริหาร การสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การสื่อสาร และการปฏิบัติงาน ที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

3.3 ข้อเสนอการขับเคลื่อน SHCM ประกอบด้วย (1) คิดและวางแผน SHCM ใน 3 ขอบเขต คือ 1) โอกาสเพื่อการสร้างสรรค์ 2) การจูงใจและทุ่มเท และ 3) การออกแบบระบบงาน HR ใหม่ พร้อมการปรับเปลี่ยนด้านการปฏิบัติของ HR ด้วยการจัดวาง การบูรณาการ และนวัตกรรม (2) การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติใน 4 ด้านหลักที่สำคัญ คือ 1) คนเก่ง 2) ผลงาน 3) สารสนเทศ) และ 4) งานของ HR พร้อมการปรับเปลี่ยนในการปฏิบัติของ HR ด้วยการจัดวาง การบูรณาการ และนวัตกรรม เช่นเดียวกัน

Research Title	A Strategic Human Capital Management for the New University : The Case Study on Suan Dusit Rajabhat University
Researcher	Dr.Danai Thieanphut ¹ Dr.Suriya Jiamprachanarakorn ² Dr.Jirusth Sirasirirusth ² Dr.Rachen Boonloisong ³
Research Consultants	Associate Professor Dr.Sukhum Chaleysub Associate Professor Dr.Thamrong Udompaijitkul Dr.Warane Vessoontorntep
Organization	1. Office of Campuses and Learning Centers 2. Graduate School 3. Faculty of Management Science Suan Dusit Rajabhat University
Year	2014

The main objectives of the research aim to study the Key Success Factors of Human Capital Management and to create Strategic Human Capital Management (SHCM) and to recommend a proposal for HR structure and systems. The research results were found that.

1. The Key Success Factors (KSFs) were four (4) elements which consist of 1) Positioning 2) Talent Capability 3) Harmonization and 4) Transformation that the KSFs were derived from the president (in during term of Assistant Professor Dr. Sirote Polpuntin) of SDU's educational leadership model and leadership system thinking.

2. The creating of Strategic Human Capital Management for the new university: A Case Study of Suan Dusit Rajabhat University consists of two (2) levels, 1) the university level; including Vision, Mission, Policies, and Strategic human capital management. 2) The operational level; including Process and Practice in Human resource management. The results were found that;

2.1 Strategic thinking and planning for human capital management were consist of; 1) The three (3) elements of SHCM were (1) Strategic thinking and planning (2) Strategic implementation and (3) Strategic measurement which totally measured. 2) The policies setting of the human capital management must be conducted by the HR policy committee at the university level, which requires the harmonization, both from The University's Board of Trustees and The office of strategic management for the formulation of Strategic human capital management and personnel division responsible for operations. The HR policy committee should have an external profession career in HR, marketing and communications, and as well as that should include the young generations.

2.2 Delivering the SHCM into implementation by using the HR structure in the university level to formulate the Strategic human capital management. And the operational level which included; Faculty School and/or Office of Business Affairs had self-independent in the HR management. For Human Capital Development, that were consists of self development and developing other employees to expertise in Suan Dusit Rajabhat University's (SDU) Identities. As well as the executive succession planning for the new executives, and the conducting on Suan Dusit's spirit.

2.3 The SHCM measurement consists of two (2) groups which were (1) to measure the overall university integration measure defined by the agency of education policy, and international university ranking; and for competition aspect, the university's innovation is needed. (2) The measuring of SHCM used job performance and performance management. As well as the measuring from the outside recognition and reputation of SDU's talents and so on, the imminent of the University.

3. The recommend proposal on HR structure and systems that supports the SHCM. The SHCM must be appropriate for the SDU's Strategic planning from 2014 to 2017 by using the Philosophy, Competencies, and SDU's Spirit and combining into core values of SDU. The Vision and Mission of personnel division should be state on expertise in HRM and HRD that enhanced SDU to achievement. A propose of SHCM mechanism driven were consist of (1) strategic thinking and

planning of SHCM in three (3) areas; 1) The opportunity for contribution 2) the motivation and effort, and 3) the design of HR systems and herewith transformation in the HR practice with alignment, integration and innovation (2) the SHCM into action in four (4) main areas were; 1) Talent 2) Performance 3) Information and 4) The work of HR, and the same as transformation in the HR practices.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ที่สนับสนุนการทำวิจัย พร้อมทั้งให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อคณะผู้วิจัย ดร.วรานี เวสสุนทรเทพ เป็นผู้ริเริ่มให้คณะผู้วิจัยได้ทำวิจัยซึ่งเป็นงานสร้างสรรค์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไล ศรีธนาภูล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือในการดำเนินงานวิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ดร.บุญลือ ทองอยู่ ศาสตราจารย์ ดร.บุญเกียรติ บุญยเกียรติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทิศ เชาวลิต และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรณีย์ สอนเพลง) ที่ปรึกษาอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย) อธิการบดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ จันทร์เจริญ คณะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากร ซึ่งให้ข้อมูลที่มีคุณค่าเป็นอย่างสูงในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอก ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงสถาบันการศึกษาในการเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการให้สัมภาษณ์ เพื่อยืนยันผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการและการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คณะผู้วิจัย

มิถุนายน 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
1.3 ขอบเขตการวิจัย	9
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	10
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้	12
2.1.1 พัฒนาการของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้	12
2.1.2 การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้	13
2.1.3 นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้	14
2.1.4 บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้	15
2.2 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย	17
2.3 การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่	20
2.3.1 ความหมายของมหาวิทยาลัยใหม่	20
2.3.2 รูปแบบของมหาวิทยาลัยใหม่	21
2.3.3 กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเน้นกลยุทธ์การบริหาร HR	23
2.4 การแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทยภายใต้บริบทของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พ.ศ. 2558 ในบริบทของ AEC 2015	34
2.5 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	36

2.5.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	36
2.5.2 ประวัติความเป็นมาของกองบริหารงานบุคคล	41
2.5.3 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	48
2.6 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่	55
2.6.1 แนวคิด ขอบเขต โครงสร้างและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล	56
2.6.2 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	69
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	73
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	86
3.1 ขั้นตอนการวิจัย	86
3.2 ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	89
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพ	89
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปเสนอผล	91
บทที่ 4 ผลการวิจัย	92
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย	92
4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	92
4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)	92
4.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร	96
4.2 สร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่	99
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)	99
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากร	126
4.3 ข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับ กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต	136
4.3.1 โครงสร้างการบริหาร HR	136
4.3.2 ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล	139
ตอนที่ 2 ผลการประชุมกลุ่มสนทนา (Focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับกลยุทธ์ การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	146

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย	160
1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1	160
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2	164
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3	170
 บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	 184
5.1 สรุปผลการวิจัย	184
5.2 อภิปรายผล	195
5.3 ข้อเสนอแนะ	210
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	210
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป	211
 บรรณานุกรม	 213
บรรณานุกรมภาษาไทย	213
บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ	217
 ภาคผนวก	 221
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	222
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	260
ภาคผนวก ค ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	265
 ประวัติผู้วิจัย	 268

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปลำดับความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	40
2.2 ผู้บริหารสถาบัน (อดีต-ปัจจุบัน)	41
2.3 จำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2555	43
2.4 จำนวนอาจารย์ประจำ (จำแนกตามระดับการศึกษา)	44
2.5 จำนวนอาจารย์ประจำ (จำแนกตามตำแหน่งวิชาการ)	45
2.6 จำนวนอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานจริง	45
2.7 สรุปจำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556	46
2.8 การเปลี่ยนแปลงที่เน้นเหตุการณ์	64
4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่	97
4.2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด	98
4.3 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่: การบริหารทรัพยากรมนุษย์	127
4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านการคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	128
4.5 ผลการวิเคราะห์การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ	129
4.6 รูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	131
4.7 รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J) ที่ช่วยทำให้บุคลากรมีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	132
4.8 วิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ของมหาวิทยาลัย	133
4.9 การสร้างความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit)	133
4.10 การวัดความสำเร็จด้านการจัดการทุนมนุษย์	134
4.11 สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างความคิดเห็นของประเภทของบุคลากรที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	135

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การพัฒนาการอุดมศึกษาของไทย	3
1.2 กระบวนการพัฒนาสังคมไทยผ่านระบบอุดมศึกษาไทย	4
2.1 พัฒนาการของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้	13
2.2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรดั้งเดิมเป็นองค์กรฐานความรู้	14
2.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลแบบ 4 ร	16
2.4 แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2553-2557	25
2.5 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	27
2.6 โครงการแบ่งหน่วยงานของส่วนการเจ้าหน้าที่	28
2.7 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	32
2.8 โครงสร้างการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	33
2.9 โครงสร้างกองบริหารงานบุคคล	43
2.10 กระบวนทัศน์ในการพัฒนา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	48
2.11 ความเป็นเลิศทางด้านอุตสาหกรรมอาหาร	50
2.12 อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	50
2.13 การจัดวางธุรกิจและโครงสร้างฝ่ายงาน HR	62
2.14 โครงสร้างฝ่ายงาน HR ในศตวรรษที่ 21	63
2.15 การปรับเปลี่ยนแปลงรูป HR	65
2.16 สิ่งผูกพันกลับกำลังเผชิญต่อ HR	67
2.17 คลื่นวิวัฒนาการของงาน HR	69
2.18 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	
ภายใต้กรอบการอุดมศึกษาไทย	81
2.19 แนวคิดมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีสึกขามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	82
2.20 มหาวิทยาลัยใหม่ : กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	84
2.21 กรอบแนวคิดในการวิจัย	85
4.1 การจัดกลุ่มบุคลากรเพื่อเตรียมรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	101
4.2 ระดับบริบทด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่	102
4.3 รูปแบบการพัฒนาสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	104
4.4 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	106

4.5 ภาพรวมกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	107
4.6 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่	109
4.7 โครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II)	138
4.8 การพัฒนาตนเองของบุคลากรด้วยการเรียนรู้บนความท้าทาย (CBL)	140
4.9 รูปแบบการพัฒนาผู้อื่นด้วยอาศรมความรู้ (Professor Club)	142
4.10 รูปแบบการพัฒนาผู้อื่นด้วยการสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive Coach)	143
4.11 การสร้างความเป็นสวนดุสิต	145
4.12 สิ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนของปัจจัยแห่งความสำเร็จ	162
4.13 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSFs) ที่มีทุนมนุษย์เป็นจุดศูนย์กลาง	163
4.14 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM)	164
4.15 การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM Formulation)	169
4.16 การบริหารงานบุคคลที่ผ่านมาของ มสส.	171
4.17 รูปแบบการบริการ HR แบบที่ 2 (Type II)	174
4.18 การสร้างความเป็นสวนดุสิต	180
4.19 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของ มสส.	182
4.20 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่สู่การปฏิบัติ	183

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็เหมือนกับประเทศในส่วนต่างๆ ของโลกซึ่งล้วนแต่ได้รับอิทธิพลส่วนหนึ่งมาจากเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) และมีการปรับตัวสู่ความสามารถระดับโลก (Global Competency) สำหรับตลาดโลก ดังเช่น รัฐบาลฮ่องกง สิงคโปร์ ไต้หวัน เกาหลีใต้ และประเทศจีน เป็นต้น ได้เริ่มต้นทบทวนระบบการศึกษาและมีการปฏิรูปการศึกษาที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมความสามารถทางการศึกษาในบริบทของโลกาภิวัตน์ สิ่งนี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดตั้งระบบหรือมีการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการบริการที่สูง ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร และความรับผิดชอบในการตอบสนองความต้องการของหุ้นส่วนที่แตกต่าง กัน เช่น รัฐบาล ธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรแรงงาน ผู้ปกครองและนักเรียน / นักศึกษา (Mok, 2008:528) โดยสรุปความเป็นโลกาภิวัตน์ได้เร่งรัดให้ทำให้ระบบอุดมศึกษาต้องมีการปรับ “โครงสร้าง อุดมศึกษา” ไปพร้อมกับ “การเน้นด้านตลาด” “ความเป็นบริษัท” “การแปรรูป” และรวมถึงประเทศไทยมีข้อผูกพันภายใต้ข้อกำหนดขององค์การการค้าโลก (พ.ศ.2543 - 2548) ในการเปิดเสรีการค้าบริการ ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาดังต่อไปนี้ 1) การให้บริการข้ามพรมแดน (Cross – Border Supply) เช่น การให้บริการด้านการศึกษาระบบ ICT ที่ทันสมัย แต่เรื่องนี้ยังไม่ผูกพันเนื่องจากประเทศไทย ยังไม่มีกลไกกำกับดูแลมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนทางไกล 2) การบริโภคบริการใน ต่างประเทศ (Consumption Abroad) เช่น มหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกาให้บริการการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่นักเรียนต่างชาติที่เดินทางเข้าไปศึกษาในประเทศไทย (มีผลผูกพันแล้ว) 3) การจัดตั้งธุรกิจเพื่อให้บริการ (Commercial Presence) เช่น มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศสหรัฐอเมริกาเข้าไปตั้งสาขาในประเทศอื่น เพื่อให้บริการการศึกษาระดับอุดมศึกษา (ยังไม่มีข้อผูกพัน เนื่องจากความไม่พร้อมของสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย) และ 4) การเคลื่อนย้ายบุคลากร (Movement of Natural Persons) ไม่มีผลผูกพัน เพราะต้องการสนับสนุนให้อาจารย์ต่างชาติเข้ามา สอนในประเทศไทย (ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, 2551)

Kelly, Maercia, & Richard (2007) ได้กล่าวถึงหลักการเป็นมหาวิทยาลัยเฟิร์สคลาสว่า ประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการสร้างการตื่นตัวในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 2) การสร้างความเข้มข้นในการวิจัย และศึกษาหาความรู้เพื่อส่งต่อและเผยแพร่วัฒนธรรมนี้ไปสู่การ

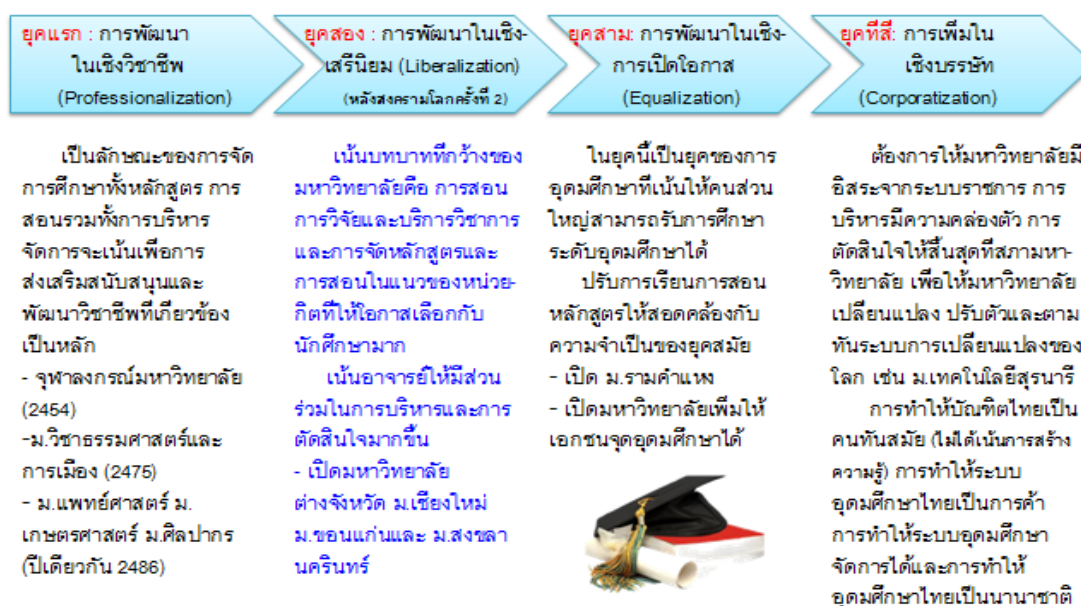
เป็นกิจกรรมปกติสำหรับการเรียนการสอน 3) การสร้างความมีชีวิตชีวาให้กับสังคมและสภาพแวดล้อมที่เป็นบริบทแห่งการเรียนรู้ 4) การเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลายจากนานาชาติ 5) การมีความชัดเจนในการช่วยเหลือบุคลากรด้านพัฒนาต่อยอดการเรียนรู้ 6) การสร้างความชัดเจนในมาตรฐาน และการคาดหวังในการเรียนรู้ 7) การมีวงจรการเรียนรู้ คั่นคว้า และทดลองที่ครบถ้วนสมบูรณ์ 8) การมีสถานที่ที่มีคุณภาพสูงเพื่อการเรียนรู้ แหล่งสนับสนุนและเทคโนโลยี และ 9) ความเหมาะสมของหลักสูตร

ในปีพ.ศ. 2558 จะมีการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในทุกภาคส่วนรวมถึงระบบการศึกษาของประเทศไทย การเปิดเสรีอาเซียนจะทำให้การเคลื่อนย้ายกำลังคน (People moving) เช่น นักศึกษาและบุคลากรเป็นไปอย่างง่าย รวมถึงจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายวัฒนธรรม องค์ความรู้ต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทย ได้มีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน เพื่อรับมือกับการแข่งขันของตลาดอุดมศึกษาในอนาคต

และตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551 - 2565) ได้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ ซึ่งมีสาระหลักอยู่สองส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ทัศนภาพและนัยสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโลก มนุษย์และ ประเทศไทย จนถึงการศึกษาไทย ส่วนที่สองเป็นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษาโดยทัศนภาพปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

สุเมธ แยม่นุ่น (2552)กล่าวว่า การทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 ที่ผ่านมามีข้อเสนอแนะให้มีการจัดกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม คือ (1) มหาวิทยาลัยวิจัยหรือมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ซึ่งเน้นเรื่องการวิจัย ต้องมุ่งพันธกิจที่ตอบสนองต่อการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ โดยมุ่งโจทย์ให้ประเทศไทยมีตำแหน่งที่ชัดเจนทั้งในด้านวิชาการ การวิจัย การศึกษา การค้นคว้า (2) มหาวิทยาลัยเฉพาะทางหรือมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่ต้องมุ่งตอบสนองการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ภาคการผลิต ต้องใช้ศักยภาพของสถาบันพัฒนาสิ่งที่เป็นจริงในประเทศไทย (3) มหาวิทยาลัย 4 ปี หรือมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ เน้นการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี 4 ปี และการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็ง เน้นการผลิตอุตสาหกรรม เกษตรกรรมและบริการในชุมชน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ(4) วิทยาลัยชุมชน จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี เน้นการพัฒนาท้องถิ่นและแรงงานในภาคเกษตร พร้อมทั้งพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น และสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับการพัฒนาการศึกษาของไทย คณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์จาก (ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, 2551:113-115) ดังภาพที่ 1.1 โดยสรุปได้ว่า



สังเคราะห์มาจาก ไชยธรรมาภรณ์ (2551). "การจะนำไปใช้กับโลกที่เปลี่ยนแปลงในอุดมศึกษาไทย: เส้นทางสู่อนาคต." ใน *อุดมศึกษาไทยสู่โลกาภิวัตน์* หน้า 112-115.

ภาพที่ 1.1 การพัฒนาการอุดมศึกษาของไทย

ยุคแรกของการอุดมศึกษา: การพัฒนาในเชิงวิชาชีพ (Professionalization) เป็นลักษณะของการจัดการศึกษาทั้งหลักสูตร การสอน และการบริหารจัดการ เน้นเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องเป็นหลักมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัย คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2459) มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง (2475) มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร (2486)

ยุคที่สองของการอุดมศึกษา : การพัฒนาในเชิงเสรีนิยม (Liberalization) เน้นบทบาทที่กว้างของมหาวิทยาลัยคือ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมถึงการจัดหลักสูตรและการสอนเป็นแบบหน่วยกิตที่ให้โอกาสเลือกกับนักศึกษามากขึ้น เน้นอาจารย์ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น เปิดมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัด เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ยุคที่สามของการอุดมศึกษา : การพัฒนาในเชิงการเปิดโอกาส (Equalization) ในยุคนี้การอุดมศึกษาไทยเน้นให้คนส่วนใหญ่สามารถเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ มีการปรับการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความจำเป็นของยุคสมัย มีการเปิดมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนในการจัดอุดมศึกษาได้

ยุคที่สี่ของการอุดมศึกษา : การเพิ่มในเชิงบริษัท (Corporatization) ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีอิสระจากระบบราชการ เพื่อให้การบริหารที่คล่องตัว การตัดสินใจให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย และต้องการให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลง ปรับตัว รวมถึงการตามทันระบบการ

เปลี่ยนแปลงของโลก เช่น การเปิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นต้น รวมถึงการทำให้บัณฑิตไทยเป็นคนทันสมัย (ไม่ได้เน้นการสร้างความรู้) การทำให้ระบบอุดมศึกษาไทยเป็นการค้า ระบบศึกษาจัดการได้ และมีความเป็นนานาชาติ

ขณะเดียวกัน คณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาสังคมไทยผ่านระบบอุดมศึกษาไทย (วิจิตร ศรีสอาน, 2552:14-23) มีสาระสำคัญว่า อุดมศึกษาต้องพัฒนาสังคมไทยจากสังคมฐานความเชื่อ (Fortune based society) ไปสู่สังคมอุดมปัญญา คือสังคมที่ใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ 1) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ที่คนรุ่นใหม่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน (รู้ได้ด้วยตนเอง) และแสวงหาความรู้ โดยเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ใช้สถานศึกษาทุกระดับเป็นฐาน มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) สังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) ที่ใช้ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นหัวใจสำคัญที่จะเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ การสร้างความรู้และใช้ประโยชน์ความรู้ ดังนั้นอุดมศึกษาไทยในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Change) เพื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลงและใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส

สถาบันการศึกษาที่เข้มแข็งเท่านั้นจึงอยู่รอด และการพัฒนา (Development) อุดมศึกษาต้องมีวิธาสร้างความเป็นคนให้กับสังคม ดังภาพที่ 1.2



* สังเคราะห์มาจาก ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอาน (2552). "การพัฒนาสังคมไทยผ่านการศึกษา" ในสรุปผลการประชุมวิชาการฯ ครั้งที่ 7 เรื่องพัฒนาศาสตร์แห่งการบูรณาการฯ สกอ. หน้า 14-23

ภาพที่ 1.2 กระบวนการพัฒนาสังคมไทยผ่านระบบอุดมศึกษาไทย

ในการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ.2533-2547) ได้มีข้อเสนอต่อรัฐบาลว่า “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการโดยปรับเปลี่ยนไปเป็น มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง” ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จึงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายใต้ เจือนไขสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งใหม่

และในมาตรา 36 [6] แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และหลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดให้มหาวิทยาลัย ทุกแห่งเป็นนิติบุคคล โดยสามารถดำเนินการอย่างอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็น ของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนั้น (เจริญศักดิ์ ศาลากิจ, 2555)ในการจัดทำแผน อุดมศึกษาระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ.2533-2547) ได้มีข้อเสนอต่อรัฐบาลว่า “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุน การปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการโดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วน ราชการตั้งแต่แรกตั้ง” ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จึงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายใต้เจือนไขสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐที่จัดตั้งใหม่

และในมาตรา 36 [6] แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และหลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดให้มหาวิทยาลัย ทุกแห่งเป็นนิติบุคคล โดยสามารถดำเนินการอย่างอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็น ของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนั้น (เจริญศักดิ์ ศาลากิจ, 2555)

การบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งยึดหลักและดำเนินการตามวัตถุประสงค์และ ภารกิจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (สุนันทา แก้วสุข, 2554:12) ซึ่ง มี ความเป็นนิติบุคคล สามารถบริหารตนเองและการปรับบทบาทจากเดิมที่ใช้อำนาจควบคุม และสั่ง การมาเป็นกำกับดูแล รูปแบบบริหารที่มีกลยุทธ์การบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร (สมชาย พันธเสน, 2553:25) แต่ในความเป็นจริงรัฐยังมีอำนาจในการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา

ของรัฐทั้งด้านอัตราค่าเล่าเรียนและงบประมาณสถาบันการศึกษามีความเป็นอิสระไม่มากนัก (เป็รื่อง กิจ รัตน์กร, 2555:207)

และการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ทุกแห่งต้องพัฒนาความรู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการ 5 ด้าน การบริหารจัดการทั่วไป วิชาการ งานวิจัย การเงินและงบประมาณ และทรัพยากรมนุษย์ (วรรณวดี ชัยชาญกุล, 2555: 11-13) และการเปลี่ยนแปลงภายในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนมนุษย์ต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถใช้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ในด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน คนและวัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงในขั้นสุดท้าย (Reddington, Willaimson and Withers, 2005: 13-15)

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2556 เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551 - 2556) การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และรวมถึงการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 (ASEAN Economic Community : AEC2015) โดยกำหนด ปรัชญามหาวิทยาลัย “เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด (Survivability)” และค่านิยมร่วมที่ประกอบด้วย “Specialization ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของมหาวิทยาลัย Uniqueness การมีเอกลักษณ์ที่พัฒนาการจากรากฐานที่มีมาแต่เดิม Relationship สัมพันธภาพภายในและความร่วมมือกับภายนอก Value ความมีคุณค่าในความรู้สึกรักของประชาคมและสังคม Identity อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์ Variation การผันแปร การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยต้องพร้อมรับ Attraction ความมีเสน่ห์จากบุคลิกเฉพาะทั้งด้านวิชาการ และความมีสุนทรียศาสตร์ของบุคลากรและนักศึกษา Balance ความสมดุลระหว่างชีวิตงาน และชีวิตส่วนตัวของบุคลากร Innovation นวัตกรรม Learning การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร Initiation การเริ่มต้น Total Quality คุณภาพองค์กรรวม และ Young Blood คนรุ่นใหม่” และ พันธกิจมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของสังคม โดยมีจุดเด่นด้านบุคลิกภาพเฉพาะตามวัฒนธรรมสวนดุสิต สร้างพัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และการพัฒนาความเข้มแข็ง ชุมชน สังคม และประเทศ ในลักษณะการให้บริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งของวิชาชีพครู โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการปรับตัวล่วงหน้าเพื่อพร้อมรับแนวโน้มบริบทที่จะเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคอาเซียน”

ยังได้ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ประเด็น คือ 1) การให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ 3) การสร้าง

ความรู้ความเข้าใจในคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร 4) การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นฐานการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ 5) การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์ และ 6) การบริหารจัดการแบบพลวัต

และ สุขุม เฉลยทรัพย์(2555) กล่าวว่า คณะกรรมการบริหารกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ได้ปรับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้เป็นแบบก้าวกระโดด เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และรองรับการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งเพื่อการอยู่รอดในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ตลอดจนกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือ การเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมการบริการ และการพยาบาลศาสตร์ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียนและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยคือ การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของสังคม โดยมีจุดเด่นด้านบุคลิกภาพเฉพาะตามวัฒนธรรมสวนดุสิต รวมถึงการสร้าง พัฒนา และเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตและการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน สังคม และประเทศในลักษณะการให้บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ยั่งยืน เผยแพร่ และส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งด้านวิชาชีพครู โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการปรับตัวล่วงหน้าเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2555) ได้กล่าวในการประชุมมอบนโยบาย การจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย (ปี 2555) ว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความสำคัญหลายประการ ได้แก่ 1) แผนนโยบายของรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม 2) การปรับตัวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมเรื่องการสอนภาษาสากลเพื่อให้สามารถสื่อสารได้ และเปิดโลกทัศน์การเรียนรู้อย่างกว้างขวางแบบไร้พรมแดน 3) การปรับระบบการให้ทุนจาก กยศ. เป็น กรอ. เพื่อให้สะดวกสำหรับผู้ปกครองที่มีรายได้น้อย 4) ปรับปรุงโครงสร้างภายในมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักในแต่ละตำแหน่งงานได้ตรงกับที่ปฏิบัติได้มากขึ้น 5) การนำระบบประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence หรือ EdPEX) มาใช้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้คัดเลือกให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัย 1 ใน 15 แห่งที่นำระบบนี้ (EdPEX) มาใช้เป็นกรอบบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันการศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ซึ่งจะมีรูปแบบ และแนวปฏิบัติที่เปลี่ยนไปจากการประกัน

คุณภาพแบบเดิม และ 6) การออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเอง ให้เป็นผู้คิดใหม่ ทำใหม่ สร้างงานจากศักยภาพของตนเอง ทำงาน เชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นสิ่งสำคัญมากที่สุดในขณะนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้จัดทำกระบวนการเปลี่ยน สถานภาพจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนของราชการ ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมี การจัดทำร่างพ.ร.บ.มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ.... ซึ่งอยู่ในระหว่างการศึกษาของสภา ผู้แทนราษฎร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องให้ความสำคัญต่อ ทรัพยากรบุคคล หรือทุนมนุษย์ หรือคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) หมายถึง อาจารย์ นักวิจัย บุคลากรในด้านการสนับสนุนกิจการมหาวิทยาลัย ให้สามารถแข่งขันในระบบอุดมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงบริบทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ.2558 (AEC 2015) โดยเฉพาะสาขาวิชาชีพที่มีข้อตกลงให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี รวมถึงความท้าทายที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องเตรียมตัวกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ และขณะเดียวกันในด้านโครงสร้าง ระบบ รวมถึงวิธปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถ ตอบสนองหน่วยงานภายใต้มหาวิทยาลัยใหม่ อาทิ โรงเรียน คณะ สำนักกิจการพิเศษ และหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจมหาวิทยาลัย การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ ที่สามารถ นำไปใช้ให้เป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมหาวิทยาลัยราช ภัฏสวนดุสิตจะต้องมีการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ให้มีศักยภาพโดดเด่นเหนือการแข่งขัน ด้วยเหตุ นี้ทางคณะผู้วิจัยได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนอย่างยิ่งในการจัดทำ การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต โดยผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์และแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์หรือคนเก่งที่ทรง ภูมิรู้ (Graduate Talent) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและ สัมฤทธิ์ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านการจัดการทุน มนุษย์ที่กำหนดทิศทาง และบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (The New University) กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.2.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ประกอบด้วย 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และ

ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2.3 เพื่อจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้าง และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

โครงการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีขอบเขตเนื้อหา เพื่อศึกษาบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ภายใต้การกำกับของรัฐ และรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 (AEC 2015) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (The New University) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ในระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบจัดการทรัพยากรบุคคล

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ขอบเขตด้านประชากร คือ ประชาคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต รวมทั้งสิ้น 1,870 คน (ข้อมูล ณ วันที่) โดยสามารถจำแนกได้ 4 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยและที่ปรึกษา จำนวน 13 คน (เฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)
- 2) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 34 คน
- 3) กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,030 คน
- 4) กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 793 คน

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 12 เดือน (มกราคม 2556 – ธันวาคม 2556) มหาวิทยาลัยอนุมัติให้จัดทำภายใต้การขอทุนวิจัย เมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2556

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

มหาวิทยาลัยใหม่ (The New University) หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพจากส่วนราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการในกำกับของรัฐโดยมีบริบทใน 2 ด้านได้แก่ (1) การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ได้เป็นส่วนของราชการสามารถพัฒนาระบบบริหารที่เป็นของตนเอง โดยสอดคล้องกับปรัชญา และจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย (2) บริบทด้านการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความเป็นอิสระ (Autonomy) ตามตลาดเฉพาะกลุ่มที่เชี่ยวชาญ (อัตลักษณ์) ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมมาและสามารถสร้างความเชี่ยวชาญใหม่ได้

คนเก่งที่ทรงภูมิ (Graduate Talent) หมายถึง ทุมนุชนุชนในภาพรวมของมหาวิทยาลัยซึ่งครอบคลุม อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย และยังรวมถึงคนเก่งที่มีศักยภาพ

สมรรถภาพคนเก่ง (Talent Capability) หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และศักยภาพสูง ซึ่งศักยภาพนี้ครอบคลุมถึงความสามารถทั่วไป และความสามารถเฉพาะตำแหน่ง หรือในสาขาวิชาชีพ

การจัดการทุนมนุษย์/การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบาย HR โครงสร้างและระบบ HR (HR Structure & System) หมายถึง กำหนด หน้าที่หน่วยงาน ระบบงาน และการปฏิบัติของ HR

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) หมายถึง รูปแบบในการจัดทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSFs) และวิธีการกำหนดกลยุทธ์ในด้านการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ สำหรับการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยใหม่

HR (Human Resource) หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานของการจัดการทุนมนุษย์ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า HR เป็นคำกลางได้แก่นโยบาย HR การบริหาร HR โครงสร้าง HR ระบบงาน HR และการปฏิบัติด้าน HR

และยังมีคำเรียกอื่นสำหรับ HR คือ HRM (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดการ/การบริหารงานบุคคล การจัดการ/การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดการ/การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้รูปแบบการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ หรือ คนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ซึ่งจะใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ ให้มีความสามารถและมีศักยภาพในการแข่งขัน เป็นกำลังเสริมและเพิ่มความเข้มแข็งทางวิชาการ พร้อมทั้งรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC 2015) ในปี พ.ศ. 2558 สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.5.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจะเป็นต้นแบบให้มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น หรือ สถาบันการศึกษาอื่นได้นำไปใช้ในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้

1.5.3 องค์กรและสถาบันวิชาชีพด้านบริหาร HR สถาบันการศึกษา เช่น คณะ หรือ สาขาวิชาที่สอนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) สามารถนำไปใช้ในการเป็นกรณีศึกษา และบทเรียนแห่งความเป็นเลิศ (Best Practice)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหา วิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้เป็นลำดับ ดังนี้

- 2.1 บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้
- 2.2 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย
- 2.3 การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่
- 2.4 การแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทยภายใต้บริบทของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พ.ศ. 2558 (AEC 2015)
- 2.5 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2.6 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

การพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy: KBE) ซึ่งใช้ความรู้ (Knowledge) และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรมและการบริการ ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความรู้และนวัตกรรมให้กับระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ การทำความเข้าใจในเศรษฐกิจฐานความรู้จึงมีความสำคัญ และคณะผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เกี่ยวกับเศรษฐกิจฐานความรู้ในเรื่อง 1) พัฒนาการของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ 2) การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ 3) นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และ 4) บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้

2.1.1 พัฒนาการของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ แบ่งออกได้เป็น 4 ยุค ดังนี้

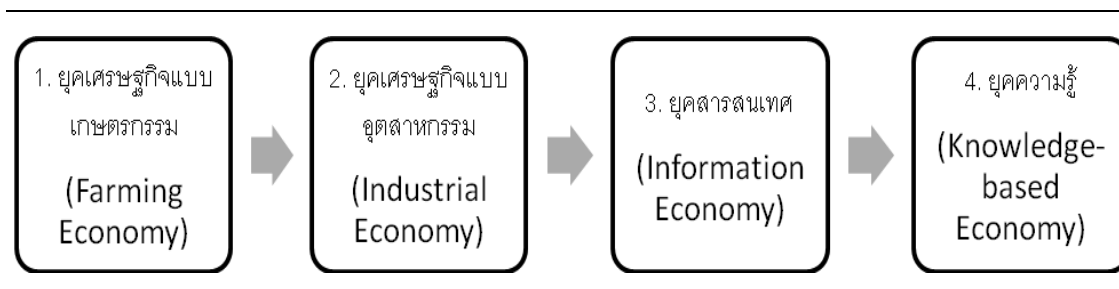
1) ยุคเศรษฐกิจแบบเกษตรกรรม (Farming Economy) เป็นยุคที่การซื้อขายแลกเปลี่ยนเกือบทั้งหมดเป็นผลิตผลทางเกษตร มีสินค้าจำนวนน้อยที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมและบริการ เช่น ช่างฝีมือต่างๆ การรับจ้าง การขนส่ง เป็นต้น

2) ยุคเศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรม (Industrial Economy) ในยุคนี้ได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษและทวีปยุโรป มีการใช้เครื่องจักรอุตสาหกรรมในโรงงาน มีการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) ผลผลิตอุตสาหกรรมมีส่วนสูงที่สุดของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) และสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมหนัก

3) ยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ (Information Economy) ยุคนี้ถือกำเนิดและพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วพร้อมๆ กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและคอมพิวเตอร์ ที่สามารถจัดเก็บประมวลผลและส่งสารสนเทศไปทั่วโลกได้อย่างไร้พรมแดน

4) ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ยุคสารสนเทศถูกกล่าวถึงได้ไม่นานนัก เพราะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากรที่เป็นผู้บริโภคในปัจจุบันมีความรู้สูงสามารถรับข่าวสารได้มากขึ้น มีความต้องการมากขึ้น และต้องการสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม ประกอบกับมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในภาคอุตสาหกรรม

ซึ่งสรุปดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พัฒนาการของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

ดังนั้นองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่จะประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ คือ มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาสูง มีแรงงานฝีมือดี มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ มีกระบวนการสร้างนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัยความรู้จากการวิจัยและมีการนำผลการวิจัยมาสร้างและพัฒนา (Research and Development) ยิ่งดำเนินการมากเท่าใด นวัตกรรมและความรู้ยิ่งจะงอกงามมากขึ้นเท่านั้น และถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนามากขึ้น

2.1.2 การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

การที่องค์กรจะสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้นั้น นอกจากการรับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงๆ จัดฝึกอบรมเป็นประจำ ตั้งแผนวิจัยและพัฒนา หรือการซื้อเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้แล้วยังไม่เป็นการเพียงพอ ในยุคเศรษฐกิจความรู้ องค์กรยังต้องมีองค์ประกอบที่มีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถแยกออกได้ 3 องค์ประกอบคือ

1) การสร้างหรือแสวงหาความรู้ สำหรับความรู้ในเชิงเทคนิคที่เป็นงานเฉพาะขององค์กรอาจทำได้จากหลายวิธี เช่น การจัดตั้งทีมงานวิจัยและพัฒนาขึ้นเองในองค์กร การจ้างวิจัยเฉพาะเรื่อง หรือการร่วมมือกับสถาบันวิชาการต่างๆ การสร้างความรู้ประเภทนี้ ส่วนการสร้างความรู้

ให้เกิดขึ้นกับพนักงานหรือสร้างให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำได้ด้วยการเรียนรู้จากงาน (Learning on the Job) และจัดให้มีการคิดพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ

2) การกระจายความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม (ICT) มีส่วนช่วยในการกระจายความรู้อย่างมาก ทั้งในระดับองค์กรไปจนถึงระดับโลก โดย ICT เข้ามาช่วยให้การกระจายความรู้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และไปได้ไกลมากขึ้น การกระจายความรู้ให้เกิดประโยชน์ต้องให้มีความถูกต้อง ประหยัด มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เป็นความรู้ตรงกับ ความต้องการ และทันสมัยอยู่เสมอ

3) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์กับการทำงาน การทำงานให้ได้ผลต้องให้บุคลากรสามารถแสดงออกได้ เปิดโอกาสทางความคิด แล้วทำตัวเสมือนเป็นพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ แต่ไม่สั่งการโดยตรง สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงเป็นรายหัวข้อ แล้วมีการวัดผลเพื่อนำไปผูกเข้ากับระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงานและความรู้

อ้างอิงในเนื้อหา ทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวช่วยให้ธุรกิจสร้างและใช้ประโยชน์องค์ความรู้ได้สูงที่สุด และเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรและประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้

ดังนั้นองค์กรดั้งเดิมจะเปลี่ยนเป็นองค์กรฐานความรู้ได้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรดั้งเดิมเป็นองค์กรฐานความรู้

2.1.3 นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้

1) เร่งจัดการกับปัญหาคุณภาพการศึกษา ในเรื่องที่มีลำดับความสำคัญสูง ดังนี้

(1) ให้มีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อความก้าวหน้าของโลก รวมทั้งการสร้างความรู้ขีดความสามารถในการบริหารจัดการเรียนการสอน

(2) ปฏิรูประบบการผลิตครูให้เน้นวิชาที่สอนและ

ทักษะความรู้ที่จำเป็น โดยยกเลิกระบบการผลิตครูตามระดับการศึกษา รวมทั้งสร้างระบบจูงใจให้ครูพัฒนาตนเองตลอดเวลา ควบคู่กับการขยายผลโครงการนำร่องในเรื่องครูแกนนำและครูต้นแบบ

(3) การสร้างหลักประกันด้านคุณภาพการศึกษา

(4) สร้างเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพตามระดับชั้น และหรือตามหลักสูตรต่างๆ ในระยะแรกควรเริ่มที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดให้มีข้อสอบกลางทั้งประเทศ และนำผลการสอบมาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(5) เร่งรัดให้มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับทั้ง ภายในภายนอกสถานศึกษา ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีเครื่องชี้วัดชัดเจน

(6) จัดทำตัวชี้วัดกลางที่คัดเลือกจากตัวชี้วัดที่มีในระบบการประเมินคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาและจัดให้มีเกณฑ์การประเมินหรือเกณฑ์การแปลผลที่เป็นระดับชาติ

2) สร้างความรู้ใหม่ โดยการผลิตและพัฒนานักวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล ในสาขาที่ไทยมีศักยภาพสูง เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ การแปรรูปด้านการเกษตรและอาหาร และด้าน ยานยนต์ เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

2.1.4 บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้

ในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ ทรัพยากร มนุษย์ Harry Hillman Chartrand (2002, อ้างใน ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน และคณะ; 2550) ได้ระบุถึง ความรู้ที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคคลให้เป็น Highly-skilled workers มี 4 ประการ ดังนี้

1) รู้เรื่อง (Know-what) หรือรู้ข้อมูลข้อเท็จจริง

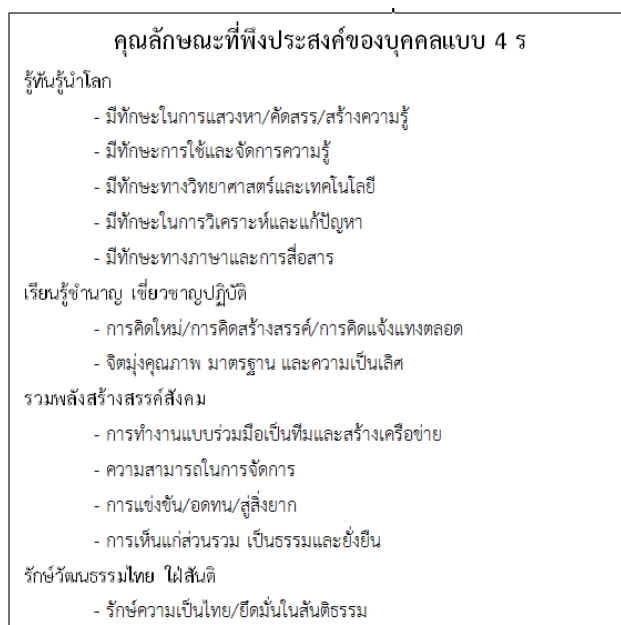
2) รู้เหตุผล (Know-why) ตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะเทคโนโลยีและ กระบวนการสร้างสรรค์งาน

3) รู้วิธี (Know-how) หรือที่กล่าวได้ว่า มีทักษะและการสร้างสมรรถนะในการ สร้างงาน

4) รู้คน (Know-who) หรือรู้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่มีความรู้ เหตุผล และทักษะ ในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับงานที่จะทำ และรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อ สร้างเครือข่ายทางสังคม

ผู้มีความรู้ใน 4 ด้านดังกล่าว และสามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ในการสถานการณ์และ บริบทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีความสร้างสรรค์ เป็นกลไกในการพัฒนา สังคมและประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ (2550) ผู้วิจัยโครงการวิจัยบูรณาการ การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นฐานในการระดมสมอง เพื่อกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาแนวใหม่ ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนผ่านสังคมไทย เข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้เป็นข้อค้นพบของการวิจัยในระยะแรก (มิถุนายน-ธันวาคม 2547) เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลสำหรับสังคมไทยยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ สรุปได้เป็นลักษณะสี่ประการหลัก คือ เป็นผู้รู้ทัน รู้ทั่วโลก (Smart consumer) โดยบุคคลนั้นต้องเรียนรู้ชำนาญ เชี่ยวชาญ ปฏิบัติ (Breakthrough thinker) สามารถรวมพลังสร้างสรรค์สังคม (Social concern) และรักชาติวัฒนธรรมไทย ใฝ่สันติ (Thai pride) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลแบบ 4 ร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลแบบ 4 ร

(ดัดแปลงจาก ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ, 2550: 5)

กล่าวโดยสรุปในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงาน (Highly-skilled Workers) ที่สามารถขับเคลื่อนและพัฒนาสังคมในปัจจุบันให้เป็นสังคมแบบเศรษฐกิจฐานความรู้ และประเทศสามารถแข่งขันกับนานาชาติอย่างทัดเทียม

2.2 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย

การพัฒนากระบวนการอุดมศึกษาของไทยมีมาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ที่ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งตั้งโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 6 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 ถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทยและมีพัฒนาการมาเป็นลำดับ และจากผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า คาดการณ์แนวโน้มสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550: บทสรุปผู้บริหาร และ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) ได้สรุปแนวโน้มอนาคตเพื่อพัฒนาอุดมศึกษาไว้ดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง
- 2) สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย
- 3) สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง มีแนวโน้มว่าจะมีบางมหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะที่เป็นการลงลึกระดับเชี่ยวชาญ

- 4) สถาบันอุดมศึกษามุ่งผลิตผลงานวิจัย
- 5) สถาบันอุดมศึกษาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
- 6) สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ
- 7) สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถขยายตลาดการศึกษาไปยังต่างประเทศ
- 8) สถาบันอุดมศึกษาที่แข่งขันไม่ต้องปิดตัวหรือควบรวมกิจการ
- 9) สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น

กรอบทิศทางอุดมศึกษา 15 ปี

ในกรอบแผนอุดมศึกษา ฉบับที่ 2 ครอบคลุมช่วงเวลา 15 ปีระหว่าง พ.ศ. 2551–2565 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ออกแบบโดยคำนึงถึงมิติบูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic direction) สาระหลักมีสองส่วน ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภาพฉายและนัยสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อมรู้รื้อ ส่งผลกระทบต่อมนุษย์และโลก ประเทศไทย จนถึงอุดมศึกษา ส่วนสองเป็นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา ภาพฉายปัจจุบันและอนาคต (scenario) มี 7 เรื่องคือ ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต การจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง การกระจายอำนาจการปกครองเยาวชนไทย นักศึกษาไทย และบัณฑิตในอนาคต และเศรษฐกิจพอเพียง ปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษาได้พิจารณา 9 ประเด็นได้แก่ รอยต่อการศึกษาระดับอื่น การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ธรรมชาติและการบริหารจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การเงินอุดมศึกษา การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้

สาระสำคัญกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-พ.ศ.2565)
มีดังนี้

1) มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สอนและถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนและผู้เรียนพร้อม ๆ กับทำหน้าที่รวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างและเผยแพร่ “ความรู้” ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัย ผลที่สังคมควรได้รับคือ “บัณฑิต” ที่มีความรู้ สามารถเข้าสู่ชีวิตการทำงานเป็นพลเมืองที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมและวัฒนธรรมมาเป็นอย่างดี ส่วนความรู้และองค์ความรู้ที่เป็นผลิตผลต้องเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และช่วยนำพาสังคมไปสู่ความเป็นอารยประเทศอย่างยั่งยืน

2) สถานภาพภายในประเทศเองยังมีปัญหาคุณภาพของคน ที่ยังมีประสิทธิภาพต่ำเมื่อเทียบกับหลายๆ ประเทศ ความอ่อนแอของการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและการวิจัยเพื่อการพัฒนา ยังคงเป็นจุดอ่อนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในช่วงต้นทศวรรษ ประเทศยังคงพึ่งพิงในเชิงโครงสร้างการผลิตที่ต้องนำเข้าวัตถุดิบ พลังงาน เงินทุน และเทคโนโลยีในสัดส่วนที่สูง ประชาชนยากจน และวิกฤตค่านิยมอันเป็นผลมาจากการแพร่กระจายของวัฒนธรรมจากภายนอก และล่าสุด ภาวการณ์เมืองที่ขาดเสถียรภาพอย่างรุนแรง

3) การพัฒนาประเทศในอนาคตยังต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดพันธกิจ 4 ด้านคือ พัฒนาคน สร้างเศรษฐกิจ สร้างความมั่นคงทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและพัฒนาธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการประเทศ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพคน ชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน รักษาฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมและพัฒนาธรรมาภิบาล ทั้งของภาครัฐ เอกชน และประชาชน ทั้งหมดนี้เป็นเป้าหมายระดับประเทศในช่วง 5 ปีข้างหน้า ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่อุดมศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก ในประเด็นการพัฒนาคน พัฒนาความรู้ และบทบาทของอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม

4) แผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2533 – 2547) ได้วางหลักการพื้นฐานไว้ 4 ประการ คือ การกิจอุดมศึกษาเพื่อการกระจายโอกาสและความเสมอภาค การกิจเพื่อประสิทธิภาพของอุดมศึกษา การกิจเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศของอุดมศึกษา และความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย โดยแผนดังกล่าวมีสัมฤทธิ์ผลตามแผน และในส่วนที่ยังไม่ประสบสัมฤทธิ์ผล อาทิเช่น

(1) การจัดตั้งและดำเนินการกิจทางด้านมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(2) การมีส่วนร่วมในการรับภาระค่าใช้จ่ายของผู้เรียน นอกเหนือจากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ แล้ว มีการร่วมรับภาระในรูปแบบของเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาตามที่ได้เสนอไว้

(3) คุณวุฒิของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีสัดส่วนปริญญา เอก :โท : ตรี เป็น 25:60:15 จากที่กำหนดไว้ 30:60:10

(4) ได้มีการนำเอาแผนอุดมศึกษาระยะยาวมาใช้เป็นกรอบการปฏิบัติเพียงครั้งหนึ่งของช่วงเวลา

(5) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพียงจำนวนหนึ่งที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มี ความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

(6) การผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มีอัตราส่วน 25:75 จากที่ตั้งเป้าไว้ 50:50

(7) การจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาโดยรวมของประเทศมีสัดส่วน 0.25 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ จากที่กำหนดไว้ 1.5

5) การจัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 ในการพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยไปสู่อนาคต ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ปีพ.ศ.2550 ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยของประเทศไทยกำลังอยู่ในจุดเปลี่ยนที่สำคัญ ซึ่งหากออกแบบระบบอุดมศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทย พร้อมๆ กับติดตั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนอุดมศึกษาอย่างก้าวกระโดด ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศและสังคมโดยรวม

สำหรับ จุดเด่นของกระบวนการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 อยู่ที่ “การมีส่วนร่วม” อย่างกว้างขวางของประชาคมกลุ่มต่างๆ นำโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา

6) แผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 ภาค ภาคแรกวิเคราะห์ภาพอนาคตที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อโลก ต่อประเทศ และต่ออุดมศึกษาไทย ภาคที่สองเป็นประเด็นเชิงนโยบายของอุดมศึกษาไทย ซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งที่เป็นการแก้ปัญหาที่ดำรงอยู่ในอุดมศึกษา และการพัฒนาอุดมศึกษาไปสู่อนาคตอย่างมั่นคงแข็งแรง มิติทางนโยบายเหล่านี้ยังมีความเชื่อมโยงระหว่างกัน ทั้งในลักษณะของการต่อยอดซึ่งกันและกัน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรและกระบวนการเดียวกันในการรองรับเป้าหมายหลายด้านพร้อมๆ กัน แผนอุดมศึกษาฉบับนี้ยังคำนึงถึงบทบาทของอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทอุดมศึกษาที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น และบทบาทของอุดมศึกษาที่สนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจของประเทศ

สุเมธ แยมมุ่น (2552) กล่าวว่า การแบ่งกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบัน ออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้ คือ 1) มหาวิทยาลัยวิจัย หรือมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ซึ่งเน้นเรื่องการวิจัย ต้องมุ่งพันธกิจที่ตอบสนองต่อการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ โดยมุ่งโจทย์ให้ประเทศไทย

มีตำแหน่งที่ชัดเจนในโลก ทั้งในด้านวิชาการ การวิจัย การศึกษา การค้นคว้า 2) มหาวิทยาลัยเฉพาะทางหรือมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ที่ต้องมุ่งตอบสนองการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ภาคการผลิต ต้องใช้ศักยภาพของสถาบันพัฒนาสิ่งที่เป็นจริงในประเทศไทย 3) มหาวิทยาลัย 4 ปีหรือมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ เน้นการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี 4 ปี และการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็ง เน้นการผลิตอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และบริการในชุมชน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 4) วิทยาลัยชุมชน จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี เน้นการพัฒนาท้องถิ่น และแรงงานในภาคเกษตรกรรม และบริการชุมชน พร้อมทั้งการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น และสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3 การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่

พัฒนาการในการบริหารมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยและความสัมพันธ์กับรัฐ โดยผู้สอนเข้าไปมีบทบาทหลักในการบริหารและรัฐรับรองความเป็นอิสระ โดยในปี พ.ศ. 2486 รัฐบาลเห็นว่ามหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการสร้างคนสำหรับงานในกระทรวงโดยเฉพาะ จึงมีการปรับมหาวิทยาลัยไปเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้กลายสภาพเป็นส่วนราชการ (จรัส สุวรรณเวลา, 2551:33-35)

เมื่อประเทศมีการพัฒนาและต้องการกำลังคนที่หลากหลายอาชีพ ได้เกิดมหาวิทยาลัยขึ้นหลายแห่ง แต่สิ่งที่ควรพิจารณาในปัจจุบัน คือ ความเป็นอิสระจากการรวมศูนย์ เพื่อให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เพื่อจะได้มีประสิทธิภาพอันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์เฉพาะ (จรัส สุวรรณเวลา, 2551:35)

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรความรู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสติปัญญาให้สังคม และการพัฒนาประเทศชาติให้ก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศ มหาวิทยาลัยภายใต้สถานภาพการเป็นหน่วยงานของรัฐมีภารกิจที่คล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ การสอน วิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ชนินทร์ จักรภพโยธิน, 2554) ซึ่งการเป็นหน่วยงานของรัฐทำให้ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบราชการ จึงขาดความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ซึ่งต้องการมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความเป็นอิสระทางวิชาการ และแก้ข้อจำกัดของการเป็นส่วนราชการ

2.3.1 ความหมายของมหาวิทยาลัยใหม่

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551:1,4) กล่าวถึง มหาวิทยาลัยใหม่ว่า “...มองการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ในลักษณะมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous State University) มี 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็น

มหาวิทยาลัยกำกับของรัฐตั้งแต่แรกตั้ง และอีกประเภทหนึ่ง เป็นการพัฒนามาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ...”

Christensen (2011:231-232) อธิบายว่า มหาวิทยาลัยใหม่ หมายถึง การที่ไม่ทำตามกลยุทธ์ที่ลอกเลียนแบบฮาร์วาร์ดและเหมือนมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศจากความเป็นวิชาการทั้งมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยใหม่ต้องก้าวออกจากบันไดแบบดั้งเดิมในการนิยามตนเองและพัฒนาโมเดลของตนเองที่จะทำให้อยู่ในระดับของการแข่งขันทั้งคุณภาพและต้นทุน มหาวิทยาลัยจะเลือกโดยอยู่บนงานอะไรที่มหาวิทยาลัยทำได้ดี โดดเด่นเฉพาะตน ทางเลือกที่สำคัญนี้สัมพันธ์กับนักเรียน รายวิชา และการนิยามความเป็นวิชาการ

2.3.2 รูปแบบของมหาวิทยาลัยใหม่

การสังเคราะห์ในพัฒนาการของมหาวิทยาลัยใหม่ ของคณะผู้วิจัยสามารถสรุปได้ใน 4 รูปแบบดังนี้

1) **การเป็นมหาวิทยาลัยที่ปรับใหม่โดยการแปรรูปหน่วยงาน (Privatization)** เป็นลักษณะการแปรรูป มหาวิทยาลัยให้เป็นบริษัทจำกัดแบบเอกชน โดยนำการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ หรือความเป็นมืออาชีพมาใช้บริหารมหาวิทยาลัย และปรับมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยแบบเอกชน โดยรัฐไม่จำกัดการสนับสนุนของงบประมาณอยู่ที่มหาวิทยาลัยของรัฐ แต่จัดให้มหาวิทยาลัยเอกชนในรูปแบบต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม

ความคาดหวังจากแนวโน้มการปรับเปลี่ยนลักษณะนี้จะมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในระดับของมืออาชีพของภาคเอกชน และใช้การแข่งขันเป็นเครื่องมือของภาคเอกชน และใช้การแข่งขันเป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพ และกำจัดสิ่งที่ด้อยประสิทธิภาพ (จรัส สุวรรณเวลา, 2551:33)

2) **การเป็นมหาวิทยาลัยที่ใกล้เคียงกับแบบเอกชน (Corporatization)** การบริหารโดยนำระบบบริหารจัดการแบบเอกชนเข้าไปใช้สำหรับมหาวิทยาลัยโดยยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ และรักษาพันธกิจในภาคสาธารณะไว้ เช่นการรักษาความเสมอภาคในโอกาส คงเปลี่ยนไปเพียงการบริหารจัดการภายในให้สามารถหารายได้ และผลประโยชน์ต่างๆ ในสภาพไม่มุ่งผลกำไร

อธิการบดีและผู้บริหารส่วนกลางของมหาวิทยาลัยมีบทบาท หน้าที่ และอำนาจเพิ่มขึ้น สามารถทำการประเมิน และจัดการแบ่งการสนับสนุน จากมหาวิทยาลัยไปยังศาสตราจารย์ การจัดให้การเรียนการสอนเป็นระบบ มีปริญญา 3 ระดับในชั้น ปริญญาตรี โท และเอก การจัดเนื้อหาหลักสูตรให้มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาข้ามประเทศได้สะดวกขึ้นกว่าเดิม (จรัส สุวรรณเวลา, 2551:33-34)

3) **การปรับเปลี่ยนแปลงรูป (Transformation)** เป็นในรูปแบบของมหาวิทยาลัยจากแนวคิดของนวัตกรรมฝ่าทะลวง (Disruptive Innovation) โดย Christensen & Eyring (2010, Innovative University : 345-346) ได้นำเสนอรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัย ซึ่งขยายแนวคิดจากทฤษฎีทางธุรกิจเข้ามาสู่การอุดมศึกษา (Higher Education) เมื่อมีการแข่งขันในตลาดการศึกษา

นักศึกษาได้ถูกจัดแบ่งเป็นกลุ่ม จึงเกิดมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่ในลักษณะนวัตกรรมฝ่าทะลวง 2 ลักษณะดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยที่ฝ่าทะลวงไปยังตลาดล่าง (Low-end Disruptive) เป็นรูปแบบที่มหาวิทยาลัยเข้าไปเปลี่ยนแปลงตลาดที่มีอยู่แล้วโดยการนำเสนอ หลักสูตร วิธีการเรียนการสอนที่ใช้ง่ายกว่าเดิม (Simpler) ราคาที่ถูกกว่าเดิม (Cheaper) แต่อาจจะมีความสามารถหรือคุณภาพน้อยลง (Inferior Quality) เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยชั้นนำหรือ นานาชาติ แต่จะมีกลุ่มลูกค้าในบางเซกเมนต์ของตลาดให้ความสนใจ ซึ่งมหาวิทยาลัยผู้นำตลาดมักจะมองข้าม เพราะไม่ใช่ลูกค้าหลักที่ทำรายได้ (Maintain Customers) เมื่อมีลูกค้าแล้วขยับไปสู่ระดับสูง

(2) มหาวิทยาลัยที่ฝ่าทะลวงไปตลาดใหม่ (New-market Disruptive) เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่เสนอเทคโนโลยีใหม่หรือหลักสูตร โปรแกรมการศึกษาที่ดีกว่าที่มีอยู่ในตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังไม่มีมหาวิทยาลัยคู่แข่งใดตอบสนอง และหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยใหม่ในลักษณะฝ่าทะลวงไปตลาดใหม่นี้ คือการตั้งเป้าหมายไว้ที่กลุ่มผู้เรียน หรือลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้า (Targeting Non-Customers) เป็นที่อยู่ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยทั่วไป

4) **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomus State University)** หมายถึงมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณของรัฐ แต่รัฐให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายในของตนอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารงานพัสดุ หรือแม้แต่การกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศ และลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับได้แก่

- (1) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นนิติบุคคลและได้รับการจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ
- (2) ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ
- (3) บุคลากรของมหาวิทยาลัยถือเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยแต่ไม่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ จึงไม่ได้รับสิทธิประโยชน์บางอย่างดังที่ข้าราชการได้รับ
- (4) การควบคุมดูแลและมหาวิทยาลัยกระทำโดยสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นตัวแทนของรัฐ
- (5) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีอำนาจในการบริหารตามกรอบนโยบายของรัฐและโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย
- (6) มหาวิทยาลัยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคล ระเบียบการเงิน และระเบียบพัสดุ ซึ่งถูกกำหนดโดยองค์กรกลางต่างๆ แต่ต้องไปปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย
- (7) มหาวิทยาลัยยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายและหน่วยงานที่รับผิดชอบการอุดมศึกษาไม่เข้าไปแทรกแซง การดำเนินงานยกเว้นกรณีจำเป็นในการปกป้องประโยชน์สาธารณะ (ปรัชญา เวสารัชช์, 2546:21-26)

โดยสรุปคณะผู้วิจัยสังเคราะห์ว่า มหาวิทยาลัยใหม่ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพจากส่วนราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการในกำกับของรัฐโดยมีบริบทใน 2 ด้าน ได้แก่ (1) การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ได้เป็นส่วนราชการ สามารถพัฒนาระบบบริหารที่เป็นของตนเอง โดยสอดคล้องกับปรัชญา และจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย (2) บริบทด้านการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความเป็นอิสระ (Autonomy) ตามตลาดเฉพาะกลุ่มที่เชี่ยวชาญ (อัตลักษณ์) ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมมา และสามารถสร้างความเชี่ยวชาญใหม่ได้

2.3.3 กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเน้นกลยุทธ์การบริหาร HR

ในช่วงปี พ.ศ.2533-2544 ประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยที่มีการปรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นใหม่ โดยกำหนดเป็นนโยบายในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่จะจัดตั้งขึ้นมาใหม่ จะต้องมีการบริหารที่มีใช้ส่วนราชการ เพื่อต้องการความอิสระ และคล่องตัวในการบริหารงาน ซึ่งเรียกว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ลักษณะการบริหารมีจุดเด่น 3 ประการคือ มีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล วิชาการ และการเงิน ซึ่งสภามหาวิทยาลัยสามารถออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วิชาการ และการเงิน และสินทรัพย์ขึ้นใช้ในมหาวิทยาลัยได้ มูลเหตุสำคัญเนื่องจากการจัดการศึกษาชั้นอุดมศึกษานั้นต้องการความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ การควบคุมจากรัฐจะลดลง ทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ด้านนโยบายและแผนพัฒนา ด้านมาตรฐานการศึกษา และสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นหลัก (สุชาติ เมืองแก้ว ,2544)

จรัส สุวรรณเวลา (2551) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยทั่วโลกกำลังได้รับแรงผลักดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงหลายด้านอย่างรุนแรง และเข้มข้นจนมีอาจจะคงสภาพเดิมอยู่ได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะเลี่ยงได้ และมีบางประการที่ไม่พึงประสงค์ สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยซึ่งประสบปัญหาวิกฤตอยู่แล้ว การเปลี่ยนแปลงยังมีผลรุนแรง และน่ากังวลมากขึ้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาให้ถ่องแท้ และดำเนินการให้เป็นผลที่ดีที่สุด

สำหรับกรณีตัวอย่างการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีรายละเอียด ดังนี้

2.3.3.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ในการศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นในลักษณะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง ปี พ.ศ. 2535 (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2555)

1) วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ ปณิธานและพันธกิจของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)

มวล. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ ปณิธานและพันธกิจของ มวล. ที่นำไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) ของ มวล. ดังนี้

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นองค์การธรรมรัฐ เป็นแหล่งการเรียนรู้ เป็นหลักในถิ่นเป็นเลิศสู่สากล

อัตลักษณ์

บัณฑิตที่มีความรู้สู่การปฏิบัติอุตสาหกรรม สู้งาน เก่งด้านศิลปศาสตร์และเทคโนโลยี มีคุณธรรม

ปณิธาน

- ความเป็นคนที่ทันสมัยในฐานะพลเมืองและพลโลกที่มีอุดมการณ์ประชาธิปไตย และมีทัศนะที่กว้างไกล

- ความเป็นนักวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในสาขาที่ศึกษาลึกซึ้งและประยุกต์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความเป็น “ศิกษิต” ที่มีมโนธรรม คุณธรรม และจรรยาวิชาชีพ สามารถดำเนินชีวิตและดำรงอยู่ในสังคมได้ดี

พันธกิจ

- ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคใต้และของประเทศ

- ดำเนินการศึกษา ค้นคว้าวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้สามารถนำไปใช้ในการผลิตให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อความสามารถในการพึ่งตนเองและการแข่งขันในระดับนานาชาติ

- ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านการให้คำปรึกษาและแนะนำ การวิจัยและพัฒนา การทดสอบ การสำรวจ รวมทั้งการฝึกอบรม และการพัฒนาอันก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของภูมิภาคและประเทศชาติ

- อนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปและวัฒนธรรมอันเป็นจารีตประเพณี รวมทั้งศิลปะบริสุทธิ์ และศิลปะประยุกต์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์รวมของชุมชนและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

และจากแผนยุทธศาสตร์ มวล. พ.ศ. 2553-2557 สรุปภาพรวมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะด้านทรัพยากรบุคคลได้ ดังภาพที่ 2.4



พันธกิจ

- | | | | |
|---|--|---|---|
| 1. ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคใต้และของประเทศ | 2. ดำเนินการศึกษา ค้นคว้าวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้สามารถนำไปใช้ในการผลิตให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อสามารถในการพึ่งตนเองและการแข่งขันในระดับนานาชาติ | 3. ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านการให้คำปรึกษาและแนะนำ การวิจัยและพัฒนา การทดสอบ การสำรวจ รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาอันก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่จำเป็น | 4. อนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปและวัฒนธรรมอันเป็นจารีตประเพณี รวมทั้ง ศิลปะ บริสุทธ์ และ ศิลปะประยุกต์ |
|---|--|---|---|

ทิศทางยุทธศาสตร์

มุ่งเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบที่เน้นการวิจัยและเป็นอุทยานการศึกษาที่ร่วมขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศสู่ “สังคมอุดมปัญญา” โดยเน้นพื้นที่ภาคใต้ตอนบน

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. เพิ่มคุณภาพบัณฑิตภายใต้สิ่งแวดล้อมเมืองมหาวิทยาลัยและความเป็นสากล

2. สร้างเสริมคุณค่างานวิจัยและงานบริการสังคม
3. พัฒนาอุทยานการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ทั้งในระบบนอกระบบตามอัธยาศัยและตลอดชีวิต

4. เพิ่มสมรรถนะองค์กร

5. ชี้นำคุณค่าบุคลากร

ยุทธศาสตร์

- #4. เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยสู่สากลและพัฒนานวัตกรรม
- #6. สร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรของมหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคม

- #7. พัฒนาคุณภาพการบริหารงานและการสื่อสารองค์กร
- #8. เพิ่มศักยภาพบุคลากรทุกระดับรองรับการเปลี่ยนแปลง

- #9. ประยุกต์ใช้หลักคิด KM และ LO เป็นเครื่องมือพัฒนางานและพัฒนาองค์กร

ภาพที่ 2.4 แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2553-2557

2) การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

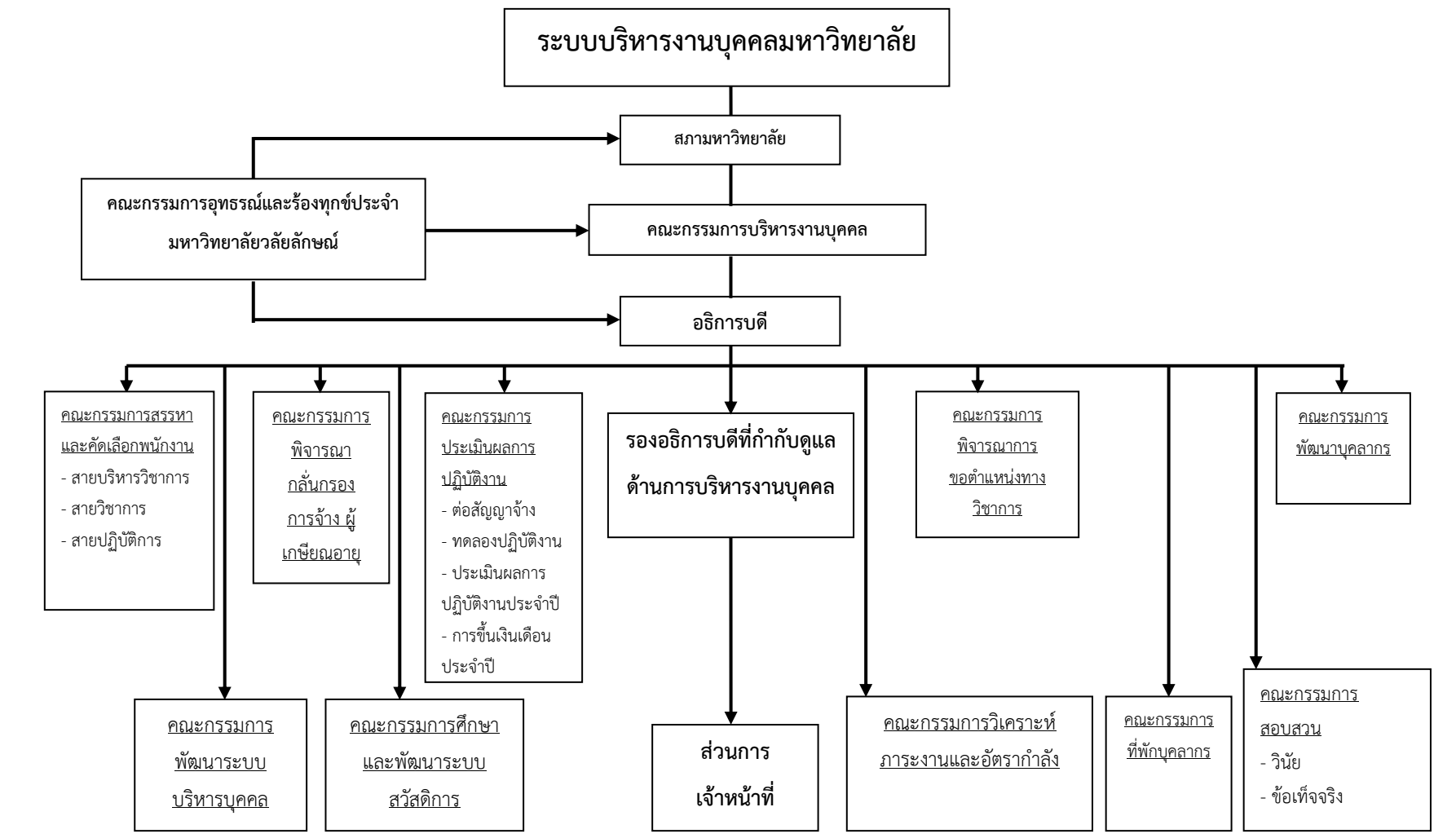
การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เรียกว่า “บริหารงานบุคคล” อยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการโดย

(1) คณะกรรมการนโยบาย และระบบการบริหารงานบุคคล โดยการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

- ออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

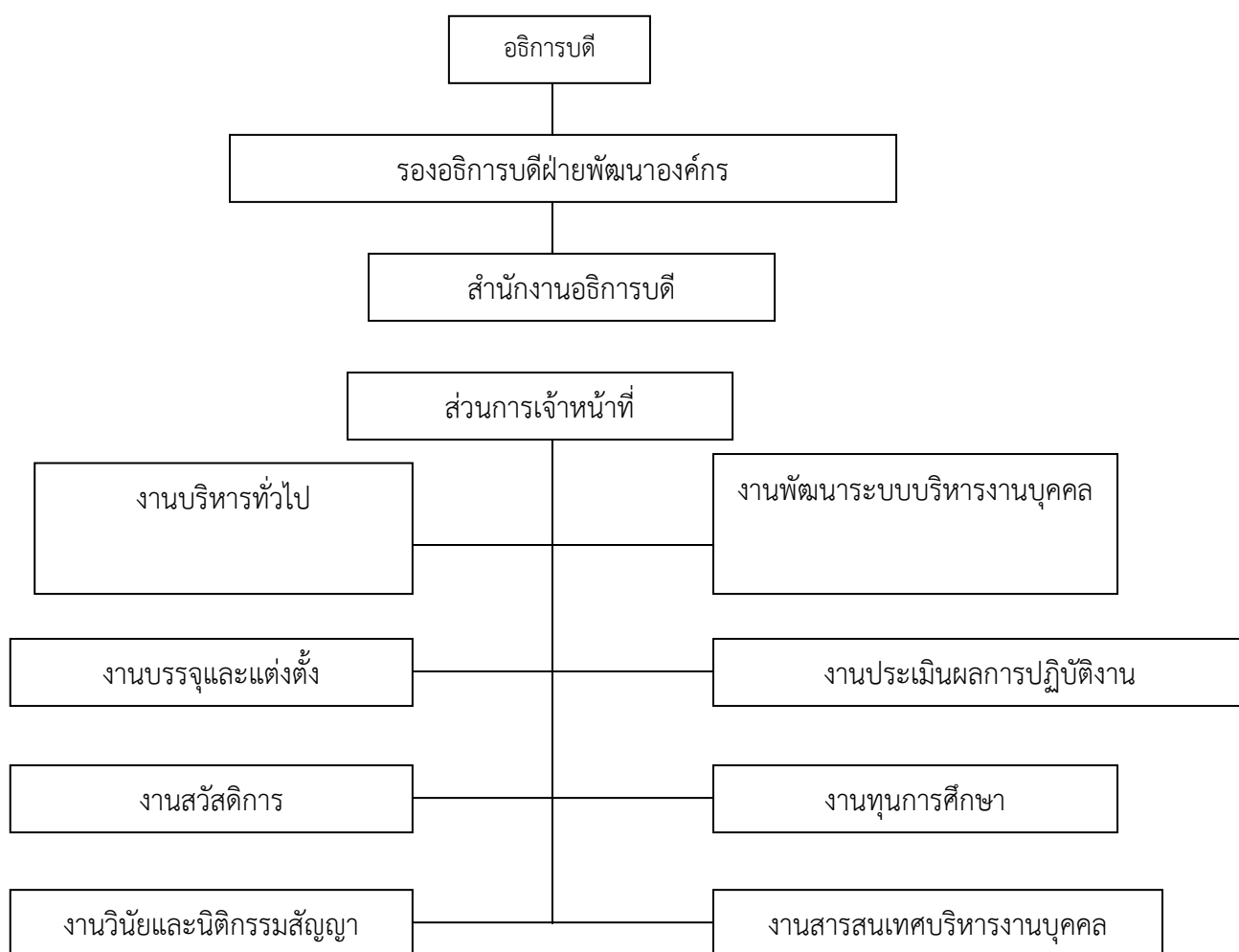
- รับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้งและการกำหนดอัตราเงินเดือนที่ได้รับ

- ด้ความวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อบังคับนี้
 - เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - รายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล
 - แต่งตั้งคณะกรรมการหรืออนุกรรมการเพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ
 - ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย
- (2) โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- มีการกำหนดโครงสร้างที่ทำหน้าที่ในรูปคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานระบบบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ตามหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีอธิการบดีมีอำนาจสูงสุด เช่น
- คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
 - คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
 - คณะกรรมการพิจารณากลับกรองการจ้างผู้เกษียณอายุ
 - คณะกรรมการศึกษาและพัฒนาระบบสวัสดิการ
 - คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - คณะทำงานวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลัง
 - คณะกรรมการพิจารณาการขอตำแหน่งทางวิชาการ
 - คณะกรรมการที่พับบุคลากร
 - คณะกรรมการสอบสวน
 - คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร
- รายละเอียดดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

และส่วนการเจ้าหน้าที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี มีรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และแบ่งหน่วยงานภายในส่วนการเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานบรรจุและแต่งตั้ง งานสวัสดิการ งานวินัยและนิติกรรมสัญญา งานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล งานประเมินผลการปฏิบัติงาน งานทุนการศึกษาและงานสารสนเทศบริหารงานบุคคล ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างหน่วยงานของส่วนการเจ้าหน้าที่

3) กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนงาน (ตามแผนพัฒนาด้านบริหารงานบุคคล 5 ปี พ.ศ. 2553-2557) ดังนี้

วิสัยทัศน์ เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการที่ดี โดยมุ่งเน้นพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร หรือเป็นองค์กรธรรมรัฐ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย

พันธกิจ

- เสริมสร้างคนดี มีคุณภาพ
- ให้คุณค่าบุคลากรโดยยึดหลักงานเพิ่มผล คนเป็นสุข
- สร้างและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นงานเพิ่มผลคนเป็นสุข “สรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์”

กลยุทธ์ ประกอบด้วย “Perfect” คือ

P- บุคลากร (People) สรรหาพนักงานที่มีค่า คุณภาพมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีและยอมรับกฎ ฯลฯ

E – ประหยัด (Economy) ประหยัดในการใช้เวลา ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าตามมาตรฐานมหาวิทยาลัย โดยสร้างจิตสำนึกให้รู้สึกเป็นเจ้าของ

R – รวดเร็ว (Rapid)

F – ความคล่องตัว (Flexibility)

E & E – ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

C – สร้างสรรค์ (Create)

T – ทีมงาน (Team)

แผนงาน มีรายละเอียดดังนี้

(1) สรรหาคนดีมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีคุณภาพและเหมาะสมเข้าร่วมงานในเวลาที่ต้องการ

(2) จัดทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาความสามารถศักยภาพทักษะและความชำนาญให้กับบุคลากร

(3) รักษาบุคลากรที่ดี มีความสามารถ มีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี มีความเหมาะสมและเคารพกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายของมหาวิทยาลัยไว้นานที่สุด

(4) พัฒนาระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) ให้กับพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปและค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงาน

(5) จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน

2.3.3.2 การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส.) เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ตั้งในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงอาจจะมีการบริหารที่ใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยระบบราชการ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2554)

1) ปณิธาน วิสัยทัศน์ ภารกิจ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปณิธาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการอยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินงานเป็นชุมชนทางวิชาการที่เป็นแหล่งรวมผู้รู้ ผู้เรียน และสรรพวิทยาการด้านศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีคุณประโยชน์ต่อบุคคลและสังคมมหาวิทยาลัยแห่งนี้ มีปณิธานอันมั่นคงที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างสรรค์ภูมิรัฐภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อพัฒนามนุษยชาติชั่ววันรันดร์

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นเลิศ และเป็นที่พักของสังคม (พ.ศ. 2555-2564)

ภารกิจ

(1) ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาประเทศ

(2) วิจัยค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการและการนำผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาประเทศ

(3) ปรับแปลง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้ประเทศไทยพึ่งพาตนเองทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาได้มากขึ้น

(4) ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

(5) ทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศิลปะและวัฒนธรรมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

และจากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2555 – 2559 สามารถพิจารณา เป้าประสงค์หลัก ยุทธศาสตร์ และปัจจัยขับเคลื่อนที่พิจารณาเฉพาะด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลได้ดังภาพที่ 2.7

2) การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” อยู่ในรูปแบบคณะกรรมการ โดยมี

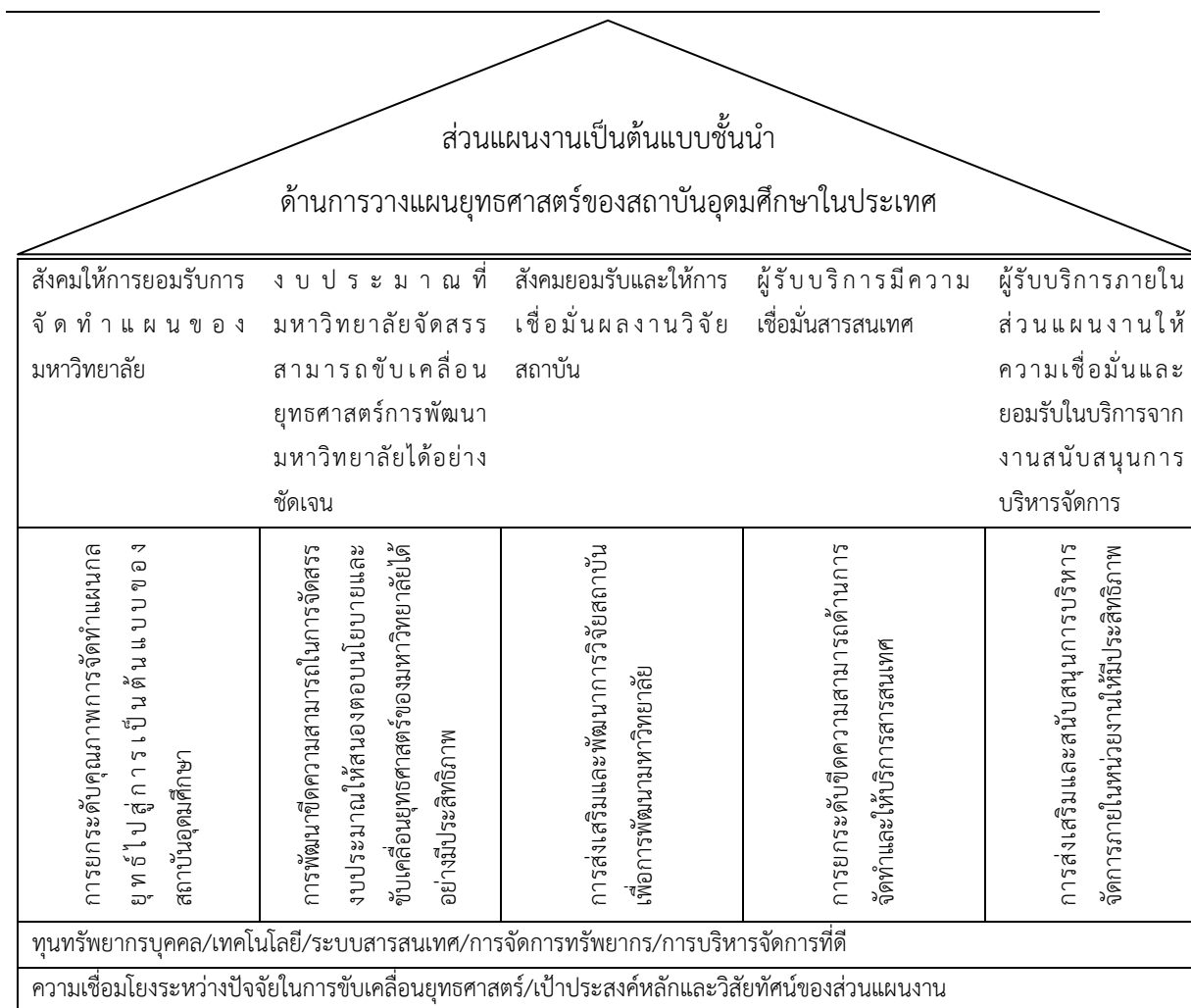
คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มาจากการแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ออกระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ มทส.
- รับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้งและการกำหนดอัตราเงินเดือนที่ได้รับ
- ให้ความวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อบังคับ
- เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภา
- รายงานผลการดำเนินงานต่อสภา
- แต่งตั้งคณะกรรมการหรืออนุกรรมการเพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการฯ

- ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสภาฯ

มีองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งมาจากการแต่งตั้งของ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย

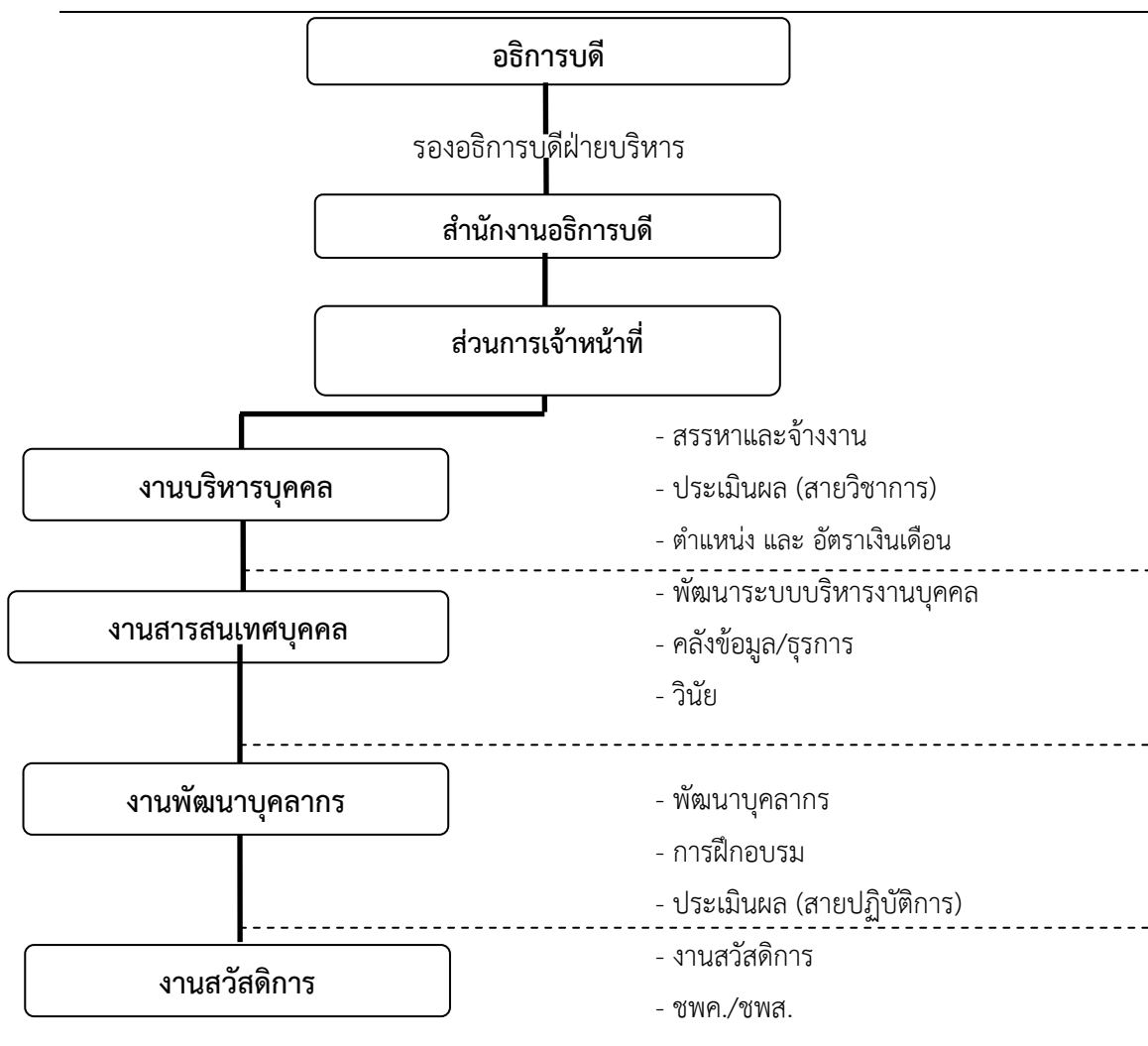
- ประธาน (กรรมการสภาฯ)
- รองประธาน (อธิการบดี)
- ผู้ทรงคุณวุฒิ (4 คน)
- ผู้แทนสภาวิชาการ (1 คน)
- ผู้แทนคณาจารย์ประจำ (2 คน)
- คณบดี (ผู้อำนวยการสำนัก)
- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร กรรมการและเลขานุการ
- หัวหน้าส่วน (ไม่เกิน 2 คน) ผู้ช่วยเลขานุการ



ภาพที่ 2.7 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของ มทส.

มีการกำหนดโครงสร้างในการทำหน้าที่ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารมีอำนาจสูงสุด และแบ่งส่วนงานภายในของส่วนการเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย งานบริหารงานบุคคล งานสารสนเทศบุคคล งานพัฒนาบุคลากร และงานสวัสดิการ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.4 การแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทยภายใต้บริบทของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พ.ศ. 2558 ในบริบทของ AEC 2015

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 ได้ ตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าร่วมเป็นประชาคมอาเซียนตามกฎบัตรอาเซียน ซึ่งจะทำให้การเปิดเสรีการค้าบริการด้านอุดมศึกษา และการบูรณาการ การเป็นประชาคมอาเซียน สถาบันระดับอุดมศึกษาต้องเตรียมพร้อมเสริมหลักสูตรในทุกคณะ และภาควิชาให้นักศึกษาตระหนักในเรื่องของอาเซียน รายวิชาที่เจาะลึกเรื่อง เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมของประเทศอาเซียน และเพิ่มภาษาประเทศในกลุ่มอาเซียน เสริมเข้าไป อุดมศึกษา การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล โดยพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษในระดับสากล โดยพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่ใช้งานได้ พร้อมทั้งพัฒนาด้านวิชาชีพ และการทำงานข้ามวัฒนธรรมพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษา และส่งเสริมบทบาทของอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน ขณะนี้ มหาวิทยาลัยไทยเกือบทุกแห่งตื่นตัวในการพัฒนานักศึกษา บัณฑิต บุคลากร หลักสูตร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ถือเป็นทิศทางที่ดี สกอ.จึงได้จัดตั้ง "ศูนย์อาเซียนศึกษา (ASEAN Studies Center)" ขึ้น เพื่อช่วยเตรียมความพร้อมการศึกษาไทยสู่ประชาคมอาเซียน เตรียมความพร้อมเป็นศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (One-Stop Service) ด้านอาเซียนในภูมิภาคมีการสร้างฐานความรู้อาเซียนที่สมบูรณ์ให้เป็นแหล่งอ้างอิง เชื่อมโยงเชิงเครือข่ายฐานข้อมูลต่างๆ จัดกิจกรรม กระตุ้นความเป็นอาเซียน (ASEAN Alert) ให้ทุกภาคส่วนเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน นอกจากนั้น หลังจากนั้น จะเน้นการสร้างความเข้มแข็งแก่สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร การให้ความรู้ผ่านการเรียนการสอน และการประเมินคุณภาพการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อการพัฒนาขั้นต่อไป เน้นการศึกษาวิจัยประเด็นต่างๆ หลังการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อย่างเต็มตัว (บทความพิเศษ, 2555)

ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 (ASEAN Community 2015) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยได้กำหนด “ยุทธศาสตร์ อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558” สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และการเปิดเสรีการค้าบริการอุดมศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาใช้วางแผนยุทธศาสตร์ และนโยบายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

สำหรับ ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มี 3 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับ

สากล

กลยุทธ์

1. พัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษาไทยในระดับที่ใช้ในการทำงานได้
2. พัฒนาสมรรถนะด้านการประกอบวิชาชีพและการทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิต

ไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคม

อาเซียน

กลยุทธ์

1. พัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล
2. ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษา
3. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีระดับสากล
4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีคุณภาพระดับสากล
5. พัฒนาวិชาการและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศ
6. พัฒนาระบบอุดมศึกษาแห่งอาเซียนมาตรการที่ควรพิจารณาดำเนินการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมบทบาทของอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เกี่ยวข้องกับสามเสาหลักในการสร้างประชาคมอาเซียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเสาด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน
2. สร้างความตระหนักในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนและบทบาทของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาประชาคมอาเซียนทั้งในด้านบวกและลบ
3. ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน
4. พัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

2.5 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2.5.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นโรงเรียนการเรือนแห่งแรกของประเทศไทย ชื่อ “โรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือน” สังกัดกองอาชีวศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ) เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2477 ที่วังกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพณิชยการพระนคร) มีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกอบรมการบ้านการเรือนสำหรับสตรีหลักสูตร 4 ปี และได้เริ่มเปิดสอนหลักสูตรอบรมครูการเรือนขึ้นเป็นครั้งแรก มีความมุ่งหมายเพื่อเตรียมผู้ที่ออกไปมีอาชีพครูในแขนงนี้ ต่อมาในปี พ.ศ.2480 ได้ย้ายมาอยู่ที่วังจันทรถม (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) และเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือนมาเป็น “โรงเรียนการเรือนวังจันทรถม” สังกัดกองและกรมเดิม โดยเปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษาการเรือน (หลักสูตร 3 ปี) และหลักสูตรการเรือนชั้นสูง (หลักสูตร 3 ปี) เพิ่มเติม

ในปี พ.ศ. 2484 ได้ย้ายจากวังจันทรถมมาตั้งอยู่ในบริเวณสวนสุนันทา บนพื้นที่ประมาณ 37 ไร่ ซึ่งเป็นบริเวณที่ตั้งมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนการเรือนพระนคร”

ย้ายสังกัดจากกองอาชีวศึกษาไปสังกัดกองฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษา ในขณะเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการก็ได้จัดตั้ง “โรงเรียนอนุบาลละอออุทิศ” ขึ้น ในบริเวณพื้นที่เดียวกันกับโรงเรียนการเรือนพระนคร สังกัดกองฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษาแต่แยกส่วนการบริหารจัดการออกจากกัน

เมื่อกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งกรมการฝึกหัดครูขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับ พ.ศ. 2497 เพื่อรวมการฝึกหัดครูที่จัดขึ้นในกรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการประหยัดและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปรับปรุงการผลิตครูทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โรงเรียนการเรือนพระนครจึงย้ายมาสังกัดกรมการฝึกหัดครู ในปี พ.ศ. 2498 และได้โอนแผนกฝึกหัดครูอนุบาลจากโรงเรียนอนุบาลละอออุทิศ มาสังกัดโรงเรียนการเรือนพระนคร

ปี พ.ศ. 2499 โรงเรียนการเรือนพระนครได้เปิดสอนหลักสูตร ป.กศ. (คหศาสตร์) เป็นปีแรก และเป็นแห่งแรกของประเทศไทย และก็ได้เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูการเรือน ประโยคครูอนุบาลระดับ ป.ป. (หลักสูตรครูประถม) และประโยคครูมัธยมศึกษาการเรือนควบคู่กันไปด้วย

ปี พ.ศ.2501เปิดสอนหลักสูตร ป.กศ. และ ป.กศ. (ชั้นสูง) เรื่อยมาจนถึง พ.ศ. 2504 กระทรวงศึกษาธิการประกาศยกฐานะโรงเรียนการเรือนพระนครเป็นวิทยาลัยครู ชื่อ “วิทยาลัยครูสวนดุสิต” สังกัดกองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู

ปี พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 มีผลบังคับใช้ กรมการฝึกหัดครูได้ปรับปรุงหลักสูตรขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหลักสูตรการฝึกหัดครูของสภาการฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนได้ถึง

ระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ยังได้มีการรวมโรงเรียนอนุบาลล่ออุทิศกับการฝึกหัดครูอนุบาลเข้าด้วยกันเป็นภาควิชาการอนุบาลศึกษา สังกัดคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูสวนดุสิต และได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนอนุบาลล่ออุทิศเป็น “โรงเรียนสาธิตอนุบาลล่ออุทิศ” และเปิดสอนระดับปริญญาตรี หลักสูตรสหภาพการฝึกหัดครู วิชาเอกการอนุบาลศึกษาเป็นครั้งแรก

จากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 ทำให้วิทยาลัยครูมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทั้งระบบบริหารและวิชาการ ตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาของวิทยาลัยครูได้เปลี่ยนไปเป็น “อธิการบดีวิทยาลัย” พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการอื่น ๆ ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ เป็นส่วนราชการที่ประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ 12 แผนก ด้านงานวิชาการได้จัดตั้งให้มีคณะวิชา 3 คณะ คือ คณะวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ (มีภาควิชาในสังกัด 11 ภาควิชา) คณะวิชาครุศาสตร์ (มีภาควิชาในสังกัด 7 ภาควิชา) และคณะวิชาวิทยาศาสตร์ (มีภาควิชาในสังกัด 9 ภาควิชา)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้วิทยาลัยมีการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่ เพื่อใช้เป็นสำนักงานและห้องเรียนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก แม้ว่าจะมีการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบบริหาร และระบบวิชาการใหม่ แต่วิทยาลัยครูสวนดุสิตยังคงมีการจัดการศึกษาในสาขาเดียว คือ สาขาวิชาการศึกษา ตามหลักสูตรสหภาพการฝึกหัดครู ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ. สูง) และระดับปริญญาตรี 4 ปี และ 2 ปี ต่อเนื่อง (ครุศาสตรบัณฑิต) จำนวน 11 วิชาเอก (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ทั่วไป คหกรรมศาสตร์ ศิลปศึกษา การศึกษาพิเศษ การอนุบาลศึกษา การประถมศึกษา อุตสาหกรรมศิลป์ และคณิตศาสตร์)

ปี พ.ศ. 2528 หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 เป็น พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนสายวิชาการอื่นได้ นอกเหนือจากสายวิชาชีพครู วิทยาลัยครูสวนดุสิตจึงเริ่มเปิดสอนสายวิชาการอื่น โดยเริ่มจากหลักสูตรระดับอนุปริญญา คือ อนุปริญญาศิลปศาสตร (อ.ศศ.) 3 วิชาเอก (วารสารและการประชาสัมพันธ์ ภาษาอังกฤษ และออกแบบนิเทศศิลป์) และอนุปริญญาวิทยาศาสตร์ (อ.วท.) 3 วิชาเอก (การอาหาร ผ้าและเครื่องแต่งกาย และศิลปประดิษฐ์) และได้มีการเปิดรับสมัครนักศึกษาชายเข้าเรียนเป็นสหศึกษาเป็นปีแรก

พ.ศ. 2529 – 2534 วิทยาลัยครูสวนดุสิตได้ขยายการเปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี สายวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นหลายวิชาเอก ในสาขาวิทยาศาสตร์บัณฑิตและศิลปศาสตรบัณฑิต ทั้งในระดับปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรีต่อเนื่อง มีการเปิดสอนนักศึกษาตามโครงการจัดการศึกษาสำหรับ

บุคลากรประจำการ (กศ.บป.) รุ่นแรกในปี พ.ศ. 2529 โดยเปิดสอนทั้งสายวิชาชีพครูและสายวิชาการอื่นในระดับอนุปริญญา และระดับปริญญาตรี

พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ “สถาบันราชภัฏ” แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศ

พ.ศ. 2538 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ส่งผลให้วิทยาลัยครูสวนดุสิตเปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏสวนดุสิต” สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ จากพระราชบัญญัติฉบับนี้ ทำให้สวนดุสิตสามารถขยายการจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวางและหลากหลายรูปแบบมากขึ้น มีการเปิดสอนตามหลักสูตรสาขาวิชาการศึกษาศาสาวิชาศิลปศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มีผู้สนใจสมัครเข้าเรียนเป็นจำนวนมากทั้งภาคปกติและภาคสมทบ นอกจากนี้ยังได้ร่วมมือกับองค์กรภายนอก เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา ด้วยการจัดตั้งศูนย์การศึกษานอกสถาบันจำนวน 3 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ชูปเปอร์เซฟ ศูนย์องค์การเภสัชกรรม และศูนย์อรรถวิทย์ โดยเปิดสอนระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี รับนักศึกษาภาคสมทบ

พ.ศ. 2540 จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยขึ้น และเริ่มเปิดสอนระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจ (Master of Business Administration) โดยร่วมมือกับ Victoria University ประเทศแคนาดา และเปิดศูนย์การศึกษานอกสถาบันเพิ่มขึ้นในเขตกรุงเทพมหานคร (ศูนย์จรัญสนิทวงศ์ ศูนย์พงษ์สวัสดิ์ และศูนย์สุขทัย) เป็นปีที่สถาบันทุ่มเทงบประมาณเป็นจำนวนมาก พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการเรียนการสอนและเป็นฐานข้อมูลระบบการสอนทางไกล (Video-conference) และระบบห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) ที่สมบูรณ์แบบได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นครั้งแรกในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

พ.ศ. 2541–2546 เป็นช่วงระยะเวลาที่สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ขยายการจัดการศึกษาออกไปอย่างกว้างขวาง ทั้งการเปิดสอนในหลักสูตรใหม่ ๆ เพิ่มเติม และการขยายศูนย์การศึกษาออกไปยังเขตปริมณฑลและต่างจังหวัด (ศูนย์ดุสิตพัฒนิกายการสยาม ศูนย์เซลล์ทรัลปิ่นเกล้า ศูนย์อิมพีเรียล บางนา ศูนย์นครนายก ศูนย์ปราจีนบุรี ศูนย์ธนาถกรณ์ ศูนย์บุษยมาส ศูนย์พัฒนิกายการสยาม ศูนย์นครปฐม ศูนย์ชลบุรี ศูนย์พัทยา ศูนย์สระบุรี ศูนย์พะเยา ศูนย์ลำปาง ศูนย์ระนอง 2 ศูนย์พิษณุโลก ศูนย์ตรัง ศูนย์ลุมพินี และศูนย์หัวหิน) เนื่องจากมีผู้สนใจเข้าเรียนเป็นจำนวนมาก ประกอบกับพื้นที่เรียนภายในสถาบันอยู่ในระหว่างการก่อสร้างและปรับปรุงใหม่

ทางด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาก็ได้มีการจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาโท (ครุศาสตรมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต) และเปิดสอนในระดับปริญญาเอกเป็นครั้งแรก (พ.ศ. 2545) หลักสูตรการจัดการดุขฎิบัณฑิต (Doctor of Management)

พ.ศ.2547 สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจาก “สถาบัน” เป็น “มหาวิทยาลัย” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ชื่อว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2548 – 2551 จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทำให้สวนดุสิตมีการปรับเปลี่ยนในด้านต่าง ๆ ทั้งโครงสร้างของระบบบริหารและการบริหารทางด้านวิชาการ รวมทั้งจากการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2551 ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจัดอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม จัดการเรียนการสอนและการกิจอื่นทั้งในมหาวิทยาลัย และศูนย์ศึกษานอกมหาวิทยาลัยที่กระจายอยู่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่าง ๆ ทุกภูมิภาคของประเทศ

ตลอดระยะเวลากว่า 70 ปี จากโรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือนจนมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต การพัฒนาความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้มแข็งของความสามารถทางวิชาการที่มีมาอยู่เดิม และปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้กำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญดั้งเดิม และโดดเด่นเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสาขาวิชาที่มีความพร้อมสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่น มีทั้งหมด 4 ด้าน คือ

1. ด้านการศึกษาปฐมวัย
2. ด้านอุตสาหกรรมอาหาร
3. ด้านอุตสาหกรรมบริการ
4. ด้านการศึกษาพิเศษ

การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ตลอดจนการบริหารการจัดการที่เป็นรูปแบบของสวนดุสิตจากภาวะผู้นำขององค์กร ได้หล่อหลอมและสร้างเป็นวัฒนธรรมของสวนดุสิต ที่มีความโดดเด่น และสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ของการแข่งขันและสิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วความเข้มแข็งในวัฒนธรรมของสวนดุสิตอยู่ในรูปแบบของ

1. การมีบุคลิกภาพที่ดี
2. การศึกษาหาความรู้ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ
3. ความมีวินัยและการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
4. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์
5. ความมีระเบียบและประณีตในงานที่ทำ

6. มีความรู้จริงในสิ่งที่ทำ

อันนำมาซึ่งความเป็นตัวตนของ “สวนดุสิต” ในวันนี้ และเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาต่อไปในอนาคต กับบริบทใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับ ในนามว่า “มหาวิทยาลัยสวนดุสิต”

โดยสรุปความเป็นมาและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตดัง ตารางที่ 2.1 และ 2.2

ตารางที่ 2.1 สรุปลำดับความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ปี พ.ศ.	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	ตำแหน่ง/ผู้บริหาร
2477 – 2480	โรงเรียนมัธยมวิสามนการเรือน (วังกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์)	กองอาชีวศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงธรรมการ	2477 ครูใหญ่ คุณหญิงเพชรดา ณ ป้อมเพชร (ม.ล. จิตรกุล กุญชร) 2477 รักษาการครูใหญ่
2480 – 2484	โรงเรียนการเรือนวังจันทร์เกษม (วังจันทร์เกษม)	กองอาชีวศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงธรรมการ	นางนิลรัตน์ บรรณสิทธิ์วรสาสน์ 2477 – 2484 ครูใหญ่ คุณหญิงไสววงศ์ ทองเจือ
2484 – 2504	โรงเรียนการเรือนพระนคร (สวนสุนันทา)	กองโรงเรียนฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษา กระทรวงธรรมการ	2484 – 2489 อาจารย์ใหญ่ นางบุญเกลื้อ กรลักษ์ 2489 - 2504 อาจารย์ใหญ่ คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ
2504 – 2538	วิทยาลัยครูสวนดุสิต	กองโรงเรียนฝึกหัดครู (กองการฝึกหัดครู) กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ	2504 - 2518 ผู้อำนวยการ คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ 2518 – 2528 อธิการ ศาสตราจารย์เรวัติ วงศ์พรหมเมฆ (พ.ร.บ. วิทยาลัยครู ฉบับที่ 1, 2518) 2528 – 2537 อธิการ รองศาสตราจารย์ลำพอง บุญช่วย (พ.ร.บ. วิทยาลัยครู ฉบับที่ 2, 2527) 2537 – 2538 อธิการ รองศาสตราจารย์ธง รุญเจริญ
2538 – 2547	สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ	2538 – 2546 อธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน (พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ, 2538) 2546 – 2547 อธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร. สุขุม เฉลยทรัพย์

ปี พ.ศ.	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	ตำแหน่ง/ผู้บริหาร
2547 – 2556	มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต	สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ	2547-2556 อธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน (พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547)
2556 - ปัจจุบัน			2556-ปัจจุบัน อธิการบดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ จันทน์ เจริญ

ตารางที่ 2.2 ผู้บริหารสถาบัน (อดีต-ปัจจุบัน)

ผู้บริหาร	ระยะเวลาบริหาร
1. คุณหญิงเพชรดา ณ ป้อมเพชร์	พ.ศ. 2477
2. นางนิลรัตน์ บรรณสิทธิ์วรสาสน์	พ.ศ. 2477
3. คุณหญิงไสววงศ์ ทองเจือ	พ.ศ. 2477 – 2484
4. นางบุญเกลื้อ กรลักษ์ณ์	พ.ศ. 2484 – 2489
5. คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ	พ.ศ. 2489 – 2518
6. ศาสตราจารย์เรวดี วงศ์พรหมเมฆ	พ.ศ. 2518 – 2528
7. รองศาสตราจารย์ลำพอง บุญช่วย	พ.ศ. 2528 – 2537
8. รองศาสตราจารย์ธง รุญเจริญ	พ.ศ. 2537 – 2538
9. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริโรจน์ ผลพันธิน	พ.ศ. 2538 – 2546
10. รองศาสตราจารย์ ดร. สุขุม เฉลยทรัพย์	พ.ศ. 2546 – 2547
11. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริโรจน์ ผลพันธิน	พ.ศ. 2547 – 15 พ.ค. 2556
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ จันทน์เจริญ	16 พ.ค. 2556 – ปัจจุบัน

2.5.2 ประวัติความเป็นมาของกองบริหารงานบุคคล

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 - 2552 ณ ที่นี้จะกล่าวเฉพาะกองบริหารงานบุคคล ซึ่งแต่เดิมเรียกว่าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 เปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายนิติการและการเจ้าหน้าที่จากนั้นในปี พ.ศ. 2547 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นกองบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานอธิการบดี โดยมีการแบ่งงานภายในกองบริหารงานบุคคลออกเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานเลขานุการและธุรการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และกลุ่มงานทะเบียนประวัติ ซึ่งจะมีหน้าที่รับผิดชอบภารกิจหลักของกอง ฯ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังงานและคณะต่าง ๆ ทำให้

การปฏิบัติงานเกิดความสะดวก คล่องตัว ในการปฏิบัติงานของแต่ละงานได้พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

1) กองบริหารงานบุคคล : วิวัฒนาการสู่ปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2504 กระทรวงศึกษาธิการประกาศยกฐานะโรงเรียนการเรือนพระนครเป็นวิทยาลัยครู ชื่อวิทยาลัยครูสวนดุสิต สังกัดกองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู งานด้านดูแลบุคลากรมีอยู่ 2 กอง คือ กองการเจ้าหน้าที่ และกองส่งเสริมวิทยฐานะครู

ปี พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติวิทยาลัยครูฉบับแรกมาตรา 5 ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการ และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัยส่งเสริมวิทยฐานะครู อาจารย์ และบุคลากรประจำการ ศึกษาทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และให้บริการวิชาการแก่สังคม

และฉบับที่ 2 ปี พ.ศ. 2527 เป็นสถาบันการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองท้องถิ่น งานด้านดูแลบุคลากรยังคงเป็นกองการเจ้าหน้าที่วิทยาลัยแต่ละแห่ง และมีสำนักส่งเสริมวิชาการ

ปี พ.ศ. 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ ส่งผลให้วิทยาลัยครูสวนดุสิตเปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏสวนดุสิต โดยการบริหารภายในของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ มีสำนักพัฒนาระบบการบริหารทำหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไป

ปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีการจัดตั้งกองบริหารงานบุคคล เป็นหน่วยงานสังกัด สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคล ได้แก่ งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน งานสารบรรณและข้อมูลบุคลากร งานกฎหมายและนิติกรรม โดยให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และเป้าหมายการพัฒนาของสถาบัน รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมและสนับสนุนงานของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) วัตถุประสงค์หลักของกองบริหารงานบุคคล ได้แก่

(1) พัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานบุคคล การกำหนดตำแหน่งงาน โครงสร้างเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการ

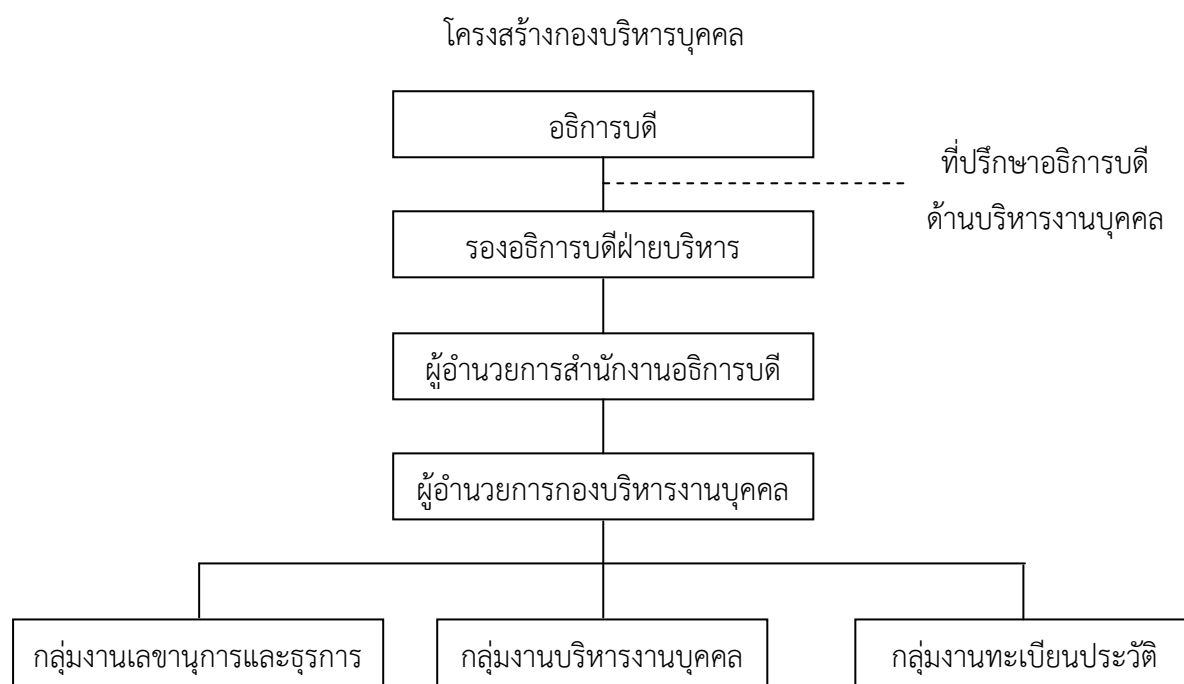
(2) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

(3) สนับสนุนการให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น

(4) พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ

3) โครงสร้างกองบริหารงานบุคคล

ในการจัดโครงสร้างหน่วยงาน ประกอบด้วยกลุ่มงาน 3 กลุ่มงานเลขานุการและธุรการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และกลุ่มงานทะเบียนประวัติ ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างกองบริหารงานบุคคล

และมหาวิทยาลัยมีจำนวนบุคลากร อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีการศึกษา 2555 ประกอบด้วย 1) จำนวนบุคลากรปีการศึกษา 2555 2) จำนวนอาจารย์ประจำ (จำแนกตามระดับการศึกษา) 3) จำนวนอาจารย์ประจำ (จำแนกตามตำแหน่งวิชาการ) 4) จำนวนอาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง และ 5) สรุปจำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556) ดังตารางที่ 2.3-2.7

ตารางที่ 2.3 จำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2555

ประเภท	จำนวน
ข้าราชการ	168
ลูกจ้างประจำ	31
พนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย	561
อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง	506
ผู้ช่วยสอนและผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาหาร	35
นักวิจัย	10
ครูการศึกษาพิเศษและโรงเรียนสาธิต	59

ประเภท	จำนวน
เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้างแบ่งเป็น	741
เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง 435 คน	
คนงาน/รปภ./พชร. 237 คน	
ผู้ช่วยนักวิจัย 4 คน	
เจ้าหน้าที่โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ 9 คน	
พี่เลี้ยงเด็ก 56 คน	
เจ้าหน้าที่สำนักกิจการพิเศษ	343
เจ้าหน้าที่โครงการบริการอาหารและ ขนมอบ	76
รวมทั้งหมด	2,530

ตารางที่ 2.4 จำนวนอาจารย์ประจำ (จำแนกตามระดับการศึกษา)

หน่วยงาน	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	รวม
คณะครุศาสตร์	30	59	2*	91
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	30	105	9**	144
คณะวิทยาการจัดการ	43	147	-	190
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2	81	-	83
คณะพยาบาลศาสตร์	4	39	-	43
บัณฑิตวิทยาลัย	28	3	-	31
โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ	7	52	-	59
โรงเรียนการเรือน	16	48	38***	102
ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง	10	152	-	162
รวมทั้งหมด	170	686	49	905

* เป็นครูด้านการศึกษาพิเศษ ** เป็นอาจารย์วุฒิสาขาคาดแคลน เช่น ภาษาญี่ปุ่น ภาษาจีน

*** เป็นผู้ช่วยสอนประจำห้องปฏิบัติการอาหาร

ข้อมูล : กองบริหารงานบุคคล วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2556

ตารางที่ 2.5 จำนวนอาจารย์ประจำ (จำแนกตามตำแหน่งวิชาการ)

หน่วย : คน

หน่วยงาน	ศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	อาจารย์	รวม
คณะครุศาสตร์	1	5	28	57	91
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	-	3	23	118	144
คณะวิทยาการจัดการ	-	3	26	161	190
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	2	13	105	120
คณะพยาบาลศาสตร์	-	-	3	40	43
บัณฑิตวิทยาลัย	-	7	3	21	31
โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ	-	-	-	59	59
โรงเรียนการเรือน	-	1	8	56	65
ศูนย์การศึกษาานอกที่ตั้ง	-	-	3	159	162
รวมทั้งหมด	1	21	107	776	905

ตารางที่ 2.6 จำนวนอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานจริง

หน่วย : คน

หน่วยงาน	จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่ลา ศึกษาต่อภาค ปกติ	จำนวนที่ ปฏิบัติงานจริง
คณะครุศาสตร์	91	7	84
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	144	15	129
คณะวิทยาการจัดการ	190	23	167
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	120	20	100
คณะพยาบาลศาสตร์	43	7	36
บัณฑิตวิทยาลัย	31	2	29
โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ	59	5	54
โรงเรียนการเรือน	65	11	54
ศูนย์การศึกษาานอกที่ตั้ง	162	12	150
รวมทั้งหมด	905	102	803

ข้อมูล : กองบริหารงานบุคคล วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2556

ตารางที่ 2.7 สรุปจำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ประเภทบุคลากร	เดือน		
	ก.พ. 56	ส่วนต่าง	มี.ค. 56
1. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	168		168
1.1 ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (วิชาการ)	154		154
1.2 ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ปฏิบัติการ)	14		14
2. ลูกจ้างประจำ	31		31
3. พนักงานราชการ	29		29
3.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป (วิชาการ)	6		6
3.2 กลุ่มงานบริหารทั่วไป (ปฏิบัติการ)	18		18
3.2.1 ครู ร.ร. สาธิตละอออุทิศ 1 คน/กศพ. 11 คน			
3.2.2 นักวิจัย 1 คน			
3.2.3 ผู้ช่วยสอน 3 คน			
3.2.4 เจ้าหน้าที่ 2 คน			
3.3 กลุ่มงานบริการ	5		5
4. พนักงานมหาวิทยาลัย	532	-2	530
4.1 สายวิชาการ	218	-4	214
4.2 สายสนับสนุนวิชาการ	246	2	248
4.3 ครู ร.ร. สาธิตละอออุทิศ	68		68
5. อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง	506		506
5.1 อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง	503		503
5.2 อาจารย์ชาวต่างประเทศ	3		3
6. ผู้ช่วยสอนและผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาหาร	35		35
6.1 ผู้ช่วยสอน (บรรจุและอยู่ระหว่างทดลองสอน)	5		5
6.2 ผู้ช่วยสอนด้านภาษาและเทคนิค (ชาวต่างประเทศ)	23		23
6.3 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาหาร	7		7
7. นักวิจัย	10		10
8. ครู ร.ร. สาธิตอนุบาลละอออุทิศ/ศูนย์การศึกษาพิเศษ	59	1	60
9. เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง	741	3	734
9.1 เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง	435	2	437

ตารางที่ 2.7 สรุปจำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ต่อ)

ประเภทบุคลากร	เดือน		
	ก.พ. 56	ส่วนต่าง	มี.ค. 56
9.2 คนงาน/รปภ./พชร.	237	-8	229
9.3 ผู้ช่วยนักวิจัย	4	-1	3
9.4 เจ้าหน้าที่โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ	9		9
9.5 พี่เลี้ยงเด็ก	56		56
10. เจ้าหน้าที่สังกัดสำนักกิจการพิเศษ	343	-1	342
11. เจ้าหน้าที่โครงการบริการอาหารและขนมอบ	76		76
รวมทั้งสิ้น (คน)	2,530	-9	2,521

ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556

หมายเหตุ 1. พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ มีตำแหน่งนักวิจัย 8 ราย
2. ความคลาดเคลื่อนในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย (สายวิชาการ) เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนสายงาน

4) สมรรถนะบุคลากร

มหาวิทยาลัยได้จัดทำสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 9 สมรรถนะ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (พ.ศ. 2556-2559) ซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล คือ การใช้ระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Performance Enhancement of Human Capital Management System)และนำระบบสมรรถนะ (Competency-based Management) มาเป็นฐานในการบริหารงานบุคคล

ทั้งนี้ 9 สมรรถนะ ซึ่งอยู่ในรูปของ “SUANDUSIT” ซึ่งมี 6 สมรรถนะแรกเป็น Core Competency และ 3 สมรรถนะหลังเป็น Functional Competency ดังนี้

- (1) ความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit)
- (2) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Utmost)
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Accumulation of Professional Expertise)
- (4) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน (Networking and Teamwork)
- (5) การดำรงตนบนฐานของวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ (Discipline and Ethics)
- (6) ความเข้าใจมหาวิทยาลัย (Understanding of the University)

(7) ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ
(Specific Knowledge and Skills for job)

(8) การพัฒนานวัตกรรมจากฐานความรู้ (Innovative Thinking)

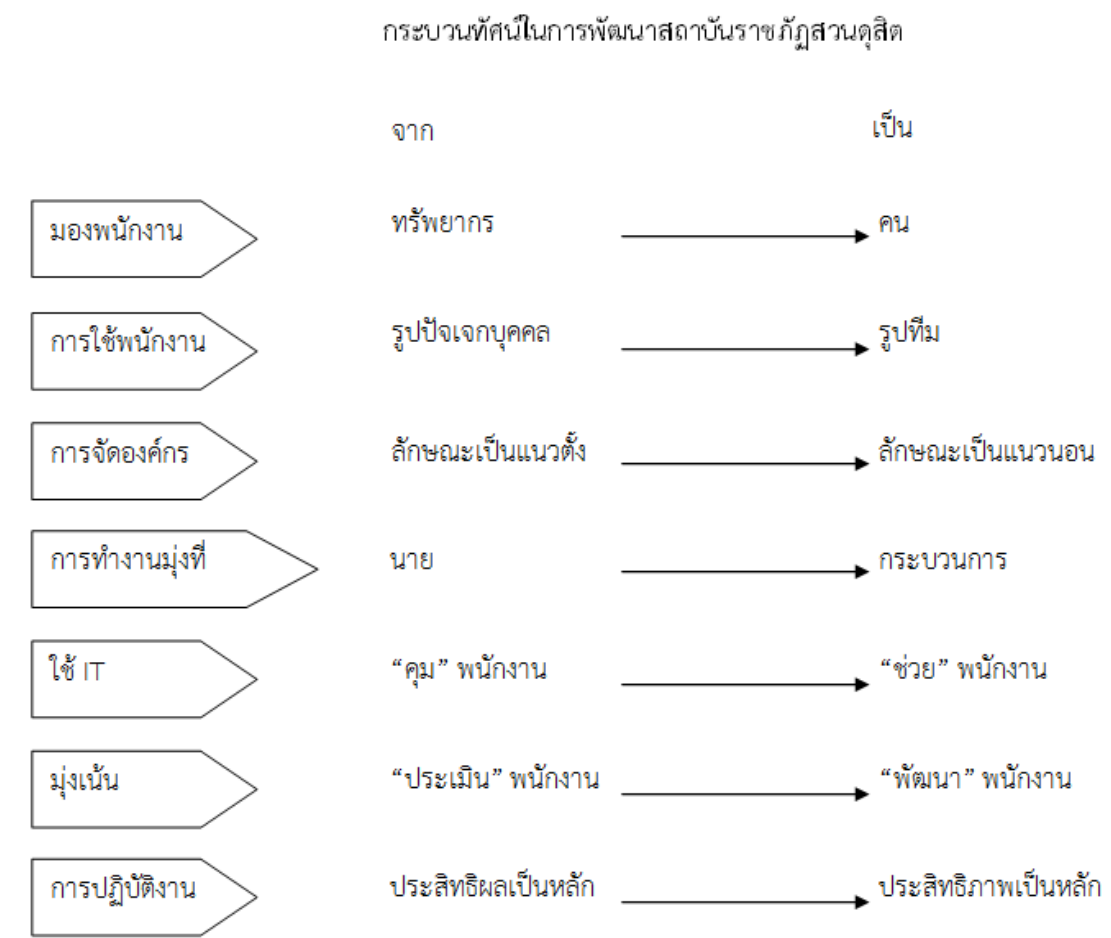
(9) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Technology Application)

2.5.3 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

การยกสถานะจากวิทยาลัยครูสวนดุสิต มาเป็นสถาบันราชภัฏสวนดุสิตในปี พ.ศ. 2538 ได้กำหนดแบบแผนแนวความคิดของการจัดองค์กรใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความเจริญทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ตลอดจนแนวคิดของการจัดการศึกษาใหม่

โดยได้ปรับกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาสถาบันจากเดิม

ที่มองพนักงานเป็น “ทรัพยากร” สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้มองพนักงานเป็น “คน” (สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544:57) ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้มีพัฒนาการต่อมากระทั่งพ.ศ. 2552-2556 มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ไว้ ดังนี้

1) การปรับโครงสร้างมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ มีหลักการเหตุผลและแนวปฏิบัติ ดังนี้

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) และแนวนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการที่จะพัฒนาโครงสร้างของหน่วยงานหลักในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพันธกิจและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดให้มีหน่วยงานใหม่เพิ่มขึ้น ตามประกาศสภามหาวิทยาลัย นอกเหนือไปจากโครงสร้างเดิมตามกฎหมายกระทรวงในการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2) การมุ่งเน้นคุณภาพของงานและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องดำเนินการโดยมุ่งเน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ และจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวมได้ และจะต้องดำเนินการให้เป็นไป ดังนี้

3) การกำหนดอัตลักษณ์ (Identity) ของมหาวิทยาลัย

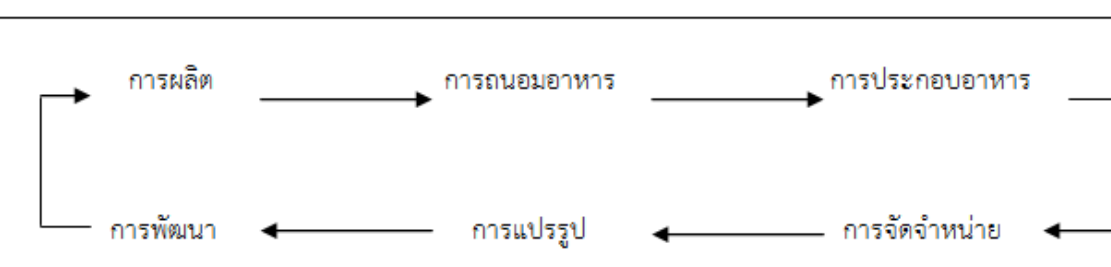
ตลอดระยะเวลากว่า 70 ปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จากโรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือน (พ.ศ. 2477) จนมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (พ.ศ. 2547) ได้มีการพัฒนา มาบนพื้นฐานของความสามารถเฉพาะทางของตนเองมาโดยตลอด (อาหาร การบริการ และการเลี้ยงดูเด็ก) และได้มีการนำเอาศาสตร์สมัยใหม่ (วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) มาประยุกต์ให้ผสมผสานและสนับสนุนในความสามารถเฉพาะทางของตนเอง มีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการยุคใหม่เข้ามาเป็นองค์ประกอบหลักทำให้การพัฒนามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งมากขึ้น

จากการที่มหาวิทยาลัยพัฒนามาจากกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยครู และสถาบันราชภัฏมาก่อน ทำให้คนทั่วไปมองภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น เพราะเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่ถูกพัฒนามาจากฐานเดียวกัน ทั้งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น จึงต้องกำหนดอัตลักษณ์ที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่าง (มหาวิทยาลัยได้เคยกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่างนี้ไว้แล้วในแนวคิดและวิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2548-2551)

การเปลี่ยนแปลงจากภาพลักษณ์ (Image) ไปสู่อัตลักษณ์ (Identity)

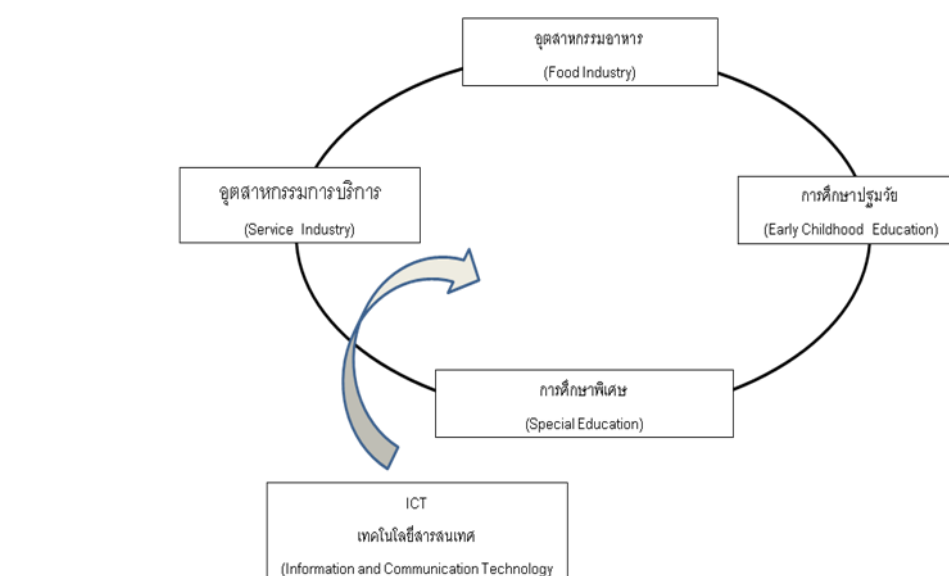
จาก Corporate Image —————> Corporate Identity

จากปรัชญาและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้มีการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางด้านอุตสาหกรรมอาหาร (Food Industry) ทั้งในด้านองค์ความรู้ (Knowledge) นวัตกรรม (Innovation) และผลิตภัณฑ์ (Product) ตามวงจรเกษตรกรรมแนวใหม่ (Modern Agriculture) ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 ความเป็นเลิศทางด้านอุตสาหกรรมอาหาร

แม้ว่าเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยจะเน้นไปในการเป็นเลิศทางด้านอุตสาหกรรมอาหาร แต่ในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาศักยภาพมาเป็นระยะเวลายาวนาน ก็ได้สร้างความเป็นเลิศในงานที่รับผิดชอบ และได้รับการยอมรับในความมีชื่อเสียง และคุณภาพของผลผลิต ตลอดจนเทคโนโลยีการบริหารจัดการที่ดี และการประยุกต์ศาสตร์ทางวิทยาศาสตร์ให้เข้ากับความชำนาญเฉพาะด้าน ดังนั้นจึงพอจะกำหนดได้ว่าเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยในภาพรวมจะอยู่ในรูปแบบ ดังนี้



ภาพที่ 2.12 อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

จากเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นผู้มีความเป็นเลิศตามวัตถุประสงค์ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลาย และมีความเข้มแข็ง สามารถตอบสนองการพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้ จึงเป็นเป้าหมายหนึ่งที่มีความสำคัญ การกำหนดแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปี พ.ศ. 2552 - 2556 จึงถูกกำหนดควบคู่กับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

4) การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ในส่วนของมหาวิทยาลัยก็ต้องเพิ่มคุณสมบัติอื่นให้กับนักศึกษา คือ

- (1) ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม
- (2) มีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมกับวิชาชีพ
- (3) มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ
- (4) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในชีวิตประจำวัน

5) การปรับเปลี่ยนปรัชญาและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่ตระหนักถึงความอยู่รอดขององค์กร (Survival) มาเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด (Survivability)

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจะตัดสินกันด้วยผลิตภาพ (Productivity) ที่มีคุณภาพและคุณค่าสูง ซึ่งการที่องค์กรจะสร้างผลิตภาพให้มีคุณลักษณะดังกล่าว องค์กรต้องคำนึงถึงเอกลักษณ์ความไม่เหมือนใคร (Uniqueness) และสามารถใช้ทรัพยากรหรือทุนที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีกระบวนการสร้างความฉลาด และดึงเอาพลังความสามารถเหล่านั้นมาแปรเป็นความโดดเด่นในการแข่งขัน จนสามารถเสนอสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้องค์กรมีลักษณะดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งขณะนี้มีความสับสนวุ่นวายในการแข่งขันไม่ต่างกับภาคธุรกิจ จึงต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic Governance) เพราะขณะนี้การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) คงไม่เพียงพออีกต่อไป ความเป็น Dynamic Governance จะทำให้องค์กรไม่อาจอยู่นิ่งได้ เพราะจะต้องมีนโยบายที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ (Adaptive Policies) เมื่อผนวกเข้ากับการตระหนักถึงความไม่แน่นอนของอนาคตแล้ว ความเป็นพลวัตขององค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้มีการคิด 3 ลักษณะ คือ คิดล่วงหน้า (Thinking Ahead) คิดใหม่ (Thinking Again) และคิดร่วมกับผู้อื่น (Thinking Across) ระบบสนับสนุนที่จะช่วยส่งเสริมสิ่งเหล่านี้ ประกอบด้วย การมีบุคคลที่สามารถ (Able People) และกรอบกระบวนการการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน (Agile Process) ทั้งหมดนี้จะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเป็นปัจจัยเสริม

องค์กรต้องสร้างสมรรถนะของตนเอง โดยให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งประกอบไปด้วยทุนมนุษย์ (Human Capital) ความรู้ ข้อมูล สารสนเทศ ความสัมพันธ์ วัฒนธรรม และ แบรินด์ มากขึ้น

6) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2556

ปรัชญา

เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด (Survivability)

ค่านิยมร่วม (Shared Value)

<u>S</u> pecialization	ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของมหาวิทยาลัย
<u>U</u> niqueness	การมีเอกลักษณ์ที่พัฒนาการมาจากรากฐานที่มีมาแต่เดิม
<u>R</u> elationship	สัมพันธ์ภายในและความร่วมมือกับภายนอก
<u>V</u> alue	ความมีคุณค่าในความรู้สึกของประชาคมและสังคม
<u>I</u> dentify	อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย อุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมการบริการ และพยาบาลศาสตร์
<u>V</u> ariation	การผันแปร การเปลี่ยนแปลงที่มหาวิทยาลัยต้องพร้อมรับ
<u>A</u> traction	ความมีเสน่ห์จากบุคลิกเฉพาะทั้งด้านวิชาการและความมีสุนทรียศาสตร์ของบุคลากรและนักศึกษา
<u>B</u> alance	ความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร
<u>I</u> nnovation	นวัตกรรม
<u>L</u> earning	การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร
<u>I</u> nitiation	การเริ่มต้น
<u>T</u> otal Quality	คุณภาพองค์กรรวม
<u>Y</u> oung Blood	คนรุ่นใหม่

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมการบริการ และพยาบาลศาสตร์ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียน และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

พันธกิจ

ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของสังคม โดยมีจุดเด่นด้านบุคลิกภาพเฉพาะตามวัฒนธรรมสวนดุสิต สร้าง พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และการพัฒนาความเข้มแข็งชุมชน สังคม และประเทศในลักษณะการให้บริการวิชาการ ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ยั่งยืน เผยแพร่และส่งเสริมปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งวิชาชีพครู โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการปรับตัวล่วงหน้าเพื่อพร้อมรับแนวโน้มบริบทที่จะเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์

- (1) การให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (2) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านสังคมศาสตร์
- (3) การสร้างความรู้ความเข้าใจและความภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร
- (4) การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นฐานการพัฒนาขีดความสามารถ

ของประเทศ

- (5) การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์
- (6) การบริหารจัดการแบบพลวัต

เป้าประสงค์

- (1) ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาตลอดชีวิตตามศักยภาพ
- (2) บัณฑิตในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับใน

ระดับภูมิภาคอาเซียน

- (3) นักศึกษาและประชาชนตระหนักเห็นคุณค่าวัฒนธรรมไทย
- (4) กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- (5) มหาวิทยาลัย ชุมชน สังคม ได้ใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น
- (6) มหาวิทยาลัยสามารถสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอดได้

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 การบริการวิชาการเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- กลยุทธ์ที่ 2 มหาวิทยาลัยที่มีอัตลักษณ์ (Identity) โดดเด่นเป็นของตนเอง
- กลยุทธ์ที่ 3 สร้างคุณค่าวัฒนธรรมไทย
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเข้มแข็งของการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์
- กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างและนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการเชิงพลวัต

7) นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (พ.ศ. 2556-2559)

จากการวิเคราะห์กรอบนโยบายทิศทางการพัฒนาประเทศ และกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ด้านอุดมศึกษา ผสมกับการพิจารณารากฐานของมหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นเฉพาะทางและมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในอนาคต มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายที่จะทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมอย่างบูรณาการ ดังนี้

(1) เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคมบนพื้นฐานความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นเป็นอัตลักษณ์ของตนเอง โดยเน้นคุณภาพ (The Quality of Education) และการสร้างความเข้มแข็งเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้วยองค์ความรู้ที่ก้าวหน้าและได้มาตรฐาน.

(2) บัณฑิตเป็นพลเมืองดีที่ทันสมัย มีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม เป็นผู้ใฝ่รู้ มีวิจารณ์ญาณ มีจิตใจเสียสละ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

(3) เร่งรัดการพัฒนาหลักสูตรใหม่ในลักษณะบูรณาการศาสตร์บนพื้นฐานความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดแรงงานที่เฉพาะเจาะจง (Niche Market) และการสร้างความเข้มแข็งเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของหลักสูตรที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

(4) กระบวนการจัดการเรียนรู้ ต้องบูรณาการกับการวิจัยและการบริการวิชาการ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจของคณาจารย์มหาวิทยาลัย และความเป็นมืออาชีพ ที่นำไปสู่

- การผลิตเอกสาร ตำราทางวิชาการ ที่มีคุณภาพทั้งเชิงเนื้อหาและเชิงจริยธรรม

- การผลิตงานวิจัยที่เกิดจากความร่วมมือกันของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทั้งหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานภายนอก

- การบริการวิชาการที่เป็นความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรรุ่นใหม่ และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

(5) ใช้รูปแบบการเรียนรู้หลากหลายที่เสริมสร้างวัฒนธรรมการเกื้อกูล สร้างสัมพันธภาพกับคู่ความร่วมมือเพื่อสร้างประสบการณ์ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติในวิชาชีพจริง ตามแนวทางการเรียนรู้จากการทำงาน (Work-based Learning) และการเรียนรู้แบบบูรณาการสู่การทำงานจริง (Work Integrated Learning)

(6) เป็นมหาวิทยาลัยที่ร่วมสร้างสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยการเชื่อมโยงพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ

เฉพาะของมหาวิทยาลัยเข้ากับการปฏิบัติทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของนักศึกษา และบุคคลทั่วไปตั้งแต่ระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน สังคม จนถึงระดับประเทศ

(7) บริหารจัดการภายใต้ปรัชญาการมีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งของการอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Survivability) และธรรมาภิบาล มีการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ใช้กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) เพื่อผลักดันกระบวนการทำงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โดยให้การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(8) ใช้แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ประจำปี พ.ศ. 2557-2560 เป็นแกนหลักในการดำเนินงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อบูมสู่ทิศทางเดียวกันในรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลายตามความเหมาะสมของหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารกลยุทธ์เป็นกลไกขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

(9) ใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และยั่งยืน และใช้ระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Performance Enhancement of Human Capital Management System) และนำระบบสมรรถนะ (Competency-based Management) มาเป็นฐานในการบริหารงานบุคคล

(10) บริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้หลักการบริหารกิจการที่ดีและการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2.6 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการและการวัดทุนมนุษย์ ที่เป็นกระแสหลักซึ่งใช้อย่างกว้างขวางในระดับนานาชาติและมีการประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษาและองค์กรที่ไม่แสวงกำไร ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์มาเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งประกอบด้วย

2.6.1 แนวคิด ขอบเขต โครงสร้างและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการจัดการกลยุทธ์ทุนมนุษย์มีพัฒนาการเริ่มแรกอาศัยแนวคิดการจัดการกลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategy) เข้ามาสู่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และเมื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมีพัฒนาการไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ จึงเกิดแนวคิดที่เรียกว่า กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ดังนั้นแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์จะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- 1) แนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2) ความหมายของการบริหาร HR
 - 3) ความหมายของทุนมนุษย์
 - 4) ทุนมนุษย์ในการบริหาร HR ของประเทศไทย
 - 5) การปรับโครงสร้าง HR สู่ศตวรรษที่ 21
 - 6) คลื่นลูกที่ 4 ของ HR : มุมมองจากภายนอก
- ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.6.1.1 แนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management :HRM) เริ่มจากธุรกิจอเมริกันภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีงานอยู่ 2 หน้าที่ในธุรกิจคือ งานสวัสดิการ (Welfare Work) และการบริหารงานว่าจ้าง (Employment Management) จึงเกิดแนวคิดที่จะรวมงานทั้ง 2 เข้าด้วยกัน ภายใต้งานใหม่ซึ่งเรียกว่า “การบริหารงานบุคคล (Personnel Management)” (Kaufman, 2007: 20 อ้างจาก Boxall et al, 2007 ใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2556) ดังนั้น การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) จึงเป็นการมุ่งที่การปฏิบัติการซึ่งเป็นทักษะเชิงเทคนิคและหน้าที่ประจำวัน เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม

ต่อมาจึงเกิดคำว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ Human Resource Management โดยเริ่มจากในสหรัฐอเมริกาตามตำราประมาณกลางปี 1960s และสองทศวรรษต่อมาประมาณ 1980 แนวคิดของการบริหารงานบุคคลได้เปลี่ยนไปสู่ “การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)” ซึ่งเป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์เชื่อมการจัดการคนเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Devanne et al 1982; Boxall et al, 2007 ใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2556: 60)

ในปี 1981 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ได้เกิดมุมมองใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อมีการสอนวิชา HRM ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตของ Harvard Business School อันเป็นที่มาของ “The Harvard’ map of the HRM Territory” กับที่ใกล้เคียงกันคือ “The Matching Model of HRM” จาก

Michigan Business School ทั้ง 2 แนวคิดเป็นที่มาของ “Hard and Soft HRM” (दन्य तेयनपुठ्ठ, 2553: 60-61)

โดยที่ “Soft HRM” มองว่า พนักงานเป็นทรัพยากร (Resources) ที่แตกต่างไปจากทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถจัดการด้วยวิธีการแบบเดียวกันได้ และเน้นว่า คนคือทรัพยากรมนุษย์ HRM จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของการจัดการและการกระทำที่มีผลต่อธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานที่เป็นทรัพยากรบุคคล

ส่วน “Hard HRM” เป็นแนวคิดจัดการพนักงานที่เป็นเหมือนทรัพยากรอื่นๆ ของธุรกิจ เน้นหนักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ HRM เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (दन्य तेयनपुठ्ठ, 2556: 60-65)

2.6.1.2 ความหมายของการบริหาร HR

Business dictionary ให้คำจำกัดความการบริหาร HR ว่า คือหลักการบริหารในการจัดงานและการพัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานเหล่านี้กลายเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร และสรุปว่าการบริหาร HR ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์งาน (2) การวางแผนเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน และการสรรหา (3) การคัดเลือกบุคคลที่ตรงกับงาน (4) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม (5) การกำหนดและบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (6) การดูแลประโยชน์เพิ่มและสิ่งจูงใจ (7) การประเมินผลงาน (8) การวิจัย (9) การสื่อสารกับพนักงานทุกระดับ (www.businessdictionary.com)

दन्य तेयनपुठ्ठ (2555:82) การบริหาร HR แนวใหม่คือ กลไก (Engine) ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจหรือองค์กรตามปรัชญาหรือความเชื่อขององค์กรด้วยทฤษฎีและระเบียบวิธีในการบริหารคนเพื่อให้ทุกคนได้มุ่งมั่นปฏิบัติภารกิจบนพื้นฐานแห่งความสมดุลของชีวิต

2.6.1.3 ความหมายของทุนมนุษย์

Stewart (1999 อ้างจาก ดनัย तेयनपुठ्ठ, 2556: 96) เป็นนักคิดด้านทุนทางปัญญาให้ความหมายว่า ทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าเป็นแหล่งของนวัตกรรมและการปรับปรุง

ถ้าเรามองในปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของทุนมนุษย์คือ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ขององค์กร แต่เราไม่สามารถเป็นเจ้าของได้

Davenport (1999; อ้างจาก Baron & Armstrong, 2007: 8 ใน ดนัย तेयनपुठ्ठ, 2553: 97) กล่าวว่าทุนมนุษย์ไม่สามารถเป็นเจ้าของได้โดยองค์กรแต่มีความมั่นคงโดยผ่านความสัมพันธ์ของการว่าจ้างและคนจะนำทุนมนุษย์เข้ามายังองค์กรแล้วค่อยพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์และการฝึกอบรม

และสรุปความหมายของทุนมนุษย์ว่าเป็น “บุคคลที่ได้รับการศึกษา มีทักษะและความชำนาญ” (ศิระ โอภาสพงษ์, 2543: 32 อ้างจาก ดนัย तेयनपुठ्ठ, 2556: 97)

Ulrich (1998; อ้างจาก ดนัย เทียนพุฒ, 2556:97) ทุมนมนุษย์ประกอบด้วยความสามารถ (Competence) คู่กับความมุ่งมั่นผูกพัน (Commitment)

ดนัย เทียนพุฒ (2556 : 108) นิยามทุมนมนุษย์คือ ทรัพยากรอย่างหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัวเอง และมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุดเริ่มจากความต้องการพื้นฐานจนถึงสุดท้ายความต้องการบรรลุผลสำเร็จในชีวิต

2.6.1.4 ทุมนมนุษย์ในการบริหาร HR ของประเทศไทย

สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) มิติในการมองด้านทุมนมนุษย์

คำว่าทุมนมนุษย์ในบริบทของสังคมไทยสามารถพิจารณาได้ใน 3 มิติ (ดนัย เทียนพุฒ, 2551: 98-101 และ 2556: 106-107) ด้วยกันดังนี้

มิติแรก มุ่งความสนใจในเชิงเศรษฐกิจใหม่

เป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ใน 4 ด้านคือ

- ทูมทางกายภาพ เช่น ความหลากหลายทางชีวภาพ โครงสร้างพื้นฐานทั่วไปและด้าน ICT ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยี และการจัดการด้าน R&D

- ทูมทางการเงิน เป็นแนวคิดระหว่างการจัดเก็บภาษี ปัจจัยการผลิต ต้นทุนและเทคโนโลยี การให้สินเชื่อแก่ธุรกิจ อัตราการออม เป็นต้น

- ทูมนมนุษย์ เกี่ยวกับการศึกษาของประชากร อัตราการมีงานทำ ค่าตอบแทนด้านแรงงานและสวัสดิการ ทักษะฝีมือในการทำงาน ทักษะด้าน IT ผลผลิตภาพ การเคลื่อนย้ายของแรงงาน ฝีมือ การเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม

- ทูมทางสังคม เช่น อัตราค่าครองชีพ เอกลักษณ์ทาง ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาชาวบ้าน การใช้บริการทางสาธารณสุขและการแพทย์ ปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม การเผยแพร่ความเชื่อในศาสนาหรือโชคชะตาราศี

มิติต่อมาในบริบทขององค์กรธุรกิจ

ในมิตินี้มองได้หลายแบบเช่นกัน

- มองในเรื่องการบริหาร HR โดยมองว่าคนหรือทุมนมนุษย์เป็นค่าใช้จ่าย (Cost) ไม่ใช่สินทรัพย์ (Assets)

- มองให้กว้างขึ้นใน “ความแท้จริงในมนุษย์” พิจารณาใน 2 ส่วนโดย ส่วนแรก เป็นการได้มาซึ่งทุมนมนุษย์ การพัฒนาทุมนมนุษย์ การรักษาทุมนมนุษย์และการใช้ประโยชน์จากทุมนมนุษย์ และส่วนที่สอง พิจารณาในเชิงของกลยุทธ์ ระบบและการวัดผลในการจัดการทุมนมนุษย์ เช่น การเชื่อมโยงกลยุทธ์ทุมนมนุษย์ ระบบการจัดการคนเก่งพิเศษ การบริหารระบบจัดการความรู้ การสร้างกลไก

พัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ การจัดการผลงานที่เน้นค่าตอบแทน ประโยชน์เพิ่มและรางวัลจูงใจตามสำเร็จ สุดท้ายนี้เป็นการพัฒนาสิ่งที่เป็นดัชนีวัดผลสำเร็จด้านทุนมนุษย์

มิติที่ 3 เป็นมิติที่แท้จริงในเรื่องทุนมนุษย์

นักคิดสำคัญหลายท่าน อาทิ Edvinsson (1997) Stewart(1997) Sveiby (1998) Sullivan (2000)(ดนัย เทียนพุฒ,2549: 40-47)เรียกสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ว่าเป็น “ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)”

ในปัจจุบันทุนทางปัญญา มี 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) 2) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และ 3) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) ทั้งหมดนี้เมื่อรวมกับสินทรัพย์ที่จับต้องได้จะทำให้ในองค์กรธุรกิจหรือประเทศชาติสามารถสร้างความร่ำรวยทางปัญญา และความรู้ใหม่จนมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) การบริหาร HR ที่เน้นทุนมนุษย์

การบริหาร HR ในทศวรรษหน้าจะมุ่งเน้นความสำคัญกับเรื่องคนหรือทุนมนุษย์ (ดนัย เทียนพุฒ, 2551: 20-23 และ 2556: 25-26) ในเรื่องต่อไปนี้

(1) ธรรมชาติของคนหรือทุนมนุษย์ โดยที่คนหรือทุนมนุษย์มีความแตกต่างกันมาตั้งแต่ลืมตาอมองดูโลก อาทิ

-มีความแตกต่างในสภาพแวดล้อมของถิ่นที่อยู่อาศัย เช่น สถานที่ซึ่งเป็นแหล่งความเจริญหรือในถิ่นชนบทห่างไกลหรือประเทศที่มีความเป็นมาและอารยธรรมอันรุ่งเรืองในอดีต

-มีความแตกต่างในด้านพันธุกรรมและยีนส์ ซึ่งเป็นตัวกำหนดความเฉลียวฉลาดหรือความเชื่องช้าในปัญญาที่จะเท่าทันคน หรือระดับไอคิวที่จะส่งผลต่อการดำรงชีวิตในอนาคตซึ่งโดยรวมเรียกว่า ธรรมชาติแวดล้อมและภูมิหลังของคน

(2) การพัฒนาด้านสติปัญญา เมื่อคนเราได้รับการเลี้ยงดูจนกระทั่งถึงวัยที่จะเข้ารับการศึกษาค้นคว้าความรู้และถูกกำหนดให้เข้ารับการศึกษ ซึ่งจุดนี้เองเป็นระยะของพัฒนาการทางปัญญาที่จะทำให้คนมีความแตกต่างกัน การศึกษาจึงแยกมาจากภูมิหลังเพราะว่า

-คนเราสามารถเรียนรู้เสริมเติมได้ตลอดชีวิต เนื่องจาก “ไม่มีใครแก่เกินกว่าที่จะเรียนรู้”

-ระดับขั้นของการศึกษาจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของคนในด้านความคิด ความอ่าน สิ่งทีกล่าวนี้นี้เรียกว่า ระดับของการพัฒนาด้านสติปัญญา

(3) ประสบการณ์ในชีวิตจริง คนเรามีความแตกต่างในด้านประสบการณ์ชีวิตอยู่ใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

ลักษณะแรก เป็นประสบการณ์แบบเส้นตรง หมายถึง คนที่จบการศึกษาแล้วไปทำงานในองค์กรหรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นระยะเวลาพอสมควร จะถูกหล่อหลอมให้มีลักษณะเหมือนกับองค์กรหรือสถาบันแห่งนั้น วิธีคิดและการทำงานก็จะเป็นลักษณะแบบนั้นไปโดยปริยาย

ลักษณะที่สอง ประสบการณ์แบบคู่ขนาน หรือประสบการณ์แบบผสมคือ ได้รับโอกาส รับประสบการณ์ใหม่ๆ ในการทำงานจากองค์กรที่ทำงาน ทั้งด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และการเปลี่ยนพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากแบบแรกค่อนข้างมาก

ลักษณะที่สาม เป็นลักษณะพิเศษคือคนที่สามารถเปิดตนเองและเรียนรู้จากการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ สามารถสร้างสรรค์ความรู้ในตัวเอง ซึ่งป็นลักษณะความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ธรรมชาติของคนหรือทุนมนุษย์ มีความแตกต่างในตัวเองอย่างน้อย 3 มิติด้วยกันคือ 1) มิติในด้านระดับการพัฒนาของสติปัญญา 2) มิติในด้านระดับประสบการณ์การทำงานและชีวิต 3) มิติในด้านธรรมชาติแวดล้อมและภูมิหลังของคน

3) รูปแบบการบริหาร HR

การบริหาร HR ที่อธิบายกันในธุรกิจกล่าวถึงบทบาท (Role) และหน้าที่ความรับผิดชอบของ HR ขณะที่การพัฒนาด้านรูปแบบของ HR (HR Model) ยังทำได้ไม่มากนัก และได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดทางทฤษฎีด้าน HR ของธุรกิจตั้งแต่ปี 2541-2549 ได้เป็น 4 ลำดับขั้นของรูปแบบ HR โดยระยะขั้นที่ 1 งานด้านบุคคลเป็นไปตามวงจรบริหารงานบุคคลของ Fombrun และ Tichy (1984:อ้างจาก ดนัย เทียนพุด และคณะ, 2541:39-40) ระยะขั้นที่ 2 การบริหาร HR เป็นการบริหาร HR ในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นตามภารกิจ 4 ด้านได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ ระยะขั้นที่ 3 ทุนมนุษย์ ระยะนี้เกิดโมเดลการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่อยู่บนแรงผลักดันของความสามารถกับการปรับแนวคิดของพันธมิตรธุรกิจมาใช้ในการบริหาร HR ในลักษณะผู้คุมเกมกลยุทธ์ และระยะขั้นที่ 4 ทุนทางปัญญามีโมเดลใน 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทุนภาวะผู้นำ 2) ทุนความสัมพันธ์ 3) ทุนองค์กร และทุนทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งมีการศึกษาทิศทางและบทบาทการบริหาร HR ในทศวรรษหน้า (ปี 2550) พบว่าลักษณะกิจกรรมด้านบริหาร HR มี 3 ระดับได้แก่ ระดับกลยุทธ์ ระดับบริการและระดับธุรการงานบุคคล และแก่นแท้ของการจัดการทุนมนุษย์มี 4 ขอบเขตคือ 1) แนวคิดทุนมนุษย์ 2) จุดมุ่งของทุนมนุษย์ 3) การจัดการทุนมนุษย์ และ 4) การวัดการจัดการทุนมนุษย์ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2548:242 ; ดนัย เทียนพุด และคณะ, 2541: บทคัดย่อ; ดนัย เทียนพุด, 2551:73-76; 2556:76,86-88,303)

4) รูปแบบโครงสร้างฝ่ายงาน HR

องค์กรธุรกิจชั้นนำ จะมีการกำหนดฝ่ายงาน HR อย่างชัดเจน และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นความจำเป็นต่อการนำไปปฏิบัติด้านกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยตลอดโครงสร้างฝ่ายงาน ซึ่งในทางหลักการสามารถพิจารณาโครงสร้างฝ่ายงาน HR ได้ดังต่อไปนี้

(1) การออกแบบฝ่ายงานที่เป็นพื้นฐาน

รูปแบบฝ่ายงานโดยทั่วไปมีอยู่ 4 แบบด้วยกัน (Ulrich et al, 2012: 221-222) ดังนี้

แบบแรก การรวมอำนาจ สำนักงานองค์กรที่ทำการตัดสินใจโดยศูนย์กลางและแบ่งปันโดยตลอดองค์กร

แบบที่สอง การกระจายอำนาจ หน่วยธุรกิจมีความเป็นอิสระ(ด้วยสายผลิตภัณฑ์หรือภูมิศาสตร์) ที่ดำเนินงานเป็นอิสระจากกันของแต่ละหน่วยงาน

แบบที่สาม เมทริกซ์ หน่วยธุรกิจมีการแบ่งปันทรัพยากรแต่ต่างคนต่างปฏิบัติการ

แบบที่สี่ จ้างบริการภายนอก หน่วยงานขององค์กรเป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่ทำหน้าที่คล้ายโบรกเกอร์และงานแบบเครือข่าย

(2) โครงสร้างฝ่ายงาน HR

ฝ่าย HR สามารถจัดโครงสร้างได้ในรูปแบบใดแบบหนึ่งใน 4 รูปแบบ (Ulrich et al, 2012: 242) ดังนี้

- **การรวมอำนาจ HR (Centralized HR)** องค์กรที่มีการปฏิบัติการ HR แบบการรวมอำนาจจะมีหัวหน้างาน HR ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสนับสนุนในด้านการจัดการคน การฝึกอบรม ประโยชน์เพิ่ม ค่าตอบแทน การออกแบบงานและอื่นๆ

ขอบเขตของงานเหล่านี้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการออกแบบและการนำนโยบาย HR ไปสู่การปฏิบัติโดยตลอดองค์กร

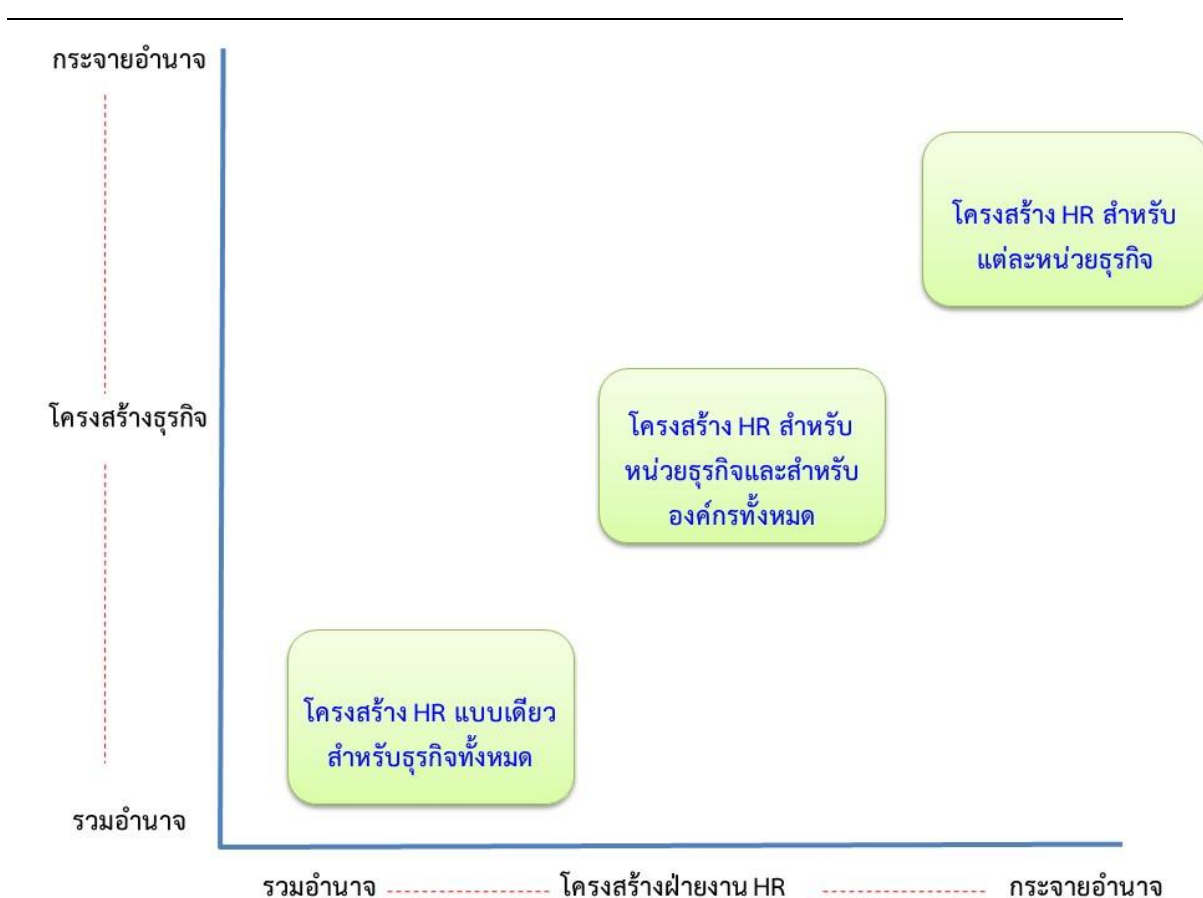
- **การกระจายอำนาจ (Decentralized HR)** การกระจายอำนาจ HR ให้แต่ละหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายงาน HR ของตนเองซึ่งเชี่ยวชาญในงานเฉพาะหน้าที่ต่างๆ ของ HR

- **เมทริกซ์ HR (Matrix HR)** การจัดการฝ่ายงาน HR แบบเมทริกซ์หรือการใช้บริการร่วมกันด้าน HR (Shared Services HR) เป็นรูปแบบที่องค์กรพยายามให้ได้ประโยชน์ทั้งการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ

- **บริการ HR จากภายนอก (Outsourced HR)** ในองค์กรที่ใช้บริการจากภายนอกส่วนใหญ่เป็นกระบวนการงาน HR และฝ่ายงาน HR ภายในทำหน้าที่เป็นโบรกเกอร์และนักเจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการด้านกำลังคนและองค์กร

ดังนั้น การจัดวางระหว่างองค์กรธุรกิจและฝ่ายงาน HR ทั้งจากรูปแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ จะมีรูปแบบตามที่อธิบายมาข้างต้น ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 2.13

โดยบริษัทแบบโฮลดิ้ง โครงสร้างควรนำด้วยกระจายอำนาจและกระจายงาน HR บริษัทที่บูรณาการหน่วยงานเดี่ยวๆ เข้าด้วยกันควรมีโครงสร้างฝ่ายงาน HR ตามหน้าที่ เช่น จัดคนฝึกอบรม ให้รางวัลจูงใจ การออกแบบองค์กร ฯลฯ) สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่หลากหลายและมีด้านการปฏิบัติการด้วยโครงสร้างหน่วยธุรกิจแบบหลายๆ หน่วยธุรกิจ โครงสร้างฝ่ายงาน HR จะมีลักษณะที่สลับซับซ้อนมากขึ้น (Ulrich et al, 2012: 242)



*Ulrich, D et al. (2012). HR from the Outside in. p.244

ภาพที่ 2.13 การจัดวางธุรกิจและโครงสร้างฝ่ายงาน HR

5) การปรับโครงสร้าง HR สู่ศตวรรษที่ 21

Fitz-eng (2009: 8-9 อ้างจาก ดนัย เทียนพุ่ม, 2555: 95) เห็นว่าในธุรกิจมีปัจจัย 3 อย่างที่ทำให้ต้องปรับโครงสร้าง HR สู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย

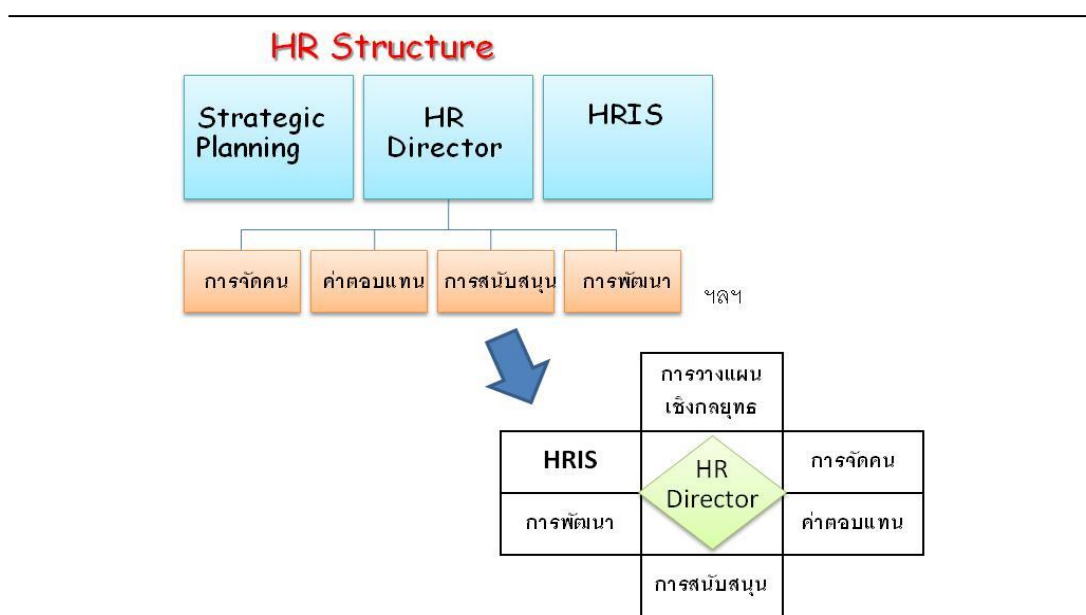
(1) การสื่อสาร (Communication) ปัจจุบันเทคโนโลยีทำได้แค่เพียงการสัมผัสด้วยปลายนิ้วกับคอมพิวเตอร์และมือถือ ทำให้จัดการได้สารพัดไม่กินพื้นที่จนกระทั่งส่งต่อให้คนอื่น

การสื่อสาร คือ อำนาจ อำนาจนี้ทำให้โครงสร้างตามลำดับชั้นล้าสมัย การคิดใหม่ทางการจัดการทำให้องค์กรก้าวไปสู่เครือข่ายการแบ่งปันอำนาจ ทุกชาติทุกธุรกิจจะกลายเป็นบริษัทที่สื่อสารทางอินเทอร์เน็ต

(2) กระบวนการ (Process) โมเดลธุรกิจแบบออนดีมานด์ ในการนำหลักการของการจัดการซัพพลายเชนเข้ามาใช้ในทุกการจัดการองค์กรทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดและการจัดการอื่นๆ เช่น การเงิน IT และทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของโซลูชันองค์กร

(3) โครงสร้าง (Structure) เมื่อการสื่อสารและกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างต้องเปลี่ยนด้วยโครงสร้างแบบเดิม เช่น โซโลไม่สามารถสนับสนุนเป้าหมายสุดพิเศษได้

ดังนั้นโครงสร้างฝ่ายงาน HR ในศตวรรษที่ 21จะเป็นดังภาพที่ 2.14



*Fitz-eng, J. (2009). The ROI of Human Capital. p.9

**คณีย เทียนพุด. (2555). เส้นทางสู่ดวงดาวของ HR. หน้า96

ภาพที่ 2.14 โครงสร้างฝ่ายงาน HR ในศตวรรษที่ 21

Boudreau & Jesuthasan (2011: xxv-xxvii) ได้เสนอ HR ที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยเรียกว่า “HR ที่ปรับเปลี่ยนแปลงรูป (Transformative HR)” ใน 4 พื้นฐานที่แตกต่างกันระหว่าง HR ในปัจจุบันและอนาคต โดยมี “นอร์ม (Norm)” ด้วย HR ที่เน้นเหตุการณ์ (Evidence-based HR) ดังนี้

ตารางที่ 2.8 การเปลี่ยนแปลงที่เน้นเหตุการณ์

การเปลี่ยนแปลงที่เน้นเหตุการณ์	
รูปแบบทั่วไปของ HR ในปัจจุบัน	HR ที่ปรับเปลี่ยนแปลงรูปในอนาคต
● HR ที่เน้นเหตุการณ์ซึ่งมีมูลค่าเพิ่มเป็นสิ่งที่หายาก ● ข้อมูลและการวิเคราะห์ HR ไม่ใช่การปฏิบัติที่เกิดขึ้น ● องค์ประกอบของ HR ไม่ใช่สิ่งใช้เป็นประจำวันในเหตุการณ์ของ HR สำหรับการเปลี่ยนแปลง ● HR มีมูลค่าสำหรับมุมมองด้านกระบวนการและผลได้ตามหน้าที่งาน	● HR ที่เน้นเหตุการณ์ซึ่งมีมูลค่าเป็นการจัดทำในชีวิตประจำวัน ● ข้อมูลและการวิเคราะห์ HR ถูกมุ่งใจในระดับกลยุทธ์ให้ปฏิบัติ ● องค์ประกอบของ HR เป็นอุปสงค์ประจำวันและถูกใช้ในเหตุการณ์ของ HR เพื่อเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยตรง ● HR มีมูลค่าสำหรับมุมมองที่เฉพาะว่า ทำอย่างไรให้บรรลุความสำเร็จเชิงกลยุทธ์

*Boudreau & Jesthasan, (2001). Transformative HR. p.xxv

และ Boudreau & Jesuthasan (2011: xxv) บอกว่า การประยุกต์ใน 5 หลักการ คือ

- 1) การวิเคราะห์ด้วยหลักตรรก (Logic-Driven Analytics)
- 2) การกำหนดเซกเมนต์ (Segmentation)
- 3) การปรับเปลี่ยนในเรื่องความเสี่ยง (Risk Leverage)
- 4) การบูรณาการและพลังร่วม (Integration and Synergy)
- และ 5) จุดที่เหมาะสมที่สุด (Optimization) จะนำไปสู่ “การปรับเปลี่ยนแปลงรูป HR” ที่แตกต่างไปจากโลกทุกวันนี้ ความแตกต่างทั้งหมดสรุปได้ดังภาพที่ 2.15

HR ที่ปรับเปลี่ยนแปลงรูปไปหมด

การวิเคราะห์ด้วยหลักตรรก

- สารสนเทศที่เหมาะสมที่สุด
- ข้อมูลสะท้อนความต้องการ HR สำหรับการตัดสินใจ
- ข้อมูลและการวิเคราะห์ที่มีจุดมุ่งต่อประเด็นที่สำคัญ
- การวิเคราะห์เป็นอุปสงค์จากองค์ประกอบที่สำคัญ
- โหมดตรรกสำหรับประเด็น HR เป็นสิ่งที่ทั่วไปและเข้าใจอย่างกว้างขวาง

การกำหนดเชกแม็ค

- อุปสรรคตามธรรมชาติขององค์กร มีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเป็นสิ่งที่ทั่วไป
- การว่าจ้างตามความเฉพาะกับมาตรฐาน
- ใช้การตัดสินใจบนกรอบแนวคิดที่เป็นตรรก
- กลุ่มพนักงานที่แตกต่างกันมีมูลค่าเชิงกลยุทธ์อย่างไร เป็นสิ่งที่วิเคราะห์และรายงานกันโดยทั่วไป
- ผลตอบแทนในด้านปรับปรุงผลงานเป็นสิ่ง ที่พิจารณาทำกันเป็นปกติสำหรับการลงทุนในผลงาน

การเปลี่ยนในเรื่องความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้าน HR เป็นสิ่งที่วิเคราะห์และพิจารณาเป็นปกติ
- หากจุดที่เหมาะสมที่สุดด้านความเสี่ยง
- องค์ประกอบในความเสี่ยงด้าน HR เป็นสิ่งที่เข้าใจได้ดี
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน HR ทำตามกฎทั่วไปของตรรก

การบูรณาการและพลักร่วม

- การปฏิบัติตามกระบวนการ HR เป็นระบบที่เชื่อมโยงถึงกันภายใน
- โปรแกรม HR นำไปปฏิบัติและประเมินสำหรับการรวมกันที่ยิ่งใหญ่ (* 1+1 =3)
- การปฏิบัติด้าน HR กำหนดให้เป็นสิ่งร่วมกันข้ามหน่วยงานในองค์กรแบบพหุระดับ
- ระบบ HR มุ่งที่ผลได้ซึ่งกันเป็นผลงานที่เหมาะสมที่สุดข้ามหน่วยงานในองค์กร

จุด
ที่
เหมาะ
สม
ที่
สุด

- การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นความเข้าใจที่ใช้เป็นวิธีการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ แม้ว่ามีความแตกต่างกัน
- จุดมุ่งในการลงทุนด้าน HR มาจากผลกระทบเชิงกลยุทธ์ในขนาดใหญ่
- การลงทุนด้าน HR มาจากผลกระทบเชิงกลยุทธ์ในขนาดใหญ่
- การลงทุนด้าน HR ถูกลดขนาดลงในบางขอบเขตและลดการว่าจ้างบางงาน

* ปรึกษา Boudreau และ Jesuthasan (2011). Ibid. pp. xxv-xxxii

* ปรึกษา Boudreau และ Jesuthasan (2011). Ibid. pp. xxv-xxxii

ภาพที่ 2.15 การปรับเปลี่ยนแปลงรูป HR

6) คลื่นลูกที่ 4 ของ HR : มุมมองจากภายนอก

ในบริบทของธุรกิจ หุ่นส่วนพันธมิตรและกลยุทธ์ได้เปลี่ยนแปลง HR มาโดยตลอด ซึ่งเดิมทีในทางวิชาชีพ HR คิดว่ามีคลื่นอยู่ 3 ลูก (ดังรูปที่ 2.17) และคลื่นลูกที่ 4 กำลังเกิดขึ้น โดยในแต่ละคลื่นมีลักษณะคล้ายๆ กันคือ เริ่มต้น (Start-up) เรียนรู้ (Learning) เติบโต (Growth) และมั่นคง (Stability) (Ulrich et al, 2012: 18-20) โดยในรายละเอียดมีดังนี้

คลื่นลูกที่ 1 เน้นที่งานธุรการงานบุคคล (HR Administration) ที่เรารู้จักกันในงานบุคคล (Personnel) ซึ่งมุ่งในทอมและเงื่อนไขของงาน ส่งมอบบริการ HR และการดูแลกฎและวินัย การลงโทษ เรามักบอกกันว่าเป็นงานธุรการหรืองานปฏิบัติประจำวัน บทบาทของ HR ไม่ได้สร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การตรวจสอบความพึงพอใจและความผูกพัน สนับสนุนการวางแผนกำลังคน

ทั้งหมดเป็นสิ่งที่ HR ปฏิบัติในลักษณะงานธุรการและรายการประจำวัน จะมีเปลี่ยนแปลง บ้างก็เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้และการจ้างบริการภายนอก (Outsourcing)

คลื่นลูกที่ 2 เน้นที่การออกแบบการปฏิบัติ HR เชิงนวัตกรรมในการหาแหล่งกำลังงาน ค่าตอบแทนหรือรางวัลจูงใจ การเรียนรู้ การสื่อสารและอื่นๆ

มีนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในด้านการปฏิบัติของ HR ในทอมของอะไรและอย่างไรที่ต้องทำ

ประสิทธิภาพของ HR ในคลื่นลูกที่ 2 มาจากนวัตกรรมและการบูรณาการของการปฏิบัติ HR และการยอมรับต่อ HR นั้นได้มาจากการส่งมอบการปฏิบัติที่ดีที่สุด

คลื่นลูกที่ 3 มุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงของบุคคลและบูรณาการการปฏิบัติ HR กับความสำเร็จของธุรกิจผ่านกลยุทธ์ HR

ตลอดเวลา 15-20 ปี HR ได้ทำงานเชื่อมโยงงาน HR เข้ากับกลยุทธ์หรือจุดประสงค์ของธุรกิจ ทำให้การปฏิบัติ HR ขยายไปสู่คนเก่งที่มีภูมิรู้ (Talent) เพื่อสร้างวัฒนธรรมและความเป็นผู้นำ

มืออาชีพ HR เปลี่ยนกลยุทธ์ HR เข้าไปในการปฏิบัติ HR เพื่อส่งมอบสิ่งต่างๆ เชิงกลยุทธ์ จึงเกิดการปรับเปลี่ยนแปลงรูป HR ในด้านยกระดับความเป็นมืออาชีพ HR และการออกแบบฝ่าย HR ใหม่

ประสิทธิภาพของ HR ในคลื่นลูกที่ 3 สร้างขึ้นระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการดำเนินงาน HR การยอมรับใน HR เกิดมาจาก HR ที่นั่งในโต๊ะผู้บริหารเพื่อคุยเรื่องกลยุทธ์

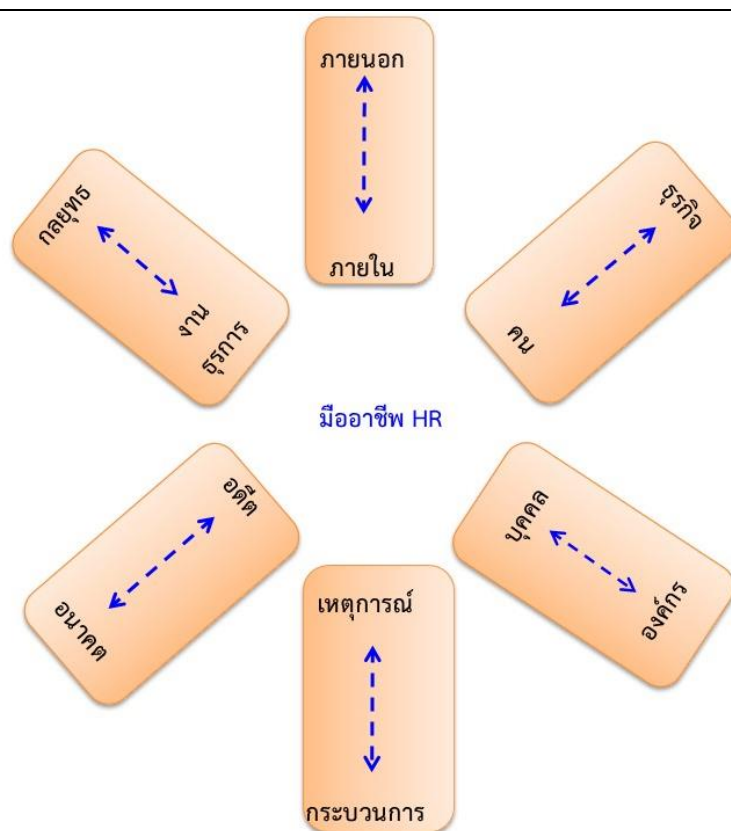
คลื่นลูกที่ 4 ใช้การปฏิบัติ HR เพื่อให้ได้และตอบสนองเงื่อนไขภายนอกของธุรกิจ Ulrich เรียกคลื่นนี้ว่า “มุมมอง HR จากภายนอก (HR from the outside in)” Ulrich, 2012; 20)

HR จากภายนอกทำเหนือกว่ากลยุทธ์เพื่อจัดวางแผนงาน (Work) กับบริบทของธุรกิจ และหุ่นส่วนพันธมิตร

การทำงาน HR ใน 3 คลื่นนั้นเป็นการทำให้งานสำเร็จได้ดี แต่คลื่นลูกที่ 4 มีสิ่งที่เผชิญหน้าในอนาคตของ HR ที่ต้องมองจากภายนอกองค์กรไปยังลูกค้า ผู้ลงทุน และชุมชน เพื่อนิยามความสำเร็จของ HR

ประสิทธิภาพของ HR จะแสดงให้กับลูกค้า ความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนและความเป็นตัวแทนชุมชนและการยอมรับ HR จะได้มาจากภายนอกได้ดีเท่าๆ กับภายใน

HR ต้องเรียนรู้ 6 สิ่งที่ผกผันกลับที่กำลังเผชิญหน้าต่อ HR (ดังรูป 2.16) สิ่งที่ผกผันหมายถึง คนและฝ่าย HR มีประสิทธิภาพเมื่อ HR ส่งมอบผลได้หลากหลายมิติ ไม่ใช่เพียงแค่ HR ทำจากผลได้อันหนึ่งไปสู่อีกอันหนึ่ง แต่ HR ต้องทำทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



*Ulrich, D. et al. (2012). HR from the Outside in. p.21

ภาพที่ 2.16 สิ่งผกผันกลับกำลังเผชิญต่อ HR

- ภายนอกและภายใน เป็นการจับแนวโน้มภายนอกธุรกิจและความคาดหวังของหุ้นส่วนพันธมิตร เข้าไปในการปฏิบัติและการดำเนินงาน HR

HR จึงต้องใช้เวลาไปกับลูกค้า ผู้ลงทุนและผู้นำชุมชนและเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านี้เข้าไปในนวัตกรรม HR

ความสำเร็จในการผกผันกลับนี้ต้องเป็น “ผู้วางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioner)” ซึ่งเป็นการปรับรูปและวางตำแหน่งธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

- ธุรกิจและคน การสร้างสมดุลระหว่างคนกับธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่าย การเน้นมากเกินไปที่
ให้คนหันธุรกิจไปสู่องค์กรทางสังคมอาจทำให้สูญเสียความสามารถในการบรรลุผลต่อสิ่งที่ตลาด
ต้องการ

การเน้นมากเกินไปทำให้ธุรกิจเกิดผลลัพธ์โดยปราศจากความเข้าใจว่า ธุรกิจต้องทำ
อะไรเป็นสิ่งที่ต้องระวัง

ความสำเร็จในการผกผันกลับนี้ได้มาจากแต่ละบุคคลที่เป็นนักกิจกรรมที่ทำอยู่บนผล
การดำเนินงานของธุรกิจ

- องค์กรและบุคคล ในหลายปีที่ผ่านมาความพยายามให้เปลี่ยนชื่อ HR ไปเน้น คนเก่ง
ที่มีภูมิรู้ (Talent) และมักเรียกว่าทุนมนุษย์(Human Capital) กำลังคน(Workforce) หรือคน
(People) ซึ่งเห็นด้วยที่ว่า ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลมีนัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ
ของบริษัท แต่ยังเชื่ออีกว่าวิธีที่คนทำงานร่วมกันและวัฒนธรรมขององค์กรมีผลเท่าๆ กันต่อ
ความสำเร็จขององค์กร

สิ่งผกผันกลับเป็นการจัดการความตึงเครียดระหว่างคนเก่งที่มีภูมิรู้กับทีมงาน ความ
เชี่ยวชาญแต่ละบุคคลกับสมรรถภาพองค์กร ความสามารถส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น คนถึงต้องทั้งถูกปรับและปรับโดยวัฒนธรรมความสำเร็จจึงอยู่ที่ส่วนผสมที่ถูกต้อง
ของการพัฒนาองค์กรและบุคคล

- กระบวนการและเหตุการณ์ HR ไม่ได้เป็นงานที่ทำได้โดยลำพัง (การฝึกอบรม การ
สื่อสาร การจัดคนหรือค่าตอบแทน) แต่เป็นกระบวนการที่สร้างความยั่งยืนและบูรณาการโซลูชั่น

นักนวัตกรรมและนักบูรณาการเป็น HR ที่สามารถนำเหตุการณ์เข้ามาร่วมกันให้มีโซลูชั่นได้

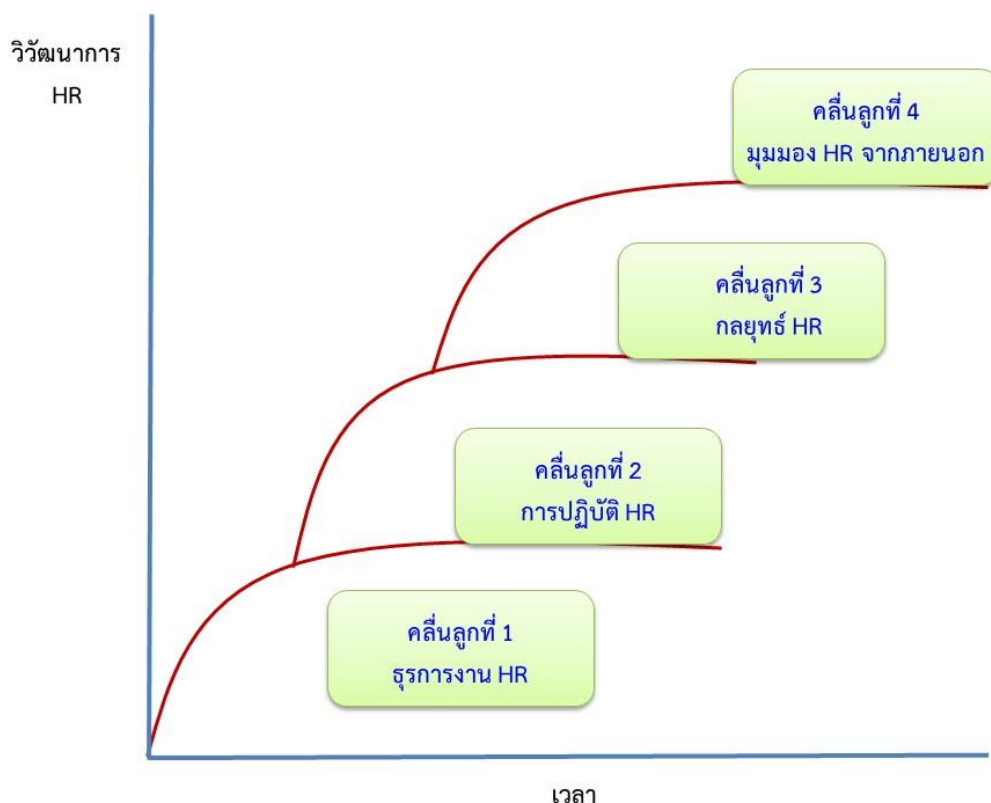
- อนาคตและอดีต การสร้างสมดุลระหว่างอดีตและปัจจุบันหมายถึง หลักการเรียนรู้จาก
อดีตและปรับเข้ากับหลักการของทัศนภาพอนาคต หมายความว่า HR เริ่มจากความต้องการใน
อนาคตแล้วปรับเปลี่ยนทางเลือกในปัจจุบันเพื่อสร้างอนาคต

ความสำเร็จในการผกผันกลับนี้ HR ต้องเป็นแชมป์ในการเปลี่ยนแปลง (HR Change
Champion)

- กลยุทธ์และธรรมาภิบาลบุคคล ทุกคนในองค์กรรู้จัก HR ในงานธรรมาภิบาลหรือ
งานประจำวันของ HR แม้ว่า HR จะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประหยัดเวลาและเพิ่ม
ประสิทธิภาพงาน HR แต่ HR ต้องกลายเป็นงานกลยุทธ์ที่ปรับไปสู่ทัศนภาพธุรกิจในอนาคต

ความสำเร็จคือ การสร้างสารสนเทศสำหรับงานกลยุทธ์ให้มากขึ้น

โดยสรุป คลื่นของวิวัฒนาการ HR เป็นดังภาพที่ 2.17



*Ulrich, D. et al. (2012). *HR from the Outside in*. p.19

ภาพที่ 2.17 คลื่นวิวัฒนาการของงาน HR

2.6.2 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์จะยึดแนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategic Management) เป็นกระบวนการจัดการ หรือวิธีการบริหารจัดการแบบเป็นระบบที่มีการมุ่งเน้นใน 3 ด้าน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์ การปฏิบัติงานและดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร 2) การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กร และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนได้ และ 3) การกำกับ และติดตามเชิงกลยุทธ์เพื่อควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป (Viljoen and Dann, 2002) ซึ่งต่อมา Kaplan and Norton (1996, 2001, 2003, 2006) ได้พัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การวัดผลเชิงกลยุทธ์ และ ในปี 2008 Kaplan และ Norton ได้ปรับกระบวนการกำหนดกลยุทธ์เป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) พัฒนากลยุทธ์ธุรกิจที่ได้มาจากความชัดเจนในเป้าหมายองค์กรและดำเนินการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ผ่านมา 2) วางแผนกลยุทธ์ธุรกิจที่ประกอบด้วย การเลือกวิธีการวัดกลยุทธ์ เป้าหมาย และการเริ่มโครงการหรือแผนงานในด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้กับนวัตกรรมหรือการเติบโต ที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในด้านผลประโยชน์ 3) จัดวางหน่วยธุรกิจและทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ธุรกิจ 4) วางแผนดำเนินงานโดยกำหนดลำดับความสำคัญและการจัดสรรทรัพยากร 5) กำกับ ติดตาม และเรียนรู้จากกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ 6) ทดสอบและปรับกลยุทธ์ธุรกิจ

ขณะที่ Hughes, Breatty and Dinwoodie (2014 : 22) ได้เสนอกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรไว้ 6 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร 3) การค้นหาตัวหลักความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Driven) 4) สร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ 5) พัฒนาความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6) การปฏิบัติการ การดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม และการเรียนรู้

ดังนั้นในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของธุรกิจจะให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSFs) โดยที่ Birchall & Tovstiga (2005: 265-266) อธิบายว่าสามารถคิดให้เป็นสิ่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมซึ่งเกี่ยวกับคู่แข่งของธุรกิจ และพันธมิตรทางกลยุทธ์ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า KSFs เป็นคุณลักษณะของตลาดภายในซึ่งกิจการใช้ทำการแข่งขันตัวอย่างเช่น

- การส่งมอบคุณค่าสูงสุดจากผลิตภัณฑ์และบริการ
- การทำให้โรงงานมีสิ่งที่ใช้แข่งขันและการทบทวนกระบวนการด้านการค้า
- ดึงดูดคนเก่งชั้นเลิศ (Superior Talent) พนักงานซึ่งมีประสบการณ์ที่โดดเด่น

พร้อมทักษะ

- การจัดทำความสัมพันธ์ในระยะกับพันธมิตรในช่องทางการจำหน่าย

และ Abraham(2006:202) สรุปว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จผูกไปยังอุตสาหกรรม และไม่ใช้กับบริษัท ในการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบ ปัจจัยในการแข่งขัน 3 -5 ปัจจัยของบริษัทกับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละปัจจัย

Koch (2000: 234) ได้สรุปไว้ว่า เหตุผลที่ทำให้งานบางกิจการมีความสำเร็จมากกว่ากิจการอื่นในผลิตภัณฑ์หรืออุตสาหกรรม สิ่งนี้อยู่บนพื้นฐานความเข้าใจลึกของการที่ผู้บริหารทำอะไรจึงซื้อผลิตภัณฑ์ที่ให้ความใส่ใจเช่น นวัตกรรม เป็นต้น

สรุปคณะผู้วิจัยได้ให้ความหมายของปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ดังนี้ **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ** หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะหรือองค์ประกอบที่โดดเด่นขององค์กรซึ่งมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจอันจะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร

2) กลยุทธ์ (Strategy) Mintzberg (1994: 23-28) ได้พูดถึงกลยุทธ์อย่างลึกที่สุดโดยให้ความเห็นว่า คนเรามองกลยุทธ์ในวิธีที่แตกต่างกัน เช่น เป็นแผนรูปแบบของการลงมือทำตลอดเวลา เป็นตำแหน่ง และเป็นมุมมอง

Andrews (1980:18) กลยุทธ์ธุรกิจ เป็นการกำหนดวิธีการของบริษัทที่จะใช้แข่งขันในการกำหนดธุรกิจและตำแหน่ง (Position) ของตนเองระหว่างคู่แข่ง

Ohmae (1982:92) กลยุทธ์เป็นการนิยามในวิธีตั้งองค์กรกำหนดวิธีการให้แตกต่างไปเชิงบวกจากคู่แข่งใช้ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Porter (1985:1) กลยุทธ์เป็นการค้นหาสำหรับตำแหน่งการแข่งขันในอุตสาหกรรมในพื้นที่ซึ่งเกิดการแข่งขัน กลยุทธ์การแข่งขันมุ่งกำหนดตำแหน่งการทำกำไร และความยั่งยืนต่อแรงขับที่กำหนดการแข่งขันของอุตสาหกรรม

Hamel & Prahalad (1994: 42) กลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการแข่งขันสำหรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอนาคตและเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการแข่งขันภายในโครงสร้างอุตสาหกรรมปัจจุบัน

โดยสรุปคณะผู้วิจัยให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นวิธีการหรือรูปแบบสำหรับการค้นหาตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจ จากปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดจากสภาพแวดล้อม โดยมุ่งกำหนดตำแหน่งเหนือคู่แข่ง ความสามารถในการทำกำไร และการรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage: SCA) ของธุรกิจ

3)การกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ในช่วงเริ่มแรกจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในระยะต่อมาองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ใช้แนวคิดนี้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งมีพัฒนาการดังนี้

Armstrong (2000:80) ได้เสนอโมเดลกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นลำดับ (Sequential Strategic HRM Model) โดยใช้พันธกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง และมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์และโปรแกรม HR

Becker, Huselid & Ulrich (2001:12) ได้เสนอสถาปัตยกรรมเชิงกลยุทธ์ของ HR ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หน้าที่ของ HR หมายถึง ความเป็นมืออาชีพของ HR ด้วยความสามารถเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 2 ระบบ HR หมายถึง กลยุทธ์ที่มีสมรรถนะสูงได้ถูกจัดวางไปกับ

นโยบายและการปฏิบัติด้าน HR ส่วนที่ 3 พฤติกรรมพนักงาน หมายถึง ความสามารถ การตั้งใจ และ พฤติกรรมที่ต้องการ โดยทั้งหมดมุ่งเชิงกลยุทธ์

Grundy & Brown (2003:20) ได้จำแนกองค์ประกอบของกลยุทธ์ HR ไว้ในด้านการวางแผน แผนงาน การริเริ่ม การจัดองค์กร และมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ โดยมีกระบวนการกลยุทธ์ที่เริ่มจากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาด้าน HR ในสภาพปัจจุบัน การมองอนาคตจากทัศนภาพทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาช่องว่างที่จะมองทะลุไปถึงงาน HR และการวางแผนสู่การปฏิบัติ รวมถึงการดำเนินการ

Hall (2008:45) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทุนมนุษย์แนวใหม่ ที่ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ทุนมนุษย์ หมายถึง แผนการที่องค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนผ่านทุนมนุษย์ได้อย่างไร 2) ทฤษฎีทุนมนุษย์ หมายถึง การอธิบายเหตุและผลของการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจโดยทุนมนุษย์ได้อย่างไร 3) วิสัยทัศน์ทุนมนุษย์ หมายถึง พิมพ์เขียวสู่ความสำเร็จของความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านทุนมนุษย์ด้วยกลยุทธ์อะไรจึงจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร 4) องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดซึ่งเกิดจากการปฏิบัติภายใต้วิสัยทัศน์ทุนมนุษย์

दनिय तेयनपुष (2547: 48-51 และ 2553: 22) ได้สรุปการศึกษาของ United States: General Accounting Office จากบริษัท 9 แห่งคือ Federal Express Corp, IBM Corp, Mariot International, Inc., Merck and Co., Sears Robuck and Company, Southwest Airlines, Weyerhaeuser Co.,Ltd. และ Xerox Corp. พบว่าบริษัททั้ง 9 แห่งที่มีการจัดการกลยุทธ์ในการบริหารทุนมนุษย์จะมี 10 พื้นฐานเหมือนกันคือ

- ใช้การบริหารทุนมนุษย์เป็นพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ธุรกิจ
- บูรณาการหน้าที่ของทุนมนุษย์ให้เข้าไปอยู่ในทีมการจัดการ
- เปลี่ยนหน้าที่ภายในของทุนมนุษย์เข้ากับความชำนาญภายนอก
- ว่าจ้าง พัฒนาและรักษาผู้นำให้สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการทำให้ภารกิจและเป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ
- สื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกันกับพนักงานทุกคนทำงานเหมือนทีมเดียวกันและสามารถมุ่งไปสู่ความสำเร็จ
- ว่าจ้างพัฒนาและรักษาพนักงานตามความสามารถ
- ใช้ระบบการจัดการผลงาน รวมทั้งค่าตอบแทนและรางวัลอื่นๆ ที่เชื่อมโยงผลงานไปยังผลสำเร็จ
- สนับสนุนและให้รางวัลกับทีมงานที่บรรลุผลงานสูง
- บูรณาการปัจจัยด้านพนักงานเข้าไปถึงการออกแบบและการดำเนินงานด้านนโยบายและวิธีปฏิบัติของทุนมนุษย์ และ

- วัดประสิทธิภายนโยบายและการปฏิบัติด้านทุนมนุษย์

โดยสรุป กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง รูปแบบในการจัดทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSFs) และวิธีการกำหนดกลยุทธ์ในด้านการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการวัดความสำเร็จของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรทิพย์ ดีสมโชค (2537: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยแนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์ และได้เสนอหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้แก่ 1) การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย 2) องค์กรและการบริหารภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นระบบอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น 3) การบริหารงานบุคคล จัดในรูปแบบที่ไม่เป็นระบบราชการ

ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแห่งแรกของไทย แต่มีรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารยึดหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะการปกครองตนเอง การตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด การจัดส่วนงานจัดตามลักษณะของงานได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สถาบัน และศูนย์สำหรับการจัดระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัย จัดแบ่งเป็น 4 ระบบคือ ระบบการเงินและทรัพย์สิน ระบบการบริหารบุคคล ระบบบริหารวิชาการ และระบบการจัดการทั่วไป ส่วนความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรพบว่าในภาพรวมบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่เมื่อนำมาจัดลำดับความพึงพอใจในแต่ละด้านแล้วมีมากที่สุดตามลำดับคือ ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ค่าจ้างและสวัสดิการ และความมั่นคงก้าวหน้า

กชกร ชำนาญกิตติชัย (2552) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาและวิเคราะห์จากปัญหาอุปสรรครวมถึงปัจจัยเกื้อหนุนและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ หรือกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้ 7 กลยุทธ์ ดังนี้

1) แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการแบบมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ คือ จะต้องมีความเป็นอนาคต มีความเชื่อมโยง มีกระบวนการขั้นตอน มีปรัชญา และวิถีทางที่ยึดร่วมกันในองค์กร

2) การจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบโดยตรง มีคณะกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร

3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก มอบหมายงาน การพัฒนาและการประเมินผล ตลอดจนกิจกรรมด้านอื่นๆ

4) การสร้างคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการจัดการแบบผสมผสานจากภูมิความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับแนวทางการจัดการสมัยใหม่

5) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

6) การสร้างอัตลักษณ์โดดเด่นเฉพาะบุคคล เพื่อให้เกิดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของมหาวิทยาลัย

7) สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

Petford & Shiel (2008, ใน The Global University: 20-25) ได้ศึกษามหาวิทยาลัยที่จะก้าวไปแข่งขันในนานาชาติ ต้องมีโมเดลการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management Model) มีลักษณะดังนี้

1) มีศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (A Center of Excellence) ทำหน้าที่ในด้านกลยุทธ์ และวิชาการโดยครอบคลุมในเรื่องการสรรหา จิตวิญญาณของการทำงานในฐานะหุ้นส่วนธุรกิจ พัฒนากลไกสำหรับความร่วมมือข้ามทั่วทั้งองค์กร รวมการทำงานทั้งวิชาการ (Academic) และงานสนับสนุน (Non-Academic) ให้ทำงานเน้น “การเป็นนานาชาติ คือ ธุรกิจของทุกคน” พร้อมส่งเสริม “ความเป็นนานาชาติที่บ้าน”

2) การพัฒนามุมมองแบบนานาชาติในกลุ่มบุคลากรด้านวิชาการและภายในหลักสูตร

3) สร้างความมีชื่อเสียงและหารายได้ ผ่านการวิจัยและกิจกรรมที่ปรึกษา และมีกลยุทธ์ HR ดำเนินการให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ มีบทบาทประสานงานกับหน่วยงาน HR จัดทำประเด็นโลกาภิวัตน์คือ สิ่งจำเป็นของบุคลากร สร้างสมดุลระหว่างงานวิชาการโพนทะเลกับบุคลากรด้านสนับสนุน พัฒนาบุคลากรเพื่อทำหลักสูตรวิธีการสร้างความรู้ และการจัดการความหลากหลายข้ามวัฒนธรรม รวมถึงทุกคนมีสำนักของศูนย์แห่งความเป็นเลิศ

การปฏิรูปอุดมศึกษาในอนาคต โดย Vincent-Lancrin (2008 ; Higher Education to 2030 Vol.1, Demography: 41) พบว่ามีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านความต้องการของสังคมต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) ปัจจัยด้านการขยายตัวของอุดมศึกษา 3) ปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการอุดมศึกษา 4) ปัจจัยด้านการเอาทุนจากเอกชนและรูปแบบวิธีการแบบเอกชนเข้ามาใช้ในกิจกรรมภาครัฐ 5) ปัจจัยด้านกองทุนที่สนับสนุนการศึกษาระดับอุดมศึกษา

6) ปัจจัยด้านการก้าวเข้าสู่การเป็นนานาชาติ 7) ปัจจัยด้านวิจัยเชิงวิชาการ 8) ปัจจัยด้านการพัฒนาทักษะต่างๆ

Altbach & Salmi(2011,ในThe Road to Academic Excellence:The Making of World-Class Research University) ได้อธิบายว่า ปัจจัยในการนำไปสู่ลักษณะการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกจะประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งมั่นเพ้นหาคนเก่งมีพรสวรรค์ ซึ่งในด้านนี้จะประกอบด้วย การมุ่งเพ้นหาคนเก่งจากบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มอาจารย์ประจำคณะ และ กลุ่มนักศึกษา 2) ด้านความพร้อมในทุน ซึ่งในด้านทุนนี้้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการจัดสรรทุนจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รายได้ประจำปี และการลงทะเบียนของนักศึกษา เพื่อมาจัดสรรและสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยต่อไป และ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและจะส่งผลต่อไปในอนาคต ได้แก่ทิศทางการพัฒนาประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพขั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตคือ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณจากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ

วรรณวดี ชัยชาญกุล (2555 :11-13) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดการ 5 ด้าน คือ การบริหารจัดการทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานวิจัย การบริหารการเงินและงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามเอกลักษณ์บนความหลากหลาย ตามปรัชญา เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาของแต่ละสถาบัน ซึ่งมีบทบาทและมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ครอบคลุมพื้นที่บริการทั่วประเทศ โดยมีหลักการที่แน่วแน่ของความเป็นอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

Heijden, et al. (2009 : Abstract) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในเนเธอร์แลนด์ 215 แห่ง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ต้องเน้นโอกาสการเรียนรู้ที่ผสมระหว่างรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ทั้งในด้านเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) กับบทบาทของมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรสร้างความรู้ อุดมศึกษา: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ประวัติ นโยบายและการบริหารทรัพยากรบุคคลของ มสส. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการสังเคราะห์ของคณะผู้วิจัย ได้กำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัยไว้เป็นลำดับคือ

1) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้แนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ (5 Force's Model)

2) แนวคิดมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3) กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยใหม่

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตโดยใช้แนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ (5 Force's Model)

คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพการแข่งขันในระดับอุดมศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้แนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces 's Model) ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) (1980:4) ซึ่งประกอบด้วย 1.1 ผู้แข่งขันรายใหม่ (New Entrants) 1.2 ผู้ใช้บริการทางการศึกษา (Buyers) 1.3 สถาบันการศึกษาหรือ รูปแบบปริญญาที่มาทดแทน (Substitutes) 1.4 ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Suppliers) และ 1.5 การแข่งขันในระบบอุดมศึกษาไทย (Industry rivalry) พบว่า

1.1 ผู้แข่งขันรายใหม่ (New Entrants)

จากแนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศที่ลดลง แต่จำนวนสถาบันอุดมศึกษากลับมีจำนวนที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้แข่งขันรายใหม่ คือ สถาบันการอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นมาใหม่หรือมีหลักสูตรใหม่จากการที่มหาวิทยาลัยต่างๆ (ในประเทศไทย) พยายามปรับหลักสูตรเพื่อให้นักศึกษาใหม่ หรือผู้ที่สนใจเข้าศึกษาต่อสามารถเลือกเรียนตามความสนใจที่ถนัดได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ พล.ต.ท. วสันต์ ภูวนะ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (เอแบค) ในฐานะเลขาธิการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) เปิดเผยว่า สถานการณ์ของการรับนักศึกษาเข้าเรียนในสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2555 ที่ผ่านมา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนรับนักศึกษาได้น้อยลงกว่าปีที่ผ่านมา สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยรัฐเพิ่มช่องทางในการเข้าศึกษาต่อมากขึ้น ทั้งระบบรับตรง โควตา การคัดเลือกในระบบรับตรงผ่านเคลียร์ริงเฮาส์ การคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาด้วยระบบกลางการรับนิสิตนักศึกษา หรือแอด

มิลชั้นส์กลาง ของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) เป็นต้น ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชนเองมีสถาบันเกิดใหม่ มากขึ้น ทำให้ขณะนี้มีสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นเกือบทั่วทุกภาคของประเทศ จะเห็นได้ว่าจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นนั้น ไม่สอดคล้องกับจำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนที่ยังมีเท่าเดิม และกำลังจะลดลง เพราะรัฐบาลเร่งส่งเสริมให้นักเรียนหันไปเรียนต่อด้านอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น ต่อไปเมื่อสายอาชีวศึกษาเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีในปีการศึกษา 2556 ก็มีความเห็นว่านักศึกษาจะเลือกเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง ไปอีก นอกจากนี้ เท่าที่ดูในภาพรวมแล้ว สถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มที่หนึ่งเรียนส่วนใหญ่ รับนักศึกษาได้ไม่เต็มจำนวน เช่น เปิดรับ 50 คน แต่รับได้เพียง 10 คน หรือเปิดรับ 100 คน แต่มีผู้สมัครเพียง 30 คนเท่านั้น เป็นต้น

การเปิดหลักสูตรคล้ายกันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นใหม่ และการกำหนดค่าเล่าเรียนที่ถูกกว่า โดยมุ่งเน้นเรื่องของการตั้งราคาของแต่ละหลักสูตร เพื่อทำการแย่งชิงกลุ่มลูกค้า (นักศึกษา) แบบในตลาดล่างที่เข้าถึงได้ง่าย ค่าเรียนถูกกว่า รวมถึงการเข้ามาของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ.2558 จะทำให้มีมหาวิทยาลัยนานาชาติ เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย และจากรายงานของธนาคารโลก (สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7, 2556) พบว่า แม้อัตราของประชากรที่มีการศึกษา ในกลุ่มประเทศรายได้น้อยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา แต่จำนวนผู้จบการศึกษาในบางประเทศ อาทิ กัมพูชา และเวียดนาม ยังมีอยู่น้อย และไม่เพียงพอสำหรับรองรับตลาดแรงงานที่ต้องการทักษะ

นอกจากนี้ ยังพบว่าบางประเทศยังให้ความสำคัญกับการศึกษาค่อนข้างน้อย ด้วยสาเหตุนี้ทำให้นักศึกษาในหลายชาติอาเซียน เลือกที่จะไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของชาติตะวันตก อย่าง อังกฤษและสหรัฐฯ มากกว่า เนื่องจากมองเห็นถึงคุณภาพการศึกษาและอนาคตที่ดี อันเนื่องมาจากความพร้อมทั้งทางด้านทรัพยากรในด้านต่างๆ ในการให้บริการการศึกษา ทำให้ทุกชาติในอาเซียนตระหนักมากขึ้น และเมื่อประตู AEC เปิดขึ้น นักเรียน นักศึกษาของแต่ละชาติ จะไหลเข้ามาศึกษาในประเทศอาเซียนด้วยกัน ที่มีระบบการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานและนั่นจะทำให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจะมีคู่แข่งมากขึ้นในการรับนักศึกษา และต้องเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนี้

1.2 ผู้ใช้บริการทางการศึกษา (Buyers)

ผู้ซื้อในที่นี้ได้แก่กลุ่มคน 3 ประเภทคือ

1) ผู้ปกครอง (Parent) พบว่าผู้ปกครองยังคงเลือกสถาบันที่มีชื่อเสียง และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทยในให้บุตรหลานเข้าศึกษาต่อ เพราะค่านิยมแต่เดิมมา รวมถึง ดร.ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ (2555) ผู้อำนวยการวิจัยการพัฒนาแรงงาน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) (หนังสือพิมพ์แนวหน้าวันศุกร์ที่ 13 ตุลาคม 2555) กล่าวถึงการศึกษาของเด็กไทยว่า ปัจจุบันเมื่อจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นแล้ว ความรู้สึกในการตัดสินใจคือ ถ้าเด็กเรียนเก่งก็จะเรียนต่อในระดับ

มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ปลาย) ในสายสามัญ ซึ่งมีสัดส่วนประมาณ 67.5 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเมื่อเรียนในระดับ ม.ปลายก็ไม่ได้หมายความว่าเด็กทุกคนจะเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัย เพราะมีบางส่วนออกจากระบบการเรียนประมาณ 200,000 กว่าคน และที่เรียนต่อในระดับอุดมศึกษาจะมีประมาณ 100,000 คน และยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “เด็กกลุ่มนี้ถูกแบ่งแยกมาตั้งแต่สมัยเรียนมัธยมต้นแล้วว่า เขาไปสายสามัญไม่ได้ด้วยเหตุผล เช่น ฐานะไม่ดี เรียนไม่ไหวสู้เด็กที่เรียนในสายสามัญไม่ได้เลยมุ่งมาเรียนสายอาชีวะ ถ้าดูสัดส่วนแล้วจะเป็นเด็กที่อยู่ต่างจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้เด็กที่ไปเรียนสายสามัญถูกมองดูว่าเป็นเด็กที่เรียนเก่ง เมื่อเข้าเป็นมหาวิทยาลัยเรียนจบมาแล้วจะมีงานทำ จึงกลายเป็นค่านิยมให้เด็กทุกคนมุ่งที่จะเรียนเพื่อเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัย กอปรกับผู้ปกครองมีทัศนคติที่มุ่งส่งลูกเรียนมหาวิทยาลัย โดยคิดว่าจะได้ทำงาน มีค่าตอบแทนที่ดีและมีความมั่นคงกว่า ส่วนเด็กก็มองว่าเรียนให้จบปริญญาเพื่อให้พ่อแม่ได้ภูมิใจ สังคมไทยจึงมีค่านิยมที่ว่าจะต้องดูแล ส่งเสียลูกไปจนจบปริญญาตรี”

2) นักศึกษา (Students) มีทัศนคติในการเลือกเรียนตามค่านิยมของสังคม เช่น มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง กลุ่มเพื่อนเลือกเรียนสถาบันไหน และตามการชักนำของบิดามารดาหรือผู้ใกล้ชิด และมีความกังวลในการสอบแข่งขันเข้าสู่ ระบบการคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยของรัฐ ขณะที่สอบคัดเลือกไม่ได้ก็จะไปสู่มหาวิทยาลัยเปิด หรือมหาวิทยาลัยเอกชน(แต่ก็มีค่าเล่าเรียนที่สูง) ขณะที่แนวโน้มในปัจจุบันนักศึกษาใหม่สนใจการเรียนการสอนที่ควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติงานซึ่งเป็นการสอนตามความต้องการของตลาดแรงงานในสาขาวิชาชีพ อาทิ พยาบาลศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ หรือสัตวศาสตร์ รวมถึงวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือ การเรียนแบบสหศึกษาเช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจค้าปลีกและบริการ เป็นต้น

3) ผู้เรียนซึ่งเป็นคนทำงานที่มีอายุสูงขึ้น (Working students) กลุ่มคนเหล่านี้ส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาทักษะใหม่ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จะเป็นคนทำงานอยู่แล้วในองค์กร โดยองค์กรจะสนับสนุนค่าบำรุงการศึกษาให้กับผู้เรียนโดยหวังว่า เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะนำความรู้ใหม่ไปพัฒนาองค์กรต่อไป Rogers (อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2544, หน้า 47-48) ได้กล่าวถึงเหตุผล ที่นักศึกษาผู้ใหญ่มาเรียน ประกอบด้วย(1). แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (2). แรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง (3). แรงจูงใจด้านสังคม เพื่อที่จะได้มีโอกาสพบเพื่อนใหม่ รู้จักกับครูผู้สอน ตลอดจนบรรยากาศที่แปลกไปจากชีวิตประจำวันและในขณะเดียวกันก็มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมองและสติปัญญาแทรกอยู่ด้วย

1.3 สถาบันการศึกษาหรือ รูปแบบปริญญาที่มาทดแทน (Substitutes)

การเดินทางไปศึกษาต่อที่ต่างประเทศ (Go abroad) National Association of Colleges and Employers หรือ NACE ได้รับหน้าที่จาก Global Resources Committee ในการสำรวจองค์กรและบริษัทต่างๆ (NACE) เกี่ยวกับการจ้างงาน และพวกเขาก็พบบางสิ่งที่น่าสนใจว่า 3-9%

ของนายจ้างในอเมริกา สนับสนุนนักเรียนต่างชาติที่จบการศึกษาในประเทศอเมริกาสำหรับงานเต็มเวลา 47% ของนายจ้าง สนใจที่จะจ้างนักเรียนต่างชาติเพื่อทำงานในประเทศของพวกเขาเอง และยังมีบริษัทใหญ่อีกมากมายกระจายอยู่ทั่วโลก โดยนายจ้างจะมองหาผู้จบการศึกษาที่มีความสามารถตรงตามบริษัทต้องการ และต้องไม่ใช่เฉพาะความรู้ระดับทั่วไปแต่ต้องในระดับสากล ดังนั้น นักเรียนเหล่านี้จึงถือว่าเป็นตัวเลือกอันดับแรกของบริษัท

มหาวิทยาลัยเอกชน (Private University) ซึ่งทิพย์วรรณ นพวงศ์ ณ อยุธยา (2526, หน้า 32-36) กล่าวว่า ความคิดเกี่ยวกับ การเรียนอาจจะเริ่มมีแนวโน้มเห็นเข้าสู่ผลได้ทางเศรษฐกิจ เช่น จะเรียนในสาขาที่หางาน ทำได้ง่าย มีรายได้ดี ไม่ต้องทำงานหนัก และที่สำคัญคือต้องเป็นงานประเภทที่ตนมีใจรัก และชอบที่จะทำด้วย เป็นต้น บางครั้งการเลือกเรียนสาขาวิชาต่าง ๆ มักจะขึ้นอยู่กับค่านิยมของพ่อแม่ พี่น้องและเพื่อน โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของผู้เรียน ในเรื่องการสนับสนุนของครอบครัว ถ้าครอบครัวได้มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มักจะพยายามส่งเสีย บุตรหลานให้ได้เรียนระดับสูงสุดเท่าที่สติปัญญาจะเอื้ออำนวยให้เรียนได้ ส่วนครอบครัวใดที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี ไม่อาจส่งบุตรหลานให้เรียนถึงระดับอุดมศึกษาได้

การเรียน “Online Degree” เป็นรูปแบบการศึกษาที่มีแนวโน้มสำคัญ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยชั้นนำได้พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการเปิดสอนทางออนไลน์ขึ้น และแนวโน้มของการนำเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนทางไกลได้เพิ่มขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว สำหรับประเทศไทย ได้มีความพยายามที่จะสร้างองค์ความรู้ในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดห้องสมุดเสมือน ในเว็บไซต์ขององค์กรต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนา Digital Library for SchoolNet ของเว็บไซต์เครือข่ายโรงเรียนไทย (<http://www.school.net.th/library>) โครงการพัฒนาเอกสารชุดวิชาและสื่อประกอบการเรียนการสอน (courseware) ในโครงการเครือข่ายสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (UniNet) ของกระทรวงศึกษาธิการ (<http://www.uni.net.th>) และความพยายามได้ขยายออกไปเป็นการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือ World Wide Web ดังตัวอย่างของ สถาบันบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย หรือ สบวท. (Thailand Graduate Institute of Science and Technology – TGIST)

1.4 ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Suppliers)

ผู้จัดทำหน่วยหนังสือตำราเรียนที่ไม่มีแรงจูงใจเท่าที่ควรในการจัดทำออกมาสู่สาธารณะ (Low motivation from suppliers) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษาเช่น สำนักพิมพ์ หรือ ผู้จัดทำหน่วยหนังสือตำราเรียนที่ไม่มีแรงจูงใจเท่าที่ควรในการจัดทำออกมาสู่สาธารณะ รวมถึงการเข้ามาแทนที่ของเครื่องมือช่วยการเรียนการสอนเช่น Tablet หรือ Notebook หรือ อุปกรณ์ไฮเทค (High-Tech Devices (Tablet) Business-Faculty) เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ต้องปรับแผน

กลยุทธ์ในการเชื่อเชื่อนักศึกษาใหม่ หรือผู้ที่สนใจเข้าศึกษาต่อให้มาเรียนด้วยการนำเสนออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประกอบการเรียนการสอนเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าของตนเอง ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้มีนโยบายการมอบNotebook ให้กับนักศึกษาปีที่ 1 ที่เข้ามาใหม่ทุกคนไว้ใช้ในการเรียนจนครบหลักสูตร

ส่วนอีกด้านหนึ่งคือ ผู้บริหารระบบการจัดการศึกษา (Administrators) ที่เป็นระบบการจัดการศึกษาแบบใหม่ (New-generation learning management system) ซึ่งจะส่งผลต่อการเป็นแรงกดดันทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต้องมีความแข็งแกร่งทั้งภายนอก และภายในเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในวงการการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

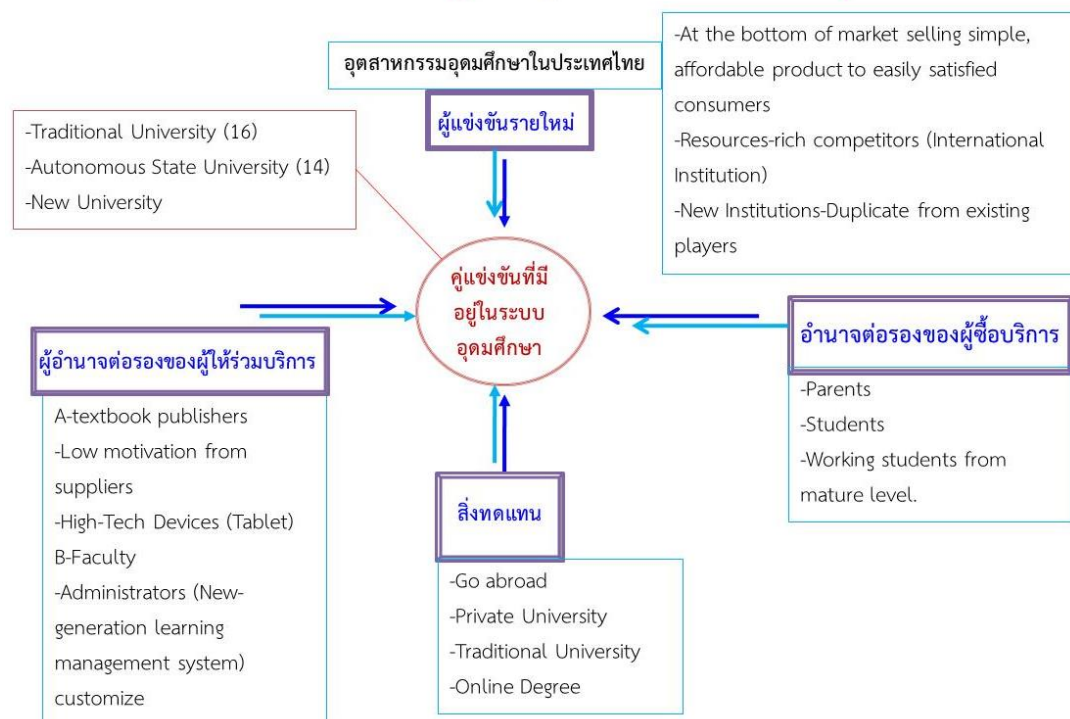
1.5 การแข่งขันในระบบอุดมศึกษาไทย (Industry rivalry)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่งได้เพิ่มศักยภาพการแข่งขันในลักษณะการเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ หลักสูตรการเรียน 2 ปริญญา หรือ การสอนแบบสองภาษา (Bilingual) อาทิ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้เปิดการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ตและวางแผนจะเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติในอีก 2 ปีข้างหน้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับมหาวิทยาลัยวอร์ริค (University of Warwick) สหราชอาณาจักร เปิดสอนระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ เมื่อจบการศึกษาจะได้ปริญญาบัตร 2 ใบ มหาวิทยาลัยรังสิตตั้งเป้าเป็นมหาวิทยาลัย 2 ภาษา เพื่อรองรับนักศึกษาจากทุกแห่งทั่วโลก เป็นต้น มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นในการปรับตัวให้พร้อมรับการแข่งที่สูง และถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการบริหารมหาวิทยาลัยให้แข่งขันและอยู่รอดได้กับอนาคตที่จะมาถึง ดังภาพที่ 2.18 การวิเคราะห์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตภายใต้กรอบการอุดมศึกษาไทย

2) แนวคิดมหาวิทยาลัยใหม่: กรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

สำหรับแนวคิดมหาวิทยาลัยใหม่: กรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์จาก Christiansen (2011) และ ศิโรจน์ ผลพันธิน (2555) โดยสรุปได้ว่า ทิศทางการเปลี่ยนแปลง (Transform) ของมหาวิทยาลัยจากปัจจุบันสู่อนาคต โดยจากเดิม (ปัจจุบัน)

การวิเคราะห์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตภายใต้กรอบการอุดมศึกษาไทย



ภาพที่ 2.18 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตภายใต้กรอบการอุดมศึกษาไทย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีอัตลักษณ์ (Identities) 4 ด้าน อันได้แก่ด้านการศึกษาปฐมวัย ด้านอุตสาหกรรมอาหาร ด้านอุตสาหกรรมบริการ และด้านพยาบาลศาสตร์ รวมถึงนวัตกรรมทางด้านการจัดการเรียนการสอน (Curriculum Innovation) นำมาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ในอนาคต ซึ่งจะประกอบด้วย 1) การเชี่ยวชาญในตลาดอุดมศึกษาเฉพาะกลุ่ม กล่าวคือการสร้างนวัตกรรมหลักสูตรและสาขาวิชาเฉพาะกลุ่มเพื่อชนะการแข่งขัน (Niche Market: Must “WIN” battles) 2) การเป็นมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ (Autonomous State University) และ 3) บุคลากรที่เป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (People – Graduate Talent “A-Plus”) และเพื่อให้เกิดเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่มีความยั่งยืน (Sustaining New University) มหาวิทยาลัยใหม่ ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การมีประสิทธิผลด้านการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่สามารถรองรับการประเมินและตรวจสอบการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ EdPEx 2) คนเก่งที่ทรงภูมิรู้ หมายถึง การมีอาจารย์ที่ความพิเศษในการสอนหรือ การเป็นนักเล่าความรู้ (Magical Teacher & Knowledge Teller) และเป็นอาจารย์มีพรสวรรค์ (Gifted Teacher) รวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถสร้างและจัดการความรู้ได้เพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ ดังภาพที่ 2.19 แนวคิดมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

จากการวิเคราะห์ทั้งหมดคณะผู้วิจัยจึงมีกรอบแนวคิดในการทำวิจัยครั้งนี้ดังนี้

ภายใต้แนวคิดมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สังเคราะห์ผลการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยใหม่ ประกอบด้วย 3.1 การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุน 3.2 การนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ 3.3 การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

โดยมี 2 ระดับคือ ระดับการจัดการทุนมนุษย์จะประกอบด้วย คณะกรรมการนโยบายทรัพยากรบุคคล (HR Policy Committee) ทำหน้าที่ในระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย และการจัดการทุนมนุษย์และ ในระดับปฏิบัติการ มีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่

การบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) รับผิดชอบในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุน
ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า เป้าหมายและดัชนีวัดด้าน กลยุทธ์ทุนมนุษย์ (HR
)

การบริหารและดูแลคนเก่งที่มีภูมิรู้ (Graduate Talent) ในอันที่จะ (1) ค้นหาและเผยแพร่ความรู้ (2) รักษาไว้ซึ่งสิ่งที่ค้นพบ(ความรู้)ในอดีต และ (3) คุณลักษณะที่เป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช (Coach) นักศึกษาให้ไปสู่ข้อ (1)และ(2)

3.2 การนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

1) กระบวนการ การปฏิบัติและระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การสรรหา (Recruit) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เพิ่ม รวมถึงตัวแทนบุคลากร (Fringe & Benefit) การจัดการผลงาน (PM)

2) รูปแบบการจัดการกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติตามกระบวนการปฏิบัติและระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีรูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 (Type I) มีลักษณะของหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยคือ การบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) ดูแลรับผิดชอบทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

รูปแบบที่ 2 (Type II) ประกอบด้วย

หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยคือ การบริหาร HR องค์กรดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์ การจัดการทุนมนุษย์หน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น โรงเรียนหรือคณะ ธุรกิจบริการด้านการศึกษา (Educational Services) และวิทยาเขต(Campus) ดูแลรับผิดชอบระดับปฏิบัติการด้านการนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานหน่วยงานระดับปฏิบัติการที่เป็น งานสนับสนุนกิจการมหาวิทยาลัย (Supporting Units) และคณะ (Faculty) มีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรดูแลรับผิดชอบทั้งหมด

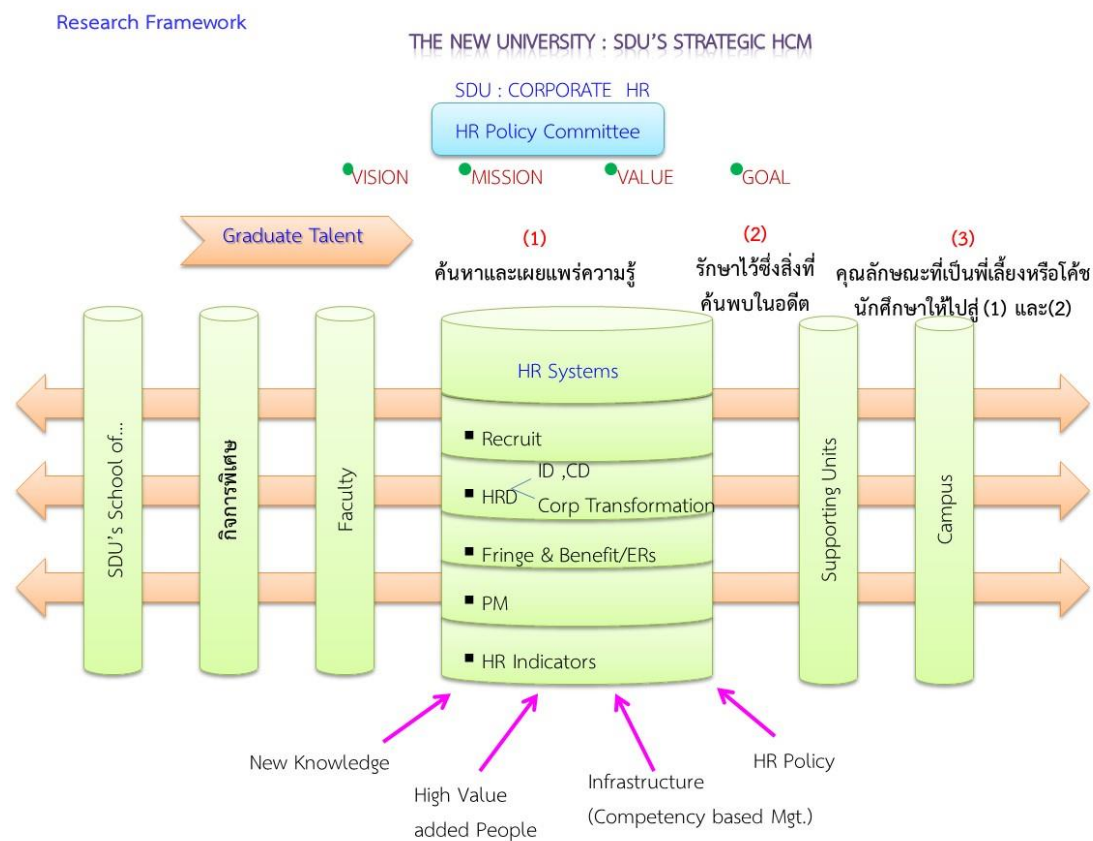
รูปแบบที่ 3 (Type III)

ให้อิสระหน่วยงาน ระดับโรงเรียน หรือ คณะ สำนักกิจการพิเศษ และวิทยาเขต มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ

3.3 การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ การวัดความสำเร็จหรือดัชนีวัดผลสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ควรประกอบด้วย การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation) คนที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้สูง (High Value Added People) โครงสร้างพื้นฐานของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่อยู่บนการจัดการความสามารถ (Competency based management) และนโยบายHR (HR Policy) ที่กำหนดอย่างมีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

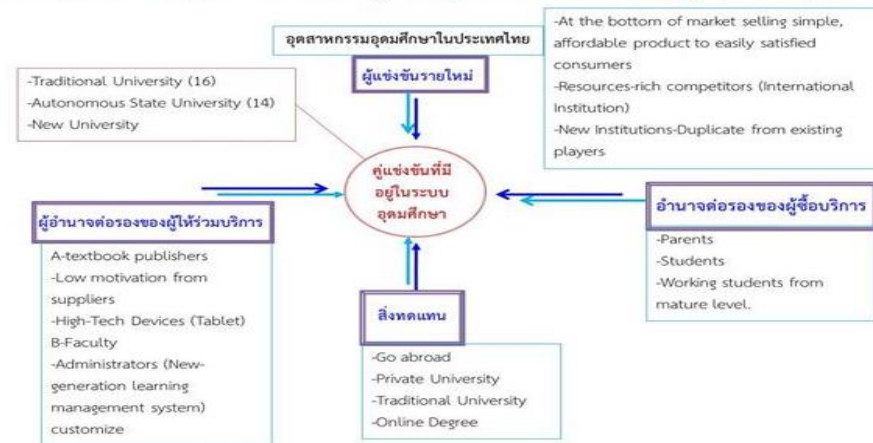
โดยหน่วยงานบริหาร HR องค์กรทำหน้าที่วัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์
เสนอต่อคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลรายละเอียดทั้งหมดดังภาพที่ 2.24



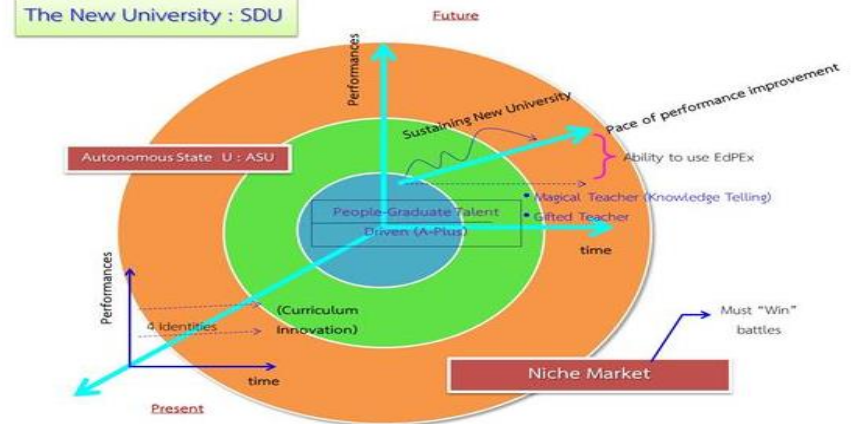
ภาพที่ 2.20 มหาวิทยาลัยใหม่ : กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัย เป็นดังภาพที่ 2.21

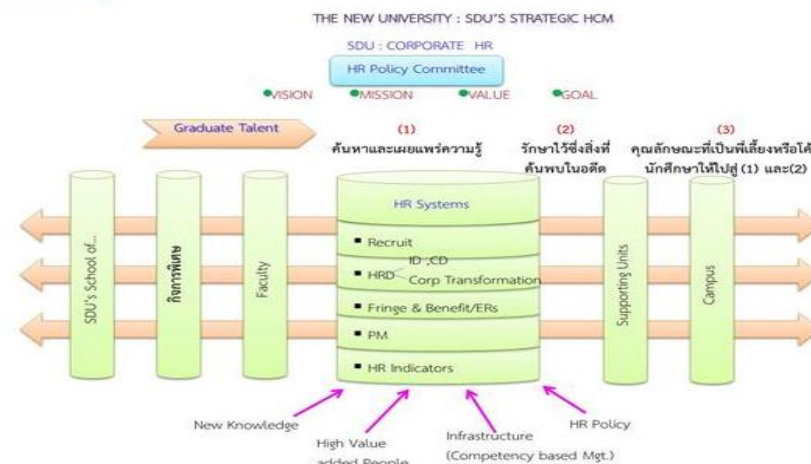
การวิเคราะห์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตภายใต้กรอบการศึกษาไทย



The New University : SDU



*สังเคราะห์โดยผู้วิจัย : 1) Christensen, C.M. & Eyring, H.J. (2011).
2) รศ.ดร.ศิริจันทร์ ผลพันธ์ การมอบนโยบายในการประชุมคณาจารย์ วันที่ 17 ก.ย.2555



ภาพที่ 2.21 ภาพรวมกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เพื่อจัดทำร่างต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

ศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ และการแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทยภายใต้บริบทการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พ.ศ. 2558 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์และการจัดการทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรวมถึงมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศดังนี้

1) คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาล่วงหน้า (Preliminary study) ในตอนจัดทำโครงการวิจัย (Research proposal) ได้ทำการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) กับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งประกอบด้วย รศ.ดร.อัครก อุดมไพจิตรกุล ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ ดร.วิชชา ฉิมพลี รองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และดร.ญาลิสารัฐ ต้นสอน ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สรุปผลได้ว่า

- มีความจำเป็นเร่งด่วนในการที่จะพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

- การดำเนินงานที่ผ่านมา ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสายอาชีพ (Career path) บุคลากรต่างคนต่างทำงาน

- การรับรู้ถึงสิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินการด้านบุคลากรมีน้อย

- กองบริหารงานบุคคลปฏิบัติงานในลักษณะที่เน้นงานประจำ

2) ในขั้นการวิจัยเอกสาร คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยที่เป็น ร้างต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยดำเนินการดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้แนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model) ประกอบด้วย ผู้แข่งขันรายใหม่ ผู้ให้บริการทางการศึกษา สถาบันการศึกษาหรือรูปแบบปริญญาที่มาทดแทน ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการแข่งขันในระบบอุดมศึกษาไทย

(2) แนวคิดมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งประกอบด้วย 2.1 ความเชี่ยวชาญในตลาดอุดมศึกษาเฉพาะกลุ่ม คือ การสร้างนวัตกรรมหลักสูตรและสาขาวิชาเฉพาะกลุ่มเพื่อชนะการแข่งขัน (Niche Market: Must “WIN” battles) 2.2 การเป็นมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ (Autonomous State University) และ 2.3 บุคลากรที่เป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (People – Graduate Talent “A-Plus”) และเพื่อให้เกิดเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่มีความยั่งยืน (Sustaining New University)

(3) กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยใหม่ ประกอบด้วย การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ การนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ และ การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

3.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

คณะผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อพัฒนาต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ โดยมีวิธีการดังนี้

1) นำร่างต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านและได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

หลังจากนั้นได้นำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 17 คน ประกอบด้วย บุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 4 คน กลุ่มที่ปรึกษาและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 9 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย คณบดีตามอัตลักษณ์ทั้ง 4 อัตลักษณ์และผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวิชาการ รวมจำนวน 5 คน

2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้สำรวจความคิดเห็นจากประชาคมสวนดุสิตที่ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของประชาคมสวนดุสิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างต่อต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) เก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พร้อมการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ครั้งที่ 1 กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักงาน รวม 5 ครั้งพร้อมการแจกแบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากร

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2556 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ Percentage, $\bar{x}$, SD, t-test และ ANOVA

2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อจัดทำเป็นกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3.1.4 ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังนี้

1) จัดสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิระดับกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิระดับอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์บริษัทเอกชน รวมจำนวน 14 คน ในวันที่ 10 ตุลาคม 2556 ณ โรงแรมดุสิตเพลส ห้างกาหลง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และดำเนินการสังเคราะห์ผลการสนทนากลุ่มสรุปเป็นรายงานผลการวิจัย

2) นำเสนอผลการวิจัยรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ต่อผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ในวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2557 ณ ห้องประชุมสำนักงานอธิการบดี เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือประชาคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตรวมทั้งสิ้น 1,870 คน ประกอบด้วย กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยและที่ปรึกษา จำนวน 13 คน กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 34 คน กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,030 คน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 793 คน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ในขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 17 คน และกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารและบุคลากร จำนวน 330 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Random Sampling)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 3 คน ประกอบด้วย รศ.ดร.อรรงค์ อุดมไพจิตรกุล ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ ดร.วรานี เวสสุนทรเทพ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการศูนย์การศึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณี สอนเพลง กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2) แบบสอบถาม โดยมีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านได้แก่ (1) ผศ.ดร.เหม ทองชัย (2) ผศ.ดร.รัฐจวน ประวัติเมือง และ (3) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร HR และที่ปรึกษาอิสระ นางสาวริณา ปีตาสัย และทดลองใช้ (Try Out) เพื่อดูความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหา หาค่าดัชนีความสอดคล้องของรายการแบบสอบถาม (IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และ การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach) มีค่า $\alpha = 0.9554$

3) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันผลการวิจัยจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 คณะผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากมหาวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลกับคณะผู้วิจัย

3.4.2 คณะผู้วิจัยนำแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ใน 3 กลุ่มคือ หลังจากนั้นได้นำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 17 คน ประกอบด้วย บุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 4 คน ได้แก่ ดร.บุญลือ ทองอยู่ ศาสตราจารย์วิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิต บัณฑิต ศ. ดร. อุทิศ เชาวลิตร และ ศ. ดร. พรณีย์ สอนเพลง กลุ่ม ที่ปรึกษาและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 9 คน ประกอบด้วยอธิการบดี (ศ. ดร. พิทักษ์ จันทร์เจริญ) ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี (ศ.ดร. สุขุม เกลยทรัพย์) ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหารงานบุคคล (ศ. ดร. เหม ทองชัย) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา (ศ.ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน) รองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร (ศ.ดร. วิไล ศรีธนากร) รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (ศ.ดร. ธีรธรรมณ์ จุฑาภักดิ์) รอง อธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ (ศ.ดร.นิรมิตร์ คุณานุวัฒน์) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา(ศ.พัชร สอนแก้ว) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการศูนย์การศึกษา (ดร.วราณี เวสสุนทรเทพ) และกลุ่มผู้บริหาร ระดับกลางประกอบด้วย คณบดีตามอัตลักษณ์ทั้ง 4 อัตลักษณ์และผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและ วิชาการ จำนวน 5 คน ดำเนินการตั้งแต่ช่วงเดือนเมษายน ถึงเดือนมิถุนายน 2556

3.4.3 นำผลสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มาพัฒนาเป็นเครื่องมือแบบสอบถามสำหรับสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต โดยมีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านได้แก่ 1) ศ.ดร.เหม ทองชัย 2) ศ.ดร.รัฐจวน ประวัติเมือง และ 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร HR และที่ปรึกษาอิสระ นางสาวริษา ปีตาสัย

หลังจากการปรับปรุงแบบสอบถามเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล กับกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตด้วยแบบสอบถามจำนวน 330 ชุด พร้อม การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ครั้งที่ 1 กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตโดยเลือก กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการศูนย์ การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักงาน รวม 5 ครั้งพร้อมการแจกแบบสอบถามความคิดเห็น บุคลากร มีตอบกลับคืนมา 275 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.33 มีผู้แสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิด จำนวน 68 คน

กลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประเภทบุคลากร ได้แก่ สายวิชาการจำนวน 108 คน สายงาน สนับสนุนวิชาการ จำนวน 148 คน สายงานบริการ จำนวน 19 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 39.27 53.82 และ 6.91 ตามลำดับ (ตารางภาคผนวก ค)

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ถึง เดือนสิงหาคม 2556

3.4.4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันผลการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต”

ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิระดับกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิระดับอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์บริษัทเอกชน จำนวน 14 คนในวันที่ 10 ตุลาคม 2556 ณ โรงแรมดุสิตเพลส ห้องกาหลา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3.4.5 การนำเสนอผลการวิจัยรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต่อผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประกอบด้วย อธิการบดี (ผศ. ดร. พัทธกัญ จันทร์เจริญ) ที่ปรึกษาอธิการบดี (ด้านบริหารงานบุคคล) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา (รศ.ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน) รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (ผศ.ดร. วิไล ศรีธนาภกุล) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการศูนย์การศึกษา (ดร.วราณี เวสสุนทรเทพ) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รักษาการผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล ในวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2557 ณ ห้องประชุมสำนักงานอธิการบดี เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปเสนอผล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คณะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3.5.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าร้อยละ

3.5.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชาคมสวนดุสิต ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดทำรายงานสรุปผลการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSFs) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (The New University) 2) สร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ใน 2 ระดับคือ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic level) ระดับปฏิบัติการ (Operational level) 3) จัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบบริหาร HR ที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

คณะผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งดำเนินการตามวิธีการวิจัยใน 3 ลำดับด้วยกัน สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คือ ลำดับแรกเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ที่ปรึกษา อธิการบดี และรองอธิการบดี) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (คณบดีและผู้อำนวยการหน่วยงานเทียบเท่าคณะ) ลำดับต่อมาการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์กับประชาคมมหาวิทยาลัย ลำดับสุดท้ายการนำผลการศึกษามาดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันผลการวิจัย พร้อมทั้งมีการนำเสนอและรับฟังข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ SHCM สู่การปฏิบัติให้กับอธิการบดีและทีมงานผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ตามลำดับ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ (ยกเว้นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรมหาวิทยาลัยได้นำเสนออยู่ในภาคผนวก ค ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง) และ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (The New University) ภายใต้การกำกับของรัฐบาลที่สามารถรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 (AEC 2015) ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ประสบความสำเร็จ ในความเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และการตอบแบบสอบถามของบุคลากรมหาวิทยาลัยมีดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) พบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ จะต้องรู้ว่าเราอยู่ที่ตรงไหน Scoreboard อยู่ที่ไหน เงินอยู่ที่ไหน

กรรมการสภาท่านที่ 3 “เราอยากเป็นอะไร(ยังไม่เคยได้ยิน) ที่เก่งก็ไม่ต้องอยากเป็น (พัฒนาวิชาชีพครู) คุณนชัย สอนดุสิตอยากเป็นที่เราไม่ได้เก่ง

ด้านอาหารไปได้ ที่ไม่เก่งเช่น วิทยาศาสตร์อยากเป็นเลิศด้านพยาบาล เราจบก็คน สอบได้ก็คน เทียบกับ ม.ขอนแก่น ยังไม่มีทางเทียบได้ นักศึกษาพยาบาลยังพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ ใน AEC หากมีคนอิสลามเสียชีวิต พยาบาลเรายังท่อบทสวดไม่ได้ แต่คนบดึกัง ต้องให้ท่านมาเป็น ที่ปรึกษา ว่าเราจะเป็นมีอวางอันดับที่เท่าไร ก็ปีถึงจะไปเท่าไรในอาเซียน และอีกปีจะอยู่ใน 100 อันดับ ”

สรุป “ คณะที่เก่งต้องโฟกัส(Focus) และ คณะที่ยังไม่เก่ง ให้หาว่าจะเป็มีอวาง อันดับเท่าไร”

กรรมการสภาท่านที่ 3 “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับการรองรับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC 2015) เป็นคนละเรื่องกัน มสค.ยังไม่ติดอันดับ การรองรับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นความฝัน สอนดุสิตทำงานแบบทำไปก่อน ไปลุยเอาข้างหน้า แล้วเมื่อ มีปัญหาหาคนแก้ปัญหาให้ทีหลัง ซึ่งสู้การวางแผนไม่ได้ ยุทธศาสตร์ไปตายเอาดาบหน้าไม่ได้”

2) ความสอดคล้องและขั้นตอนที่จะดำเนินการ

กรรมการสภาท่านที่ 3 “เป้าหมายการดำเนินงานไม่รับกับยุทธศาสตร์”

กรรมการสภาท่านที่ 1 “หลักการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะจริง ๆ แล้วในการ บริหารงานในระดับมหาวิทยาลัยองค์ประกอบหลักที่จำเป็นต้องทำ มีอยู่ 3 เรื่องคือ

เรื่องที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยต้องเข้าใจในภาระหน้าที่หลักของตัวเอง ว่าทำอะไร ภาระ 4 ประการ 4 ข้อ ต้องชี้เรียดด้วย อย่างข้อที่ 1 การจัดการเรียนการสอน จะสอนแบบสมัยเดิมไม่ได้ จะ ให้นักเรียนรู้ภาษาอังกฤษแบบงู ๆ ปลา ๆ แบบเราไม่ได้ เหมือนเรื่องเดียวกัน สิ่งที่เราทำ ไม่ได้เลย ผม ยังบอกว่า ถ้าสอนดุสิต ผมคิดว่า ถ้าเราช่วยกันทำได้ เราต้องมีเป้าว่า ลูกศิษย์ เราที่จบ ป.ตรี พูด เขียน ภาษาอังกฤษได้แบบอินเตอร์ ไม่ใช่ เปะปะ จะเอาแค่สื่อสารได้ก็เอา ผมก็ไม่ได้ว่าอะไร หมายถึงทุกคน ต้องได้ โอเค พวกเราเป็นใจก็อีกเรื่อง เรื่องอื่นก็แบบเดียวกัน ดูก่อนว่าลูกศิษย์เราจะเป็นยังงั ษาอังกฤษต้องเนียบ อาจจะต้องรู้ภาษาที่ 3 ภาษาไทยก็รู้แล้ว ภาษาอังกฤษก็ต้องรู้ บังคับ ภาษาที่ สามต้องมี จะเป็น จีน หรืออาเซียนอะไรก็ได้ ภาษาที่ควรเรียนอย่างยิ่งคือ จีน อินเดีย อาหรับ อาเซียนเรา อินโดนีเซีย เป็นประชากรอันดับที่ 4 ของโลก

ที่นี้ผมก็จะกลับไป เราก็ด้องตั้งเป้าว่า จะทำลูกศิษย์ 4 – 5 เรื่อง ก็ว่าไป จะเกิดเรื่องนี้ ได้

เรื่องต่อไปที่ตามมา ก็คือโครงสร้างขององค์กร ต้องดี เธอเขียนมาเข้าข้อ 6 สร้างองค์กร ที่เสนอทำไว้ ผมคิดว่า ของเราต้องมีหน่วยงานรองรับแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่าลืม เรากำลังจะอยู่ในกำกับของรัฐ อย่าไปพูดว่าออกนอกระบบ มันไม่ใช่เอกชน เราสามารถจะปรับเปลี่ยนอะไรต่าง ๆ ได้ให้ทันเหตุการณ์ เพราะฉะนั้น องค์กรต้องมีองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็น เพราะฉะนั้น เรามีครู อาจารย์ ทั้งเป็นราชการ ไม่เป็นราชการ 1200 คน มากกว่านั้นด้วยซ้ำไป คน 1200 คน ไม่ใช่ธรรมดา กรม กรม นึง เราต้องพัฒนาคณะเหล่านี้ให้เนียบ ไม่ขึ้นสอนพวกนี้ไม่ได้ เพราะฉะนั้น ถ้ามองสิ่งที่เสนอไปนี้ต้องมีองค์กรแน่นอน รับผิดชอบ แล้วองค์กร ที่เขียนไว้ มี “Corporate” คำว่า Corporate หมายความว่าทุกคนในองค์กร ต้องตั้งหลักร่วมกัน เข้าใจวิสัยทัศน์ คือร่วมกัน แต่เดิมวัตถุประสงค์ (Objective) คือนายรู้อย่างเดียว ลูกน้องทำนายก็ไม่สน นายก็ไม่รู้ แต่ Corporate ต้องรู้ทั้งองค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรต้องมี และต้องมีหลายองค์กร ภาระหน้าที่เราพูดเรื่องนี้อย่างเดียว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เราต้องใช้ทั้งองค์กร ต้องมีองค์กรหลัก คนไม่ใช่คนน้อย ๆ พันกว่าคน ทุกคนไม่ได้เก่งทุกเรื่อง มันกลายเป็นว่า เราต้องทำให้ทุกคนเก่งทุกเรื่อง คนไม่ใช่จะเก่งทุกเรื่อง ผมว่าก็ยาก ทำยังไง เพราะว่าเพื่อนครู อาจารย์ เราจำนวนหนึ่งก็ไม่ถนัดภาษาอังกฤษ ผมก็ไม่ถนัด แต่ผมมันผ่านวัยแล้ว 70 – 80 แล้ว แต่น้อง ๆ อยู่ในองค์กร ไม่รู้ก็ต้องรู้ ไม่สู้ก็ต้องสู้ ต้องหันมาพิชิตตัวเอง หลายคนก็ไม่ค่อยเอา ผมว่าปล่อย ไม่ได้

ทีนี้ในองค์กร โครงสร้างต้องมีสำนักยุทธศาสตร์ อะไร คณะ ก็ว่าไป ทุกคณะทุกหน่วยงาน ต้องใช้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ต้องทำให้ชัดเจน พอเรามีหน่วยงาน เราก็ต้องมีแผนกลยุทธ์

เรื่องที่ 3 เมื่อเราทำงานทำอะไรแล้ว แต่ละองค์กร คือเราต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีลักษณะแนวคิดผม คือ ต้องรู้ว่างานเราคืออะไร เราต้องมีองค์กรขึ้นมา พอมีองค์กรแล้วมนุษย์ที่เราจะพัฒนากันยังไง เราจะพัฒนามนุษย์ที่เราว่าให้เค้ามีลักษณะยังไง ที่จะไปสอนเรื่องที่ 1 ได้ ต้องเชื่อมโยงให้มีที่มา เพราะฉะนั้น ถ้าถามผมตอนนี้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ของสวนดุสิต น่าจะมีองค์ประกอบ 1. คือ กรอบแนวคิด (Conceptual) หรือ เนื้อหา (Content) ก็ได้ ต้องมีแนวคิดเชิงวิชาการ แก้ปัญหาได้ เค้าต้องมีแนวคิดเชิงวิชาการที่รอบรู้ รอบรู้รอบ เข้าใจ เข้าใจทั้งตัวเองว่าจะรู้อะไร เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยต้องรู้อะไร เข้าใจความรู้ของเอชอีซีว่าจะเป็นยังไง โลกทำงานนี้ ผมว่าจำเป็น น้องเค้ารู้แต่วิชา สอนกันเอง มันไม่ใช่ ตอนนี้ ใช้คำว่า Conceptual รอบรู้ทางวิชาการ เค้าสอนวิชาอะไร วิชาไหนเค้าต้องรอบรู้จริง ๆ ต้องตั้งปฏิธานเลยว่าวิชาที่ฉันสอน ใครจะมารู้ดีกว่าเราในประเทศไทย ไม่ได้ ต้องคิดอย่างนั้น ต้องมาถามเรา ผม 72 ไม่ต้องทำอะไรแล้ว แต่น้องต้องอยู่รอด อยู่อีกดำรงชีวิตอยู่ทุกคน

ทักษะความรู้ทางวิชาการ (Conceptual academic skills) แค่ว่ารู้วิชาที่เค้าสอน ต้องตั้งปณิธานว่าไม่มีใครรู้ดีกว่าเราในโลกนี้ไม่ได้ ตามด้วยที่จะไปสอนลูกศิษย์ ภาษาอังกฤษ อะไรต่างๆ ที่เราจะนิยาม

ตัวที่สอง ผมคิดว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่เราจะดูแลเค้าต่อไป เค้าจะต้องมี ทักษะด้านคน (Human skill) และ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skill) อยู่กลุ่มเดียวกัน ต้องมี ทักษะ ความสัมพันธ์ คำว่าความสัมพันธ์ (Human relationship) ผมว่าเราก็น่าจะสอนมาเยอะ แต่ชีวิตมนุษย์เราสอนน้อยนะ Human เนี่ย จริง ๆ เราจะมองตัวเราอย่างเดียว เราไม่ได้มองคนอื่น ว่าเค้าคิดยังไง human คือมนุษย์ คือเหมือนวิชาชีวิต ต้องเข้าใจว่าคนทั่วโลก คนลาว คนไทย ไม่เหมือนกัน ผมว่าสำคัญ

ตัวต่อไปที่ผมว่าจำเป็น คือ ทักษะทางวิชาชีพ (Technical skills) อาจจะบอกวิธีสอนก็ได้ มันเป็นเทคนิค เทคนิคสอน ปัจจุบัน เป็น “Functional Competency” มันต้องประกอบ ไม่ใช่รู้อย่างเดียว ถ่ายทอดไม่เป็น เป็นเทคนิค เรื่องเทคนิค แต่ละคนไม่เหมือนกัน เรื่องต่อไปคือ ผมคิดว่า เราพัฒนาไปเยอะแล้ว แล้วมันเปลี่ยนไป เป็นนโยบายของท่านอธิการบดี คือ ผมว่าพวกเราพันกว่าคน ต้องมี บุคลิกที่เป็นของสวนดุสิต บุคลิกภาพ ท่านอธิการบดีพูดเรื่องเยอะ แต่ที่นี้ว่าจะออกเป็น KPI ยังไงไปจัดการกันเอง ผมไม่รู้ แต่ว่าอาจจะสามารถ อาจจะรอบรู้ 4 อัตลักษณ์ ชัดเจน อาจจะมีสมรรถนะที่ชัดเจน บุคลิกภาพแบบสวนดุสิต อะไรทำนองนี้ ไปประชุม เห็นท่านนี้รู้เลยว่ามาจากสวนดุสิต ผมเห็นพวกเราหลายคน ไปข้างนอก ไม่สามารถทำอะไร เวลานายสั่งไป ก็ไป ผมว่าต้องแสดง อย่างน้อยเรื่องที่ต้องศึกษาให้ได้ การมีส่วนร่วมอย่างน้อยต้องแสดงความคิดเห็นได้ว่า เรื่องนี้เป็นยังไง แนวคิดเป็นยังไง มันควรจะเป็นยังไง ด้วยเหตุผลอะไร ไม่ใช่ไปนั่งกินกาแฟ แล้วกลับ ผมว่าบุคลิกภาพต้องโชว์ออกมาให้ได้”

กรรมการสภาท่านที่ 3 “คณะพยาบาลบันคนได้ดี นักศึกษาเข้าแถวเพื่อกินข้าว แต่ไม่มีใครทำตาม ถ้าเป็นสิ่งที่ดีต้องให้คนอื่นทำตาม”

3) การใช้สมรรถภาพของคน

กรรมการสภาท่านที่ 3 “คนเก่งใช้แคบ ๆ ลึกแล้วทำเงินให้ได้ การใช้คนที่ชอบแข่งได้ แต่ในกีฬาเขต การไปแข่งในระดับแชมป์เปี้ยน ต้องการเลือด เหงื่อและน้ำตา ไม่มีการจับฉลาก เราจะเป็นแชมป์เปี้ยนโดยไม่ดูลูกหาบเลย”

กรรมการสภาท่านที่ 3 “อย่างแรก ร้อนและหาคักยภาพ ผู้พัฒนา HR ต้องศึกษาเป็นรายคนว่ามีศักยภาพเท่าไร คนไหนควรฝึก คนไหนไม่ควรฝึก โดยการแบ่งคนออกเป็น 3กลุ่มคือ กลุ่ม A B และ C

ต่อมา ให้คัดสรรคน ตาม A B และ C ไม่ใช่กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ตามคิว คนโปรด คนว่อนสอนง่าย แต่คนเก่งว่อนสอนง่ายได้

และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เช่น

- กลุ่ม A คน 10-15 % ฝึกเป็นผู้นำได้โดยไม่ต้องมีคิว ให้ช่วยงานวิชาการ
- กลุ่ม B ฝึกเพื่อความเป็นเลิศ ให้กลุ่ม A มาช่วย แล้วมีแรงจูงใจให้
- กลุ่ม C คนธรรมดา คนดีแต่พูดให้ดีขึ้น จะมีประเมินออก

สรุป การพัฒนาคนให้ดู EdPEX”

4)กระบวนการทำงาน

กรรมการสภาท่านที่ 3 “เราพร้อมเป็นจุด ๆ ปัจจุบันดีขึ้นเยอะ ด้านพิธีกรรมท่านอธิการบดี (รศ.ดร.ศิริโรจน์) สร้างไว้ดี สูงงานดี แต่ต้องดี มีไค้ขมาดี มีคู่มือการปฏิบัติงานในทุกเรื่อง”

กรรมการสภาท่านที่ 3 “คณะพยาบาลบันคนได้ดี นักศึกษาเข้าแถวเพื่อกินข้าว แต่ไม่มีใครทำตาม ถ้าเป็นสิ่งที่ดีต้องให้คนอื่นทำตาม”

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ ได้แก่ การเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ความจำเป็นที่ต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียงให้ได้ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.32, $\bar{X}$ = 4.25 และ $\bar{X}$ = 4.22 ตามลำดับ) และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
1.การที่ มสศ. เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสศ. จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	4.32	.75	มากที่สุด	1
2. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสศ. ต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	4.22	.72	มากที่สุด	3
3. กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เป็นจริงที่เหมาะสมช่วยให้ มสศ. สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียงได้	4.25	.66	มากที่สุด	2
4. บุคลากรของ มสศ. ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	4.17	.83	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้น	4.24	.61	มากที่สุด	

สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์ HR สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก คือปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านระบบคุณธรรม ด้านความก้าวหน้าและขวัญกำลังใจ และด้านการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร HR ซึ่งในแต่ละปัจจัยหลักแบ่งเป็นปัจจัยรองได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด

ประเด็นเนื้อหา	ความถี่
ก. ด้านกลยุทธ์	
1. การมีกลยุทธ์ HR ที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรสู่ความสำเร็จ	12
2. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	11
3. วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR)	3
4. การปรับโครงสร้างกองบริหารงานบุคคล (กบ.) ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	1
ข. ระบบคุณธรรม	
1. ความรู้ ความมุ่งมั่น จริตใจ ซื่อสัตย์ของผู้บริหารในการบริหาร HR	9
2. เน้นระบบคุณธรรมในการบริหารบุคลากร	7
3. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร	3
4. ความตระหนักในหน้าที่ของบุคลากร	1
5. การยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากร	1
6. สร้างความเสมอภาคในการบริหารบุคลากร	1
7. ฐานข้อมูลบุคลากร มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	1
ค. ความก้าวหน้าและขวัญกำลังใจ	
1. มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น	5
2. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร	4
3. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นรูปธรรม	4
4. การสร้างผู้นำไว้สืบทอด	1
5. ระบบการประเมินบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	1
6. การรักษาคนเก่ง คนดี ที่เป็นประโยชน์ให้อยู่กับมหาวิทยาลัย	1
ง. การมีส่วนร่วมและการสื่อสารด้าน HR	
1. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคล	7
2. การสื่อสารที่ดีภายในมหาวิทยาลัย	3
3. ความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับ	1

4.2 สร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ใน 2 ระดับคือ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic level) และระดับปฏิบัติการ (Operational level) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งมี 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ที่ปรึกษา อธิการบดี และรองอธิการบดี) และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (คณบดี และ ผู้อำนวยการสำนัก) เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้แก่

ก. ด้านบริบท (Context) เป็นสภาพแวดล้อมความจำเป็นและเงื่อนไขในการกำหนดระดับกลยุทธ์มหาวิทยาลัยใหม่ ควรมีการทบทวนในด้านการจัดทำกลยุทธ์ดังนี้

1) การปรับทิศทาง (Re-Focus) ให้สามารถมุ่งไปสู่สิ่งที่เป็จุดแข็งหลัก (Strengthen the Core) และ 4 อัตลักษณ์ (อาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมบริการ และการพยาบาลและสุขภาพ) โดยเฉพาะด้านอาหารและอุตสาหกรรมบริการเป็นที่ยอมรับ

กรรมการสภาท่านที่ 2 “ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยต้องเน้นวิจัยทำ อย่างไรให้อาจารย์รุ่นใหม่มีความสามารถในการวิจัย จะเป็นวิจัยเรื่องการสอน วิจัยในห้องเรียนหรือวิจัยวิชาชีพเฉพาะก็แล้วแต่”

กรรมการสภาท่านที่ 2 “ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากขึ้น ประเด็นที่เราต้องการอย่างมากคือ ความกระชับ คล่องตัวมากกว่าเดิม สามารถตัดสินใจได้ฉับไว ทันท่วงทีสถานการณ์ ทำให้ตอบสนองการจัดการศึกษาได้อย่างตรงเป้าหมายมากขึ้น”

2) การออกแบบกลยุทธ์ใหม่ (Re-Strategy Design) ปรับกลยุทธ์ให้รับกับเป้าหมาย

กรรมการสภาท่านที่ 4 “กลยุทธ์ทางการเงินไม่มี เป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย ใช้งบประมาณยังไง แต่ไม่ได้มองเรื่องของ “แหล่งเงินทุน (Source of fund) ” หรือ “คาดการณ์ (Forecast)” แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่ชัดเจน ไม่เคยเห็น ที่รายงานคือ เป็นรายงานความเสี่ยง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นรายงานประจำ เป็นงานที่ผ่านมาแล้วไม่ได้ทำให้มีผลกระทบหรือการพัฒนาเป็นเชิงนโยบายใดๆ เลย”

3) การปรับกระบวนการ (Re-Processes) คือ 3 รู้ (รู้เงิน รู้คนเก่ง รู้พัฒนา-Coaching)

กรรมการสภาท่านที่ 4 “การเป็นมหา’ลัยในกำกับของรัฐ คิดแต่อาจารย์จะมี ผศ. รศ. ศ. มีโปรแกรมต่างประเทศ แต่เราไม่คิดเรื่อง งานสำนักงาน (Back Office) ว่ามันจะรับกับมหา’ลัยในกำกับของรัฐอย่างไร เราก็เลื่อนระบบราชการไปรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่น่าจะไปได้ระบบงานสำนักงาน (Back Office) ถ้าเป็นอธิการบดีจะปรับเปลี่ยนองค์กร (Transform) หมด”

กรรมการสภาท่านที่ 4 “สายงานสนับสนุนมหาวิทยาลัย การที่จะปรับปรุงงานยาก เพราะ

-บรรยากาศในการทำงานของมหาวิทยาลัยมันซบเซา พอ 16.30 น.ทุกคนเก็บของกลับบ้าน เป็นอย่างนี้ไปหมด ทุกคนจะแค้นมาทำงาน

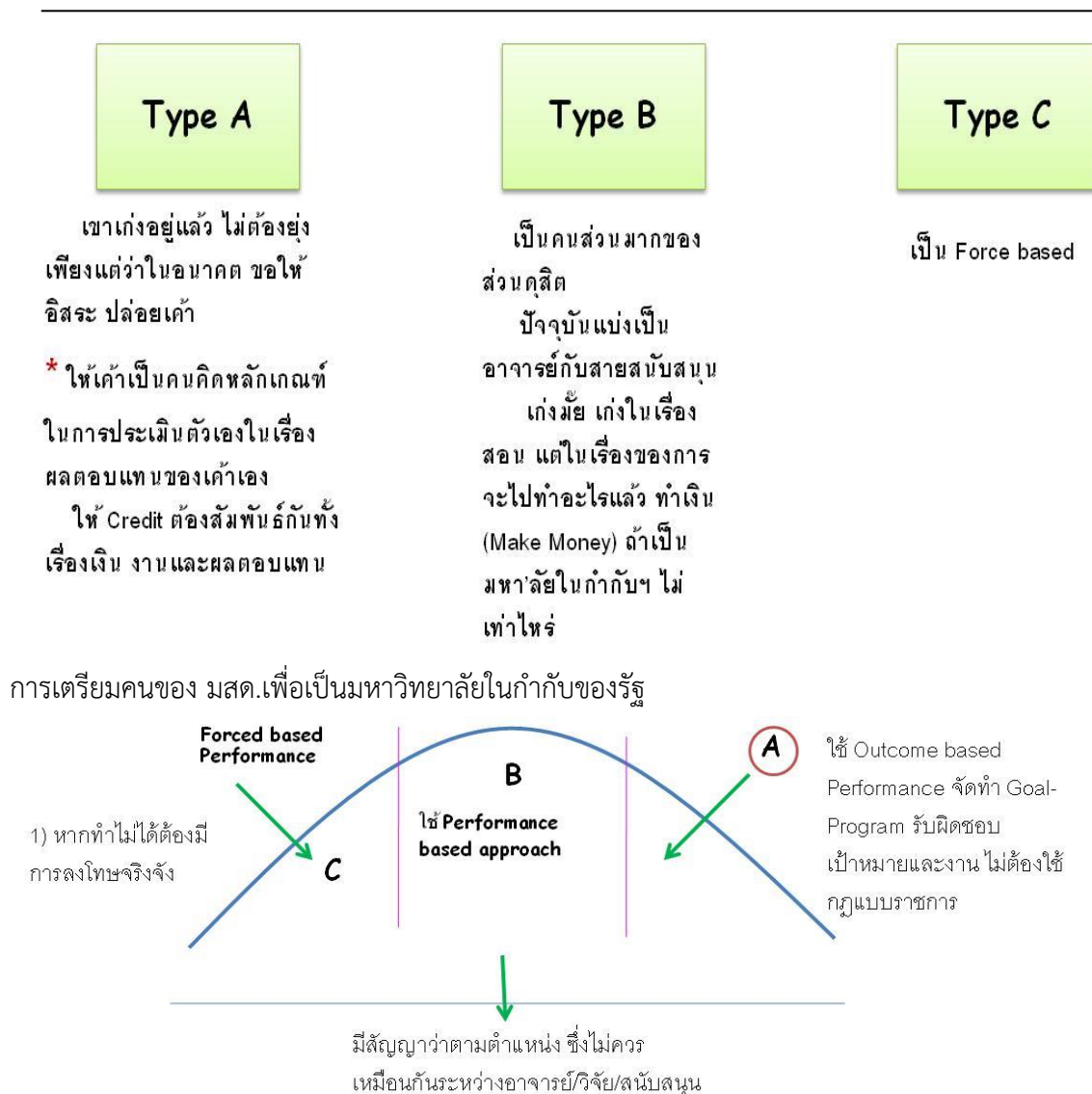
- ถ้าการปรับระบบงาน (Reprocess) แล้วรับรู้ว่า แรกๆ อาจจะยุ่งยาก แต่ถ้า การปรับระบบงานแล้วงานมันง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ในระยะยาวทุกคนจะสบายขึ้น อาจจะคุ้มกับเงินที่ได้อยู่ในปัจจุบัน

คนในระดับงานสนับสนุนนี้สุดยาก เพราะเค้าคิดวันต่อวัน ถ้าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องปรับระบบงานทั้งหมด”

4) การปรับผลการดำเนินงาน (Re-Performance) พิจารณาจากอันดับ (Ranking) ของมหาวิทยาลัย

กรรมการสภาท่านที่ 3 และ 4 “การดูความสำเร็จให้พิจารณาจัดกลุ่มบุคลากรแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ Type A Type B และ Type C” ดังภาพที่ 4.1

ทั้งนี้โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.1 การจัดกลุ่มบุคลากรเพื่อเตรียมรองรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บริบท (Context) : กลยุทธ์มหาวิทยาลัยใหม่

ปรับจุดมุ่งใหม่ (Re-Focus)	ปรับการออกแบบกลยุทธ์ใหม่ (Re-Strategy Design)	ปรับกระบวนการใหม่ (Re-Processes)	ปรับผลการดำเนินงาน (Re-Performance)
Re-Focus - Strengthen the Core 4 อุดลัทธิ (ด้านอาหารและบริการ เป็นที่ยอมรับ)	Re-Strategy Design ปรับกลยุทธ์ให้รับกับเป้าหมาย	Re-Processes 3 รู้ (รู้เงิน รู้คนเก่ง รู้พัฒนา (Coaching))	Re-Focus การจัดอันดับ (Ranking)

ภาพที่ 4.2 ระดับบริบทด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

ข. การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) มีในเรื่องต่อไปนี้

1) คิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ใน 2 ระดับ

ระดับกลยุทธ์

มีคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Policy Committee) ทำหน้าที่ในระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

กรรมการสภาที่ 4 “กลยุทธ์ HR ให้มีคณะกรรมการ HR อยู่ สำนักยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ HR ให้คณะต่างๆ มีกลยุทธ์ HR และมีหน่วยงานทำหน้าที่รองรับด้านนี้ มสธ.ไม่มีแผน HR จริงจัง ไม่มีกระบวนการด้าน HR อย่างจริงจัง ให้ กบ. (กองบริหารงานบุคคล) ทำหน้าที่ประจำวัน (Day to Day) การมี HR Committee จากสภา มสธ. เป็นการทำให้สภาฯ มาล้วง ลูกการทำงาน สภาฯ ควรทำด้านนโยบายมากกว่า”

กรรมการสภาที่ 4 “นโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีดังนี้

(1) อาจจะเป็น 1 ใน 3 ดุ๊กยภาพที่ผ่านมาว่าโอเค

(2) จะใส่นาคตเข้าไปว่า ตั้งแต่นี้เป็นต้นไปในเรื่องของคน เรื่องของเงิน เรื่องของงานจะเป็นอย่างไร

(3) อาจจะมีเครื่องมือการจัดการ (Management tools) ใหม่ๆ เข้ามาในการกำหนดนโยบาย”

“อยากให้มองอนาคตเยอะๆ มันไม่ใช่แค่วิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์ยังไม่ได้มีเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างตอนนี้เราจะสู่อาเซียน เราจะเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นอัตลักษณ์สู่อาเซียน พร้อมกับที่จะรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ อยู่ข้างฝา

...แล้ว ลองถามคนทำงานซิว่ามันคืออะไร อยากให้มีมานั่งคุยในระดับย่อยๆ ว่า จะทำอะไรเวลาที่มหาวิทยาลัยเป็นมหา’ลัยในกำกับฯ แล้ว”

กรรมการสภาท่านที่ 1 “คนทุกคนต้องเก่ง และทีมก็ต้องเก่งด้วย ทีมคือคณะ ทุกทีม ตั้งแต่ทีมบริหาร คำว่าทีม ตั้งแต่ ทีมนายกสภา

ทีมสภามหาวิทยาลัยลงมา ทีมผู้บริหาร ทีมคณบดี ทีมต่าง ๆ ทุกอย่างเป็นทีมได้ เป็นกลุ่ม ๆ แต่โดยนัย อย่างสภามหาวิทยาลัย ผมเชื่อว่า ผมก็เป็นกรรมการเกี่ยวข้องอยู่หลายอย่าง สภาเราดีมาก สภาเราไม่พูดนอกเรื่อง ไม่พูดยาว พูดแล้วก็เลิกกันเลย อยู่ในสภาฯ ไม่เคยพูดข้างนอก สภาดีไม่เคยไปพูด เรื่องบริหาร ถือว่าบริหาร รับผิดชอบ สภาฯก็ดูเชิงนโยบาย หลายคนก็บอกสภาฯ ทำ ผมบอกให้ไปดูอำนาจสภาฯ สภาฯทำอะไรได้ บางแห่ง สภาฯบางแห่ง ปีหนึ่งประชุม 3-4 หน เอง สวนดุสิต ประชุมทุกเดือน เอื้อเฟื้อกัน สภาฯจะไปเอาโน่นนี่มาโยนหมด ก็ไม่ได้ มันต้องสื่อสารสองทาง (Two-way communication)”

ระดับปฏิบัติการ

มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยทำหน้าที่การบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) รับผิดชอบในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า เป้าหมายและดัชนีวัดผลกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (HR Indicator) บริหารและดูแลคนเก่งที่มีภูมิรู้ (Graduate Talent)

กรรมการสภาท่านที่ 4 “อยากได้คนรุ่นใหม่ พวกคนเก่าๆ เป็นพี่เลี้ยงไป ตรงนี้จะสอดรับไม่ได้ทั้งของเก่า แต่ใส่อนาคตลงไป ตรงนี้ดูว่าเป็นยังไง แต่รักษาของเดิมสำหรับพัฒนาอะไร เพื่อจะให้มีความกล้าใจ แนวคิดใหม่ๆ มีไหมที่จะรองรับ”

2) การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ในด้านต่อไปนี้

(1) กระบวนการ การปฏิบัติและระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

การสรรหา (Recruit) การพัฒนา (HRD) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เพิ่มเติมและตัวแทนบุคลากร (Fringe & Benefits) และการจัดการผลงาน (PM)

กรรมการสภาท่านที่ 4 มีความเห็นในแต่ละด้านดังนี้

“การสรรหา” โดยทั่วไปเป็นระบบอุปถัมภ์ ทำให้คนที่เข้ามามีปัญหา เป็นกลุ่ม C

- อยากได้คนเก่ง-ดี-มีความรักองค์กร ทำอย่างไรให้ผูกพัน รักกันเป็น หนึ่งเดียว (Unity)

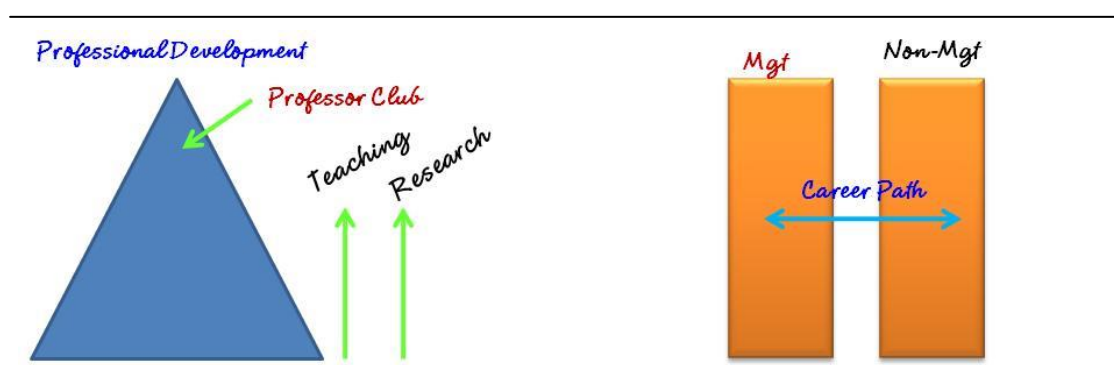
การสรรหาผู้บริหารระดับคณะและรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี

- ไม่ได้คนที่มีความสามารถเป็นคนรุ่นใหม่
- มีลักษณะเป็นแบบ Top down

มสศ. ยังไม่มีระบบการพัฒนาและการวางแผนอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนในการเตรียมพัฒนาผู้บริหาร”

“ การพัฒนา ” มีสมรรถนะ (Competency) แต่ไม่สอดคล้อง (Fit) กับกลุ่มงานและคณะ ส่วนสำนักงานก็ไม่ควรเหมือนกัน ยิ่งทำให้มีปัญหา

ควรจัดทำรูปแบบการพัฒนาสู่ตำแหน่งวิชาการที่ชัดเจน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 รูปแบบการพัฒนาสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

กรรมการสภาคณะที่ 1 “เราต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีลักษณะ แนวคิด คือหนึ่งต้องรู้ว่างานเราคืออะไร เราต้องมีการขึ้นมา พอมีการแล้วมนุษย์ที่เราว่าจะพัฒนากันยังไง เราจะพัฒนามนุษย์ที่เราว่าให้เค้ามีลักษณะยังไง ที่จะไปสอนลูกศิษย์ได้ ต้องเชื่อมโยงให้มีที่มา

ตัวต่อไปที่คิดว่าจำเป็น คือ มันต้องรู้จัก การพัฒนาอาชีพ (Career Development) พัฒนาตัวเอง พัฒนาวิชาชีพ จริง ๆ เป็นตัวประกอบ เส้นทางเป็นยังไง ผศ รศ จำเป็น ต้องทำ และตัวสุดท้ายคือเป็นทางเสือ ขี้ทิศ ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม คิดว่าถ้าเรามี 3องค์ประกอบที่ว่ามีนี้ได้ ก็ทำได้แล้ว”

กรรมการสภาคณะที่ 1 “การพัฒนาคณาจารย์ นั้น บางอย่างก็ดูหน้าที่ เป็นงานแบบลักษณะที่เลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ทางวิชาการ น่าจะทำสำนักสำหรับพัฒนาบุคลากรของเราด้วย พัฒนาคณะนอกด้วย คนนอกไม่ยากพัฒนาง่ายกว่าเยอะ จะได้มีหน่วยเดียว อย่างวิชาการ อาจจะดู ผศ. รศ. ก็ว่าไป กองบริหารงานบุคคล ก็ดูกฎระเบียบแต่งตั้งว่าไป ของเราไม่ใช่พัฒนาเพื่อ ผศ. แต่ว่า จะ

ทำยังไงให้เกิดความเป็นเลิศ ถ้าเราทำพวกนี้ได้ พวก ผศ. รศ. ก็ตามมาเป็นพรวน ตรงนี้แยกยาก ต้องใจกว้าง เข้าใจกัน แล้ว เสนอข้อถกเถียง (Debate) กัน”

“การจัดสวัสดิการ” ต้องสร้างกำลังใจ (Motivation & Reward) และให้การสนับสนุน

กรรมการสภาท่านที่ 4 “การสร้างขวัญกำลังใจสำคัญ สายงานสนับสนุนก็สำคัญ มีคนทำงาน สำนักงาน (Back Office) ไม่มีขวัญกำลังใจเป็นเพราะกระบวนการ (Process) การทำงานแบบราชการหรือไม่ เห็นว่า ควรมีการปรับกระบวนการรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ”

“การจัดการผลงาน” การใช้สมรรถนะ (Competency) และการประเมินการปฏิบัติงาน

กรรมการสภาท่านที่ 4 “เรามีปัญหาการใช้สมรรถนะ (Competency) และการประเมินการปฏิบัติงานโดยจัดทำพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio)”

กรรมการสภาท่านที่ 1 “ใน 200 คน ทุกคนเป็นแบบที่ว่า คือคนดีก็มี ดี ๆ ก็ไม่ค่อยพูดถึง ที่มีจุดอ่อนที่พูด แต่วาก็ 1 ใน 3 กลาง ๆ 1 ใน 3

และหากจะแบ่ง เป็นกลุ่ม A กลุ่ม B และกลุ่ม C เป็นการกำกับดูแลเหมือนแบบบังคับ (Force based) สำหรับลักษณะ Force based ต้องพัฒนาขึ้น เราอาจจะแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ การดูแลบางอย่างถ้าเราไปเขียนชัด พวกนี้ก็โกรธเรา ต้องผสมกัน ช่วยดึง ถ้าออกในกำกับได้ บริหารเราคล่องตัว สามารถจะจัดปรับเปลี่ยนอะไรได้ชัดเจน นื่องกับกัน”

กรรมการสภาท่านที่ 4 “ข้อเสนองาน HR ควรใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก (Outsource) ทั้งหมดให้มืออาชีพมาทำหรือ โมเดลผสม (Mixed Model) เอาคนในเรียนรู้แล้วทำคู่กับคนนอกพัฒนาให้คนคิดบวก”

(2) รูปแบบการจัดการกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 รูปแบบดังนี้

- รูปแบบที่ 1 (Type I) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยคือ Corporate HR ดูแลทุกระดับโดยตลอดทั้งมหาวิทยาลัย

- รูปแบบที่ 2 (Type II) การบริหาร HR องค์กร ดูแลระดับกลยุทธ์ หน่วยงานระดับปฏิบัติ เช่น โรงเรียน คณะ สำนักกิจการพิเศษ วิทยาเขต รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- รูปแบบที่ 3 (Type III) ให้อิสระในการบริหาร ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์กับโรงเรียน/คณะ สำนักกิจการพิเศษ วิทยาเขตโดยการกำกับดูแลจากคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

กรรมการสถาบันที่ 4 “ลักษณะรูปแบบโครงสร้าง HR ควรให้ HR ด้านกลยุทธ์อยู่กับสำนักบริหารกลยุทธ์ ด้านงานประจำวัน (Day to Day) กองบริหารงานบุคคลทำ โดยใช้บริการจากภายนอก (Outsource) ให้มีอาชีพหรือแบบผสม (Mixed)

คณะ ควรมีหน่วยงาน HR หรือคนทำหน้าที่นี้ที่คณะ กิจการพิเศษ/วิทยาเขต นำให้อิสระที่จะบริหาร HR ได้เอง”

กรรมการสถาบันที่ 4 “ ข้อที่ 1 ส่วนงานตรงไหนที่เราใช้ “Outsource” ได้เสนอให้ “Outsource” ไปเลย ข้อที่ 2 ทำอย่างไรที่จะทำให้คนในส่วนงานสนับสนุนเกิดทัศนคติในเชิงบวก

“ตอนนี้ทุกคนเศร้า สลด หดหู่จริงๆ เวลาประชุมปีทีก็จะพูดแต่เรื่องประเมิน ทุกคนก็ต้องทำพอร์ตโฟลิโอ e-portfolio กับงานที่ทำเหมือนเดิม มันเป็นงานประจำวัน (Routine) ไม่ค่อยเห็นด้วยที่จะเอางานประจำวันไปทำ e-portfolio เพราะว่า งานมันเหมือนเดิม ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ พวกนี้ต้องถูกพัฒนาหมดเลย”

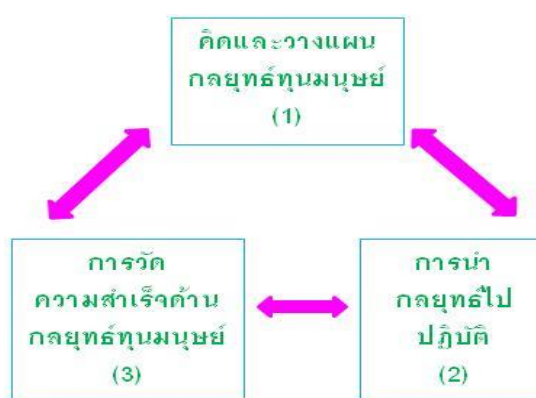
3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

- การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation)

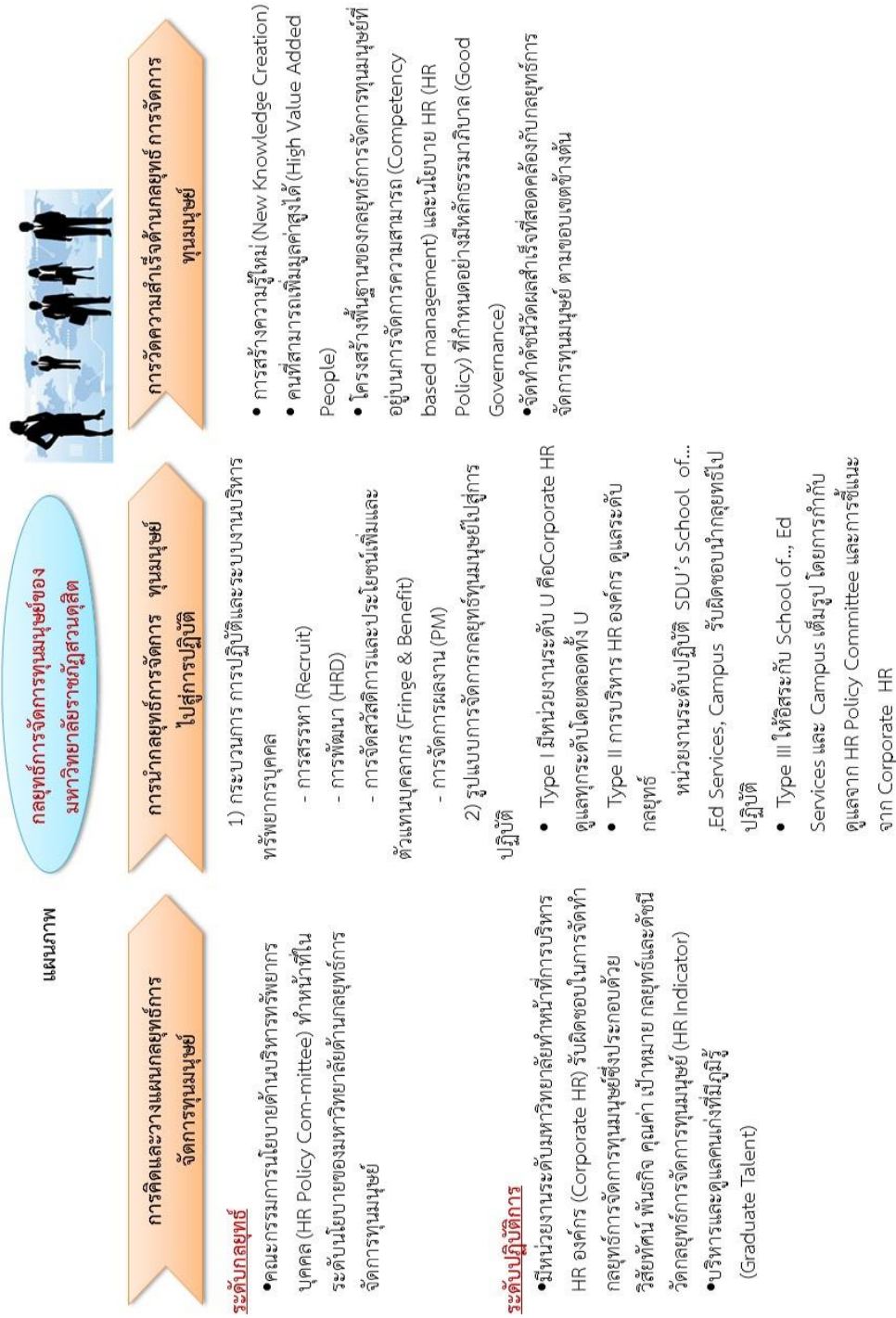
- คนที่สามารถเพิ่มมูลค่าสูงได้ (High Value Added People)

- โครงสร้างพื้นฐานของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ที่อยู่บนการจัดการความสามารถ (Competency based Management) และนโยบาย HR (HR Policy) ที่กำหนดอย่างมีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

โดยสรุปดังภาพที่ 4.4 และ 4.5



ภาพที่ 4.4 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์



ภาพที่ 4.5 ภาพรวมกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

องค์ประกอบที่ 2 การออกแบบกลยุทธ์ (Strategic Design) มีองค์ประกอบ
ดังนี้

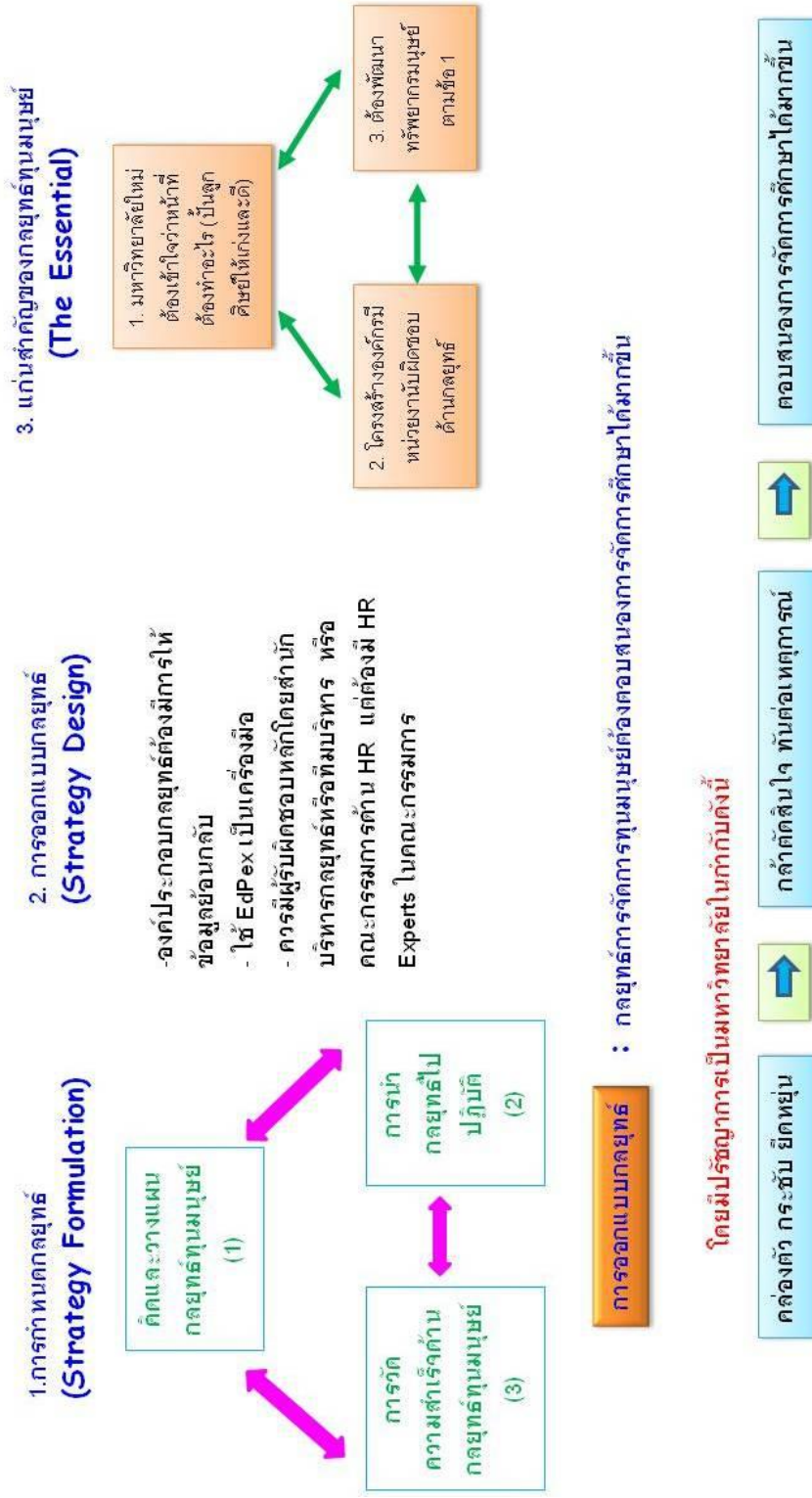
- องค์ประกอบกลยุทธ์ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- ใช้ EdPEX เป็นเครื่องมือ
- ควรมีผู้รับผิดชอบหลักโดยสำนักบริหารกลยุทธ์หรือทีมบริหาร หรือ
คณะกรรมการนโยบายด้าน HR แต่ต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้าน HR จากภายนอกในคณะกรรมการ

องค์ประกอบที่ 3 แก่นสำคัญของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (The Essential)
มีดังนี้

- มหาวิทยาลัยใหม่ต้องเข้าใจว่าหน้าที่ต้องทำอะไร (ปั้นลูกศิษย์ให้เก่งและดี)
- โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านกลยุทธ์
- ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามข้างต้น

สรุป กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ดังภาพที่ 4.6 ซึ่งต้อง
ตอบสนองการจัดการศึกษาได้มากขึ้น โดยมีปรัชญาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ คล่องตัว
กระชับ ยืดหยุ่นกล้าตัดสินใจ ทันท่วงทีเหตุการณ์และตอบสนองการจัดการศึกษาได้มากขึ้น

เนื้อหา (Content) : แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 4.6 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

ค.การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 ระดับด้วยกันคือ

ระดับกลยุทธ์ มีหน่วยงานทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ โดย

- มีคณะกรรมการกำหนดนโยบาย HR กลยุทธ์ HR
- หรือสำนักบริหารกลยุทธ์รับผิดชอบจัดทำกลยุทธ์ HR
- ควรมี HR อยู่ในระดับคณะ (เช่น รองคณบดี)

ระดับปฏิบัติการ ควรพิจารณาในด้านต่อไปนี้

- 1) รูปแบบการบริหาร HR มี 3 รูปแบบประกอบด้วย

รูปแบบที่ 1 (Type I) คือ มีลักษณะของหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย สำหรับการบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) ดูแลรับผิดชอบทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

รูปแบบที่ 2 (Type II) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยที่มีการบริหาร HR ซึ่งดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนักและ/หรือ หน่วยบริการวิชาการ งานสนับสนุนกิจการมหาวิทยาลัย (Supporting units) และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ

- 2) ระบบงานบริหาร HR ที่มีการจัดการสมรรถนะ (Competency based Management) เป็นโครงสร้างพื้นฐานของระบบงานบริหาร HR ใน 4 ด้านคือ สรรหา พัฒนา รักษา และใช้อย่างคุ้มค่า

- 3) การมีดัชนีวัดด้านการบริหาร HR (HR Indicators) ทั้งในการวัดเชิงปริมาณและวัดเชิงคุณภาพ

กรรมการสภาท่านที่ 1 “ที่เขียน โอเค อ่านในรายละเอียดพวกเราต้องไปนิยามต่อระดับกลยุทธ์ ลองฟัง ๆ ดูหลาย ๆ คนแล้วไปประยุกต์ แต่แน่นอน มีระดับปฏิบัติก็มี อยากให้พวกเราไปลองตั้งตัวแรกที่ว่าก่อนว่า เราจะต้องปั้นลูกศิษย์ เราให้เป็นอะไร ลองคิดว่าภาวระ 4 อย่างเอาอะไรให้มันเยี่ยมหย่อย กลุ่มที่ 3 ต้องไปทำโครงสร้างองค์กรเราก็มีหน่วยของเรา ส่วนตรงนั้นจะมีอะไรก็เป็นนโยบาย ที่เสนอแล้วสำนักยุทธศาสตร์ก็ต้องเพิ่ม ต้องมีตอนนี้ไม่ได้เป็นสำนัก”

กรรมการสภาทนายที่ 3 “ทุกรูปแบบกฎหมาย รูปแบบที่ 3 ดี ที่สุดแต่แพงสุด ขณะที่รูปแบบที่ 1 ดีที่สุด เข้าใจง่ายสุด “

กรรมการสภาทนายที่ 1 “ถ้าเรายึดบุคคลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กรในหน่วยงานระดับคณะทั้งหลาย ถ้ามีบุคคลระดับรองๆ ที่ดูแลตรงนี้อย่างละเอียด เฉพาะ มันก็จะทำให้นโยบายเรื่องบุคลากรมันตอบสนองหรือทำประโยชน์กับองค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น เป็นสิ่งที่ดี ถ้าพัฒนาไปถึงระดับหนึ่งในระดับคณะ มีร่องรอยคนที่ดูแลทางด้านบุคลากรโดยเฉพาะ ก็จะเป็นสิ่งที่ได้ประโยชน์กับองค์กร”

กรรมการสภาทนายที่ 4 “กองบริหารงานบุคคล (กบ.) ที่ปฏิบัติงานประจำวัน ไม่รองรับรูปแบบใดเลย

ข้อเสนอ (1) ให้บริการภายนอก (Outsource) กองบริหารงานบุคคล เอาคนที่เป็มืออาชีพเข้ามาบริหาร (2) กระจายงานด้าน HR ลงไปสู่ระดับคณะและหน่วยงาน มีนโยบาย กลางๆ เอาไว้แค่นั้น กระจายอำนาจไปให้แต่ละคณะเค้าดูแลกันเอง กองบริหารงานบุคคล (กบ.) ทำหน้าที่เก็บบันทึกข้อมูลแค่นั้นจบ แล้วเค้าจะทำได้ดีด้วย”

ง. การวัดความสำเร็จด้านการจัดการกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (Measurement) ต้องวัดทั้งด้านเชิงปริมาณและวัดเชิงคุณภาพโดย

1) การวัดเชิงปริมาณ เช่น การมุ่งผลลัพธ์ (Result based approach) การมีโปรแกรมเป้าหมาย (Goals program) และการวัดสมรรถนะ (Competency Scorecard)

2) การวัดเชิงคุณภาพ เช่น รักในสวนดุสิต

กรรมการสภาทนายที่ 1 “ถ้าแบ่งบุคลากรตามความสามารถเป็นกลุ่ม ๆ อย่างนั้นแล้ว แบ่งระดับการควบคุมที่ต่างกัน มันก็ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องเหนื่อยมาก เพราะกลุ่มที่มีศักยภาพสูง เราไม่ต้องไม่ยุ่งอะไรกับเค้ามาก เพียงแต่มองเฉยๆ เค้าก็ไปได้ตามทางของเค้า แต่กลุ่มที่มีอยู่ในกลุ่มกลางๆ หรือหลังๆ เราต้องไปช่วยเค้า ต้องไปดึงเค้า ต้องไปผลักดันให้เค้าไป ต้องเพิ่มกำลังคน เพิ่มงบประมาณมากขึ้น”

กรรมการสภาทนายที่ 3 “การวัดผลสำเร็จต้องวัดใกล้ตัวก่อน วัดสิ่งที่ ทำให้มสด. รอดเจริญก่อน มสด.ต้องรู้ก่อนว่าใครต้องการอะไร แล้วจัดตามความต้องการนั้น อย่างแรก กฎกติกาต้องแม่นก่อน ต่อมาจัดกลุ่มคนที่เป็ซูเปอร์สตาร์ ให้ไปสอนเยอะ ๆ กลุ่มรองลงมา เอามาฝึก และกลุ่มที่ดิ่ง คุยให้ชัดว่าต้องไม่ขวางโลก อาจเก่งเรื่องอื่นก็ได้ ...คนเก่งสอนให้ดีไม่ยาก แต่คนดีสอนให้เก่งยาก”

จ. ประเด็นวิกฤต : การปรับเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation)

ในการปรับเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation) จากมหาวิทยาลัยราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีประเด็นวิกฤตในเรื่องต่อไปนี้

1) ความเป็นสวนดุสิต

- ไม่ควรรักอยู่แต่ภายใน จะได้เห็นข้างนอกบ้าง
- รักอย่างถูกทาง เห็น มสธ. ก้าวหน้า

กรรมการสภาท่านที่ 2 “ความรักสวนดุสิต คือ มีความผูกพันอยู่ในวัฒนธรรมแบบสวนดุสิต แต่ความรักสวนดุสิตบางทีเรารักสวนดุสิต แต่ว่าเราต้องไม่อยู่ภายใน ต้องออกไปดูข้างนอกด้วย ต้องดูว่าข้างนอกเค้าอยู่กันอย่างไร วัฒนธรรมข้างนอกเป็นอย่างไร แล้วเราจะรักสวนดุสิตอย่างถูกทางมากขึ้น บางครั้งความรักไม่ใช่สรรเสริญเยินยอ ดีเพื่อสร้างสรรค์ ถ้าเราเห็นข้างนอก เราบอกตรงนี้เพื่อให้เปลี่ยนตรงนี้ เพื่อสร้างสรรค์ แบบนี้ก็รัก แต่รักแบบนี้สังคมไทยรับไม่ค่อยได้ ต้องยกกันอย่างเดียวกันก็เลยบางทีก็รักกันผิดๆ ถ้าจะก้าวหน้าต้องการความรักแบบที่สองมากขึ้น”

“อยากจะให้มองความรัก แล้วออกไปยืนนอกรั้วสวนดุสิต มองสวนดุสิตเข้ามา คำเยินยอต่างๆ ไม่จำเป็นต้องมีมาก เรารักด้วยความจริงใจ รักองค์กร ไม่ใช่รักบุคคล รักบุคคลจะเปลี่ยนไปตามเวลาแต่ถ้ารักองค์กรจะยั่งยืน”

2) ระบบราชการที่ฝังแน่น

- ผู้ปฏิบัติต้องรู้สึกปลอดภัยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้รู้สึกมั่นคง มีความรักในสวนดุสิต

กรรมการสภาท่านที่ 2 “เนื่องจากเราอยู่ในระบบราชการมานาน จะชินกับขั้นตอน 1 2 3 4 5 เราจะปรับจะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนยาก เพราะเราเคยชิน ถ้าปฏิบัติตามนี้ 1 2 3 4 5 แล้วปลอดภัย

ที่นี้การเปลี่ยนแนวต่างๆ คนที่ปฏิบัติ ต้องเรียนรู้ แม้ว่าไม่เป็นไปตาม 1 2 3 4 5 ก็ปลอดภัย เรียนรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่างๆ ซึ่งบอกว่าไม่ต้องเดินตามขั้นตอนนี้ เราก็ปลอดภัยในการทำงาน

แต่ถ้าหากว่าเรามีความมั่นใจว่าไม่เดินตาม 1 2 3 4 5 หรือเดิน 1 2 แล้วไป 2 ครั้งแล้วไป 4 ก็ทำได้ ถูกต้องเหมือนกัน ประสิทธิภาพงานเกิดเหมือนกัน

ตรงนี้อาจจะต้องมีหน่วยงานหรือส่วนใด เข้ามาทำความเข้าใจตรงนี้ว่าทำอะไรลดตรงนี้ได้นะหรือไปขั้นตอนนี้เลย ก็ถูกต้องเหมือนกัน แล้วงานก็จะเร็วขึ้น คนปฏิบัติมีความปลอดภัย เค้าก็ยินดีจะทำ”

กรรมการสภาท่านที่ 1 “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังต้องใช้ระบบราชการอยู่ แต่แปรผันได้ ปรับเปลี่ยนได้ มันไม่ได้ถอนกรอบเลย มันอยู่ในกำกับ ที่นี้พออยู่ในกำกับ จริง ๆ ที่มัน

ยุทธธรรม ที่มันฟรีจริง ๆ คือ การได้รับการจัดสรรงบประมาณมา ที่เป็นเงินอุดหนุน สามารถปรับเปลี่ยนได้ ไม่ใช่เป็นรายการ การที่เราจะจัดสรรบุคลากร ก็ตามภาระหน้าที่ได้เลย ไม่จำเป็นต้องไปตามแบบของราชการ จริง ๆ แล้ว เราได้สองตัว พร้อมตัว ถือว่าเยี่ยมแล้ว ขึ้นอยู่กับว่าเราจะมาตีไหน ที่ทรัพยากรมนุษย์ก่อน ไม่ใช่ที่สตางค์ก่อน เราจะทำยังไงให้ นี่แบบที่เราคุย ถ้าเค้าดี มันก็จะตามด้วย ขวัญกำลังใจ มีขวัญกำลังใจที่ดีก่อน จริง ๆ ที่เราพูดว่า ขวัญกับกำลังใจ อันไหนมาหลังมาก่อนก็ยาก มันต้องไปด้วยกัน ถ้าคนไม่ตั้งใจก่อน ทำยาก”

กรรมการสภาทนายที่ 1 “งานทุกอย่างจะเป็นอย่างนี้แหละ เราอาจจะมี กลยุทธ์ (Strategy) บางอย่าง เช่นว่ามีกลุ่มชักกลุ่มที่เป็นบุกเบิก ที่เป็นเชิงรุก (Active) ยกตัวอย่าง เชิญไปป่าวประกาศว่าคุณจะมาเป็นตัวอย่างนำร่อง (Pilot strategy) ที่จำเป็น ทีมเราอาจจะลองดู คนไหนสมารถ ๆ หน่อย ต้องเป็นคนที่รักสวนดุสิต เก่งเรื่องรอง แต่ขอให้รักสวนดุสิต เห็นสวนดุสิตเป็นบ้านของตัวเองตั้งใจ เอามาแต่ละคณะ แต่ละสำนัก จำนวนหนึ่ง แล้วให้เป็นผู้บุกเบิก เท่าที่ดู อาจจะนำร่องดู จริง ๆ มีหลายคน ตั้งใจน้อยทำ สวนดุสิตน่าอยู่เพราะเราพร้อม บุคลากรเรา 1200 เป็นข้าราชการ 200 เอง 1000 เป็นอัตราจ้าง ยังมีระเบียบกฎหมาย หัก 3% ที่อื่นไม่มีเลย ที่อื่น คุณออกไปไม่มีอะไรเลย ที่น้อยอย่าง 5 ปี 10 ปี ก็ยังได้ แต่ว่าเราทำได้ในกรอบจำกัด ถ้าเราออกไปในกำกับของรัฐ เราก็จะเอางบอุดหนุนจำนวนหนึ่งที่เป็นบุคลากร อาจจะเป็น 20% มาจัดสรรกองกลางสมทบให้มากขึ้น ตั้งกติกา คุยให้รู้เรื่อง จะได้พออยู่ได้ อาจจะอยู่ได้ดีด้วย ถ้าเราร่วมมือกัน เรากำลังเขียนอยู่ ช่วยกันทำอยู่ พยายามถามพวกเรว่า โอเคไหม ในที่สุตราชาการเป็นอย่างนั้นอยู่แล้ว 20 กระทรวง เค้าไม่ต้องการเสียบำเหน็จบำนาญ ต่อไปอยู่ที่ไหนก็แบบเดียวกัน ไม่อยากเสียบำเหน็จบำนาญ เราจะได้เงินเดือนมากกว่าเดิมเล็กน้อย อาจจะเป็น 1.3 1.4 1.5 ตามใจเถิด แต่ต้องให้น้องเค้าดูว่าอาจจะเพิ่มตัวนี้ จะเป็นโอเคเลย ให้รู้จักตัวเองว่า อนาคตเราจะเป็นอย่างไง มีบ้านมีมี ทำนองนี้ขณะนี้ในกำกับของรัฐ อาจจะได้เป็นเงินมากกว่าเดิม ปกติจะให้ประมาณ 1.5 บวก/ลบ ขึ้นกับว่าเราร่วมมือกัน เอามาเป็นกองกลางมากน้อย เพื่อที่จะหาผลประโยชน์ตอบแทน เราอาจจะได้ 1.3 1.4 สำหรับ .3 . 4 ต้องเก็บชั่วชีวิต ไม่ใช่ใช้ ดีกว่า บำเหน็จ บำนาญอีก ถ้าเข้าใจ ขณะนี้พนักงานราชการพนักงานไม่ค่อยเข้าใจ ที่เพิ่มมาก็ใช้ทุกเดือน ใช้หมด ไม่ใช่ เงินเพิ่มส่วนนี้ให้ไปสะสม ต้องเข้า บัญชีประจำ ชั่วชีวิตได้มากกว่าบำเหน็จ บำนาญ เราน่าจะมี การทดลองนำร่อง ที่วางรากฐาน คิดว่าไม่รักสวนดุสิตจริง คือคนเรามันต้องรักจริง ต้องผูกพัน เข้ามามีความสุข เห็นอะไรที่ไม่ดีก็ช่วย ไปไม่ร่วงก็หยิบใส่ถังขยะ ต้นไม้ล้มต้องจับตั้ง จริง ๆ ดูแล้วหลายคน แม้แต่เด็กเอง เวลาต้นไม้ล้ม เรายกตั้ง เด็กมอง ตาลุง ตาแก่นี่ ยุงทำอะไรก็ไม่รู้ สายตามันบอก แทนที่จะชื่นชม เรากัง”

3) การเตรียมผู้บริหาร

-ผู้บริหารควรเป็นคนใน แต่ไม่ชัดเจนในเรื่องการเตรียมการ

กรรมการสภาท่านที่ 1 “มันใจอย่างว่า สวนดุสิต มีวัฒนธรรมหนึ่งคือ พี่สร้างผู้บริหารรุ่นน้องไว้ เป็นเรื่องสำคัญจริง ๆ พี่จะต้องสร้างน้องให้เป็นผู้บริหารที่ดี เยี่ยม และเก่งกว่าตัวเองให้ได้เสมอ และองค์กรอยู่ได้ไม่มีใครมายุ่ง ตอนอยู่กองแผน ที่กระทรวง บอกน้อง อย่าลืม ผอ.กอง ต้องพวกคุณนะ ถ้าเอาที่อื่นมา แย่นะ คุณขึ้นยาก การบริหารจะเลือกมา 3 คน แล้วจะเชียร์คนนี้ 3 คนนี้ ต้องตั้งใจ ให้แล้วทำไปนะ ไม่ต้องมาพูดมาก นายถามบอกว่าคนนี้ ถ้าไม่ทำงานก็ช่วยไม่ได้ ถ้าสร้างไม่ได้มันก็ต้องให้ องค์กรเอาคนอื่นที่ไม่รู้จักมาก็ตาย แคร่รู้จักคนก็จะแย่นะ มันไม่มีทีม อย่างบางอย่างผมรู้เลยว่า งานนี้คนนี้ รู้ว่าจะบริหารได้ คนนี้ตายแน่นอนเพราะคนนี้มีพวกที่ทำได้ ไม่ได้อยู่คนเดียว แต่บางคนอิสระ เก่งคนเดียว ไม่เอา ใช้อะไรไม่ได้ เก่งมาก พอทำไม่ได้ ดูนอก บอกคนได้ ใช้คนเป็น นี่ เรื่องสำคัญนะ เป็นคำพูดของ อ.ประวิญ นคร อดีตเลขาธิการสำนักงาน กพ. เก่า ท่านเก่งนะ องค์กรไหนคนไม่เคยอยู่เลยมา มหาวิทยาลัยเลือกอธิการบดีคนเดียว ที่นี้เลือกอธิการบดี สภาฯเลือก คณบดีให้อธิการบดี ก็ตาย ยิ่งที่เป็นสำนักยิ่งตาย เพราะสำนัก แนวคิดคือ คณะคือวิชาการ สำนักคือ ส่วนสนับสนุน สำนักต้องเป็นคนสนับสนุนดี ๆ มนุษย์สัมพันธ์ดี ๆ เยี่ยม บางทีมันเกิดจากการว่า ถ้าเราสร้างคนไม่ได้ก็ลำบาก สร้างคนให้ได้ ต้องวางเส้นทางเลย ผมไปคุณนะ ไละ ๆ ๆ ไป ทำเต็มที่นะ ไปคิดเอง ทำเอง ต้องเป็นอย่างนั้น”

4) ข้อเสนอแนะ

(1) มสท.ควรมีโครงการนำร่อง (Pilot Project) บางหน่วยงานในการบริหาร HR ได้ด้วยตนเอง

(2) สร้างบรรยากาศทางวิชาการ (Academic atmosphere)

(3) สร้างทีม มสท. ที่จะเตรียมขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

กรรมการสภาท่านที่ 4 “การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transform) มสท. ในการปรับเปลี่ยนแปลงองค์กร มี 3 ลักษณะด้วยกัน

ก. ระดับนโยบาย - ให้การพัฒนาบุคลากร

- จ้าง/สรรหาที่เป็นคุณธรรม
- มีคนรุ่นใหม่
- มีเครื่องมือบริหารใหม่ๆ

ระดับกลยุทธ์ - มีกลยุทธ์ HR ที่ชัดเจน

- มีสายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ตามกลุ่มคน
- ระบบวัดผลงานแบบ A, B, C ตามข้างต้น ระดับปฏิบัติการ
- คิดทางบวก
- ขวัญกำลังใจ
- สนับสนุน

ข. งานกระบวนการ ต้องปรับกระบวนการ และปรับระบบความเป็นราชการให้หมดไป

ค. กรอบเวลาดำเนินการประมาณ 10 ปี

สิ่งที่อยาก ฝาก มสค. ลงทุนกับการส่งอาจารย์เป็น ดร.เยอะมากตอนนี้มันเหมือนกับล้นตลาด ดร.เหล่านี้ยังไม่ได้กลับมาหรือจะกลับมา ยังไม่มีที่ยืน ยังไม่มีแผนที่จะทำอะไรให้มหาวิทยาลัย ใช้ประโยชน์จากกลุ่มยังเติร์กเหล่านี้

กรรมการสภาท่านที่ 3 “อย่างแรกให้ไปเชื่อว่าบุคลากร ที่เป็น ปริญญาเอก และปริญญาโทที่กำลังเรียนปริญญาเอก แต่ละคนเก่งอะไร สอง เรื่องที่คนเราเก่ง ทักษะการจะเอาออกมาได้อย่างไร และ สุดท้าย สร้างระบบเสวนา บรรยายภาควิชา แพ มีสุนทรียสนทนา เราเก่งอะไร คนอื่นจะได้เก่งตาม สร้างวิธีการพูด

4.2.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

ก. การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีความเห็นโดยสรุปว่า การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่นำเสนอ มีความเหมาะสมโดยมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ในเรื่อง การคิดและวางแผน การนำไปปฏิบัติ การวัดความสำเร็จ และการปฏิบัติที่จะทำให้สำเร็จต้องมีข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) มีหัวใจสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. ... ประกาศ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และโครงสร้างการจตุตถกรรม มสค. ใหม่

(1) กรอบตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. ... ประกาศ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ก) ควรคำนึงผู้รับผิดชอบในพระราชบัญญัติมาตรา 6 มาตรา 7 (6) (7) (8) มาตรา 13(5) “หน่วยงานอิสระ” (7) “คำตอบแทนและสวัสดิการ” และข) หน่วยงานที่กำลังดำเนินงานในพระราชบัญญัติมาตรา 21(16) มาตรา 32 “อธิการบดีดูแลบุคลากร” (3) และหมวด 6 มาตรา 56 “ตำแหน่งวิชาการทั้งหมด”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 2 “เรามี กบบ. ทำหน้าที่บริหารอยู่แล้ว เมื่อก่อนไม่ได้ตั้งเป็นชุดใหญ่แบบนี้ ก็จะอยู่ในส่วนของกองการบริหารงานบุคคล แต่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน เมื่อไม่นานมานี้ การใช้ระเบียบราชภัฏ ก็เริ่มตั้งเป็นรูปเป็นร่าง โดย กบบ. มีอธิการบดี มีคนภายนอก มีตัวแทนของหน่วยงานต่างๆ กว่า 10 คน ต่อไปประธานคือ อธิการบดี”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3 “เรามีนโยบายอยู่ข้อหนึ่งว่า คนของเราต้องทำงานได้หลากหลายขึ้น ข้ามสายงาน กระบวนการข้ามสายงาน ต้องเอามาใช้ให้หมด เพราะผมต้องติดต่อกับมียึดหลักนโยบายจากอธิการบดี รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ว่า “ท่านบอกกับประชาคมพวกเราไว้ว่าเราจะไม่เอาคนออก ช่วงปรับเปลี่ยน”

(2) โครงสร้างการจัดองค์กร มสศ. ใหม่

ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. ... ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะทำให้เห็นความชัดเจนของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1 “ผมคิดอย่างนี้ 1 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ผมเข้าใจว่าใน 3 องค์ประกอบของการจัดการกลยุทธ์ที่นำเสนอมา คณะผู้วิจัยคงมี Literature อย่างรอบคอบแล้ว ผมคิดอย่างนั้นนะ แล้วกำหนดเป็นกรอบ ผมก็เห็นด้วย เห็นด้วยว่าในกระบวนการของการบริหารทุนมนุษย์ มันก็ต้องต้องเริ่มต้นจากกระบวนการของการคิดและวางแผนกลยุทธ์ แล้วตามมาด้วย นำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติ แล้วก็ต้องวัดความสำเร็จ มันปกติ ที่นี้ สำคัญว่าในแต่ละกระบวนการนี้ โอเค เห็นด้วย”

“ในเรื่องของกระบวนการของการ ถ้าดูทีละข้อ การคิดวางแผน ชี้กแรก ผมคิดว่าในกระบวนการการทำงาน ในเชิงปฏิบัติจริง ๆ ในเชิงปฏิบัติการ การคิดกรอบนโยบายต่าง ๆ ต้องคิดมาจากตัวสภามหาวิทยาลัย เป็นคนอนุมัติ แต่ว่าจุดเริ่มต้นมันน่าจะมาจากที่ คณะผู้วิจัยเขียนในนี้ คือมาจากกระบวนการคิดจากพื้นฐานคือ Corporate HR เป็นคนคิดกระบวนการ สร้าง HR เป็นตรงนี้ คิดเป็นกรอบตัวนี้ไว้ก่อน การคิดกรอบตัวนี้ คิดจากพื้นฐานของวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย พันธกิจ และนโยบายของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ รวมถึงในด้าน HR ด้วย มหาวิทยาลัยต้องมีนโยบายในทุก ๆ ด้าน และก็มี HR ด้วย”

(3) สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การคิดเพื่อการแข่งขัน การแข่งขันสู่การปฏิบัติ เช่นหน่วยงานนำร่อง บุคลากรนำร่อง เป็นต้น การเปลี่ยนสถานะแล้วเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับทันที และมีมาตรฐานของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทั้งมิติด้านการคิด การปฏิบัติ และการวัดความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 5 “การเข้าสู่อาเซียน เราต้องพัฒนาคนของเราในเรื่องของภาษา โดยเฉพาะ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาเพื่อนบ้าน”

“ที่มองเห็นอีกอย่างหนึ่งคือ เรื่องการทำวิจัย การพัฒนาเทคนิคการสอน หรือวิจัยในชั้นเรียน”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 6 “ในสายของวิชาการ เราก็ต้องพัฒนาเค้าในเรื่องของวุฒิการศึกษาบ้าง”

ข. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

1) รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR (HR Types) ซึ่งสามารถกำหนดรูปแบบการจัดการกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติใน 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 (Type I) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยคือ Corporate HR ดูแลทุกระดับโดยตลอดทั้งมหาวิทยาลัย

รูปแบบที่ 2 (Type II) การบริหาร HR องค์กร ดูและระดับกลยุทธ์ หน่วยงานระดับปฏิบัติ เช่น โรงเรียน....คณะ.... สำนักกิจการพิเศษ วิทยาเขต รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

รูปแบบที่ 3 (Type III) ให้อิสระในการบริหาร ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์กับโรงเรียน/คณะ สำนักกิจการพิเศษ วิทยาเขตโดยการกำกับดูแลจากคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 4 “คำว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทุกคนกลัวการเปลี่ยนแปลง ข้าราชการแบบเหลือ 168 คน เพราะว่าถ้าจะมาเป็นผู้บริหารต่อ ต้องออกจากราชการ แต่ถ้าเป็นจุดอื่นเราต้องไปสร้างความเข้าใจก่อน ช่วงปีแรกจะต้องปรับเรื่องคน ทำความเข้าใจกับคน เพราะเราบอกแล้วว่าเรายังไม่เลือกคนใหม่”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3 “อยากให้เอาทั้งรูปแบบที่ 1 2 3 มารวมกัน รวมถึงความเป็นเลิศ (Excellence center) ของเรามันอยู่ที่ไหน บางที่เราไม่ได้คิดคำว่า excellence center เราคิดแต่จะทำให้เป็นเลิศ เก่ง ดีกว่า ต้องคิด excellence center ถึงแม้ว่าจะไม่สร้างศูนย์ความเป็นเลิศ แต่เราเกิดมาพร้อมความเป็นเลิศอยู่แล้ว คือ ปฐมวัย แต่อันอื่นถูกพัฒนาขึ้นมา ไม่ใช่เกิดมาแล้วเป็น excellence center เลย”

2) ระบบงาน HR ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ อย่างคุ้มค่าดังนี้

- การสรรหา

(1) ให้อุทิศความสามารถ และเหมาะกับงาน

(2) โปรแกรมการปฐมนิเทศ (Orientation program) เดิมมี พอให้คณะทำแต่คณะไม่ได้ให้ความสำคัญ

- การพัฒนา สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม

(1) กลุ่มที่มีศักยภาพ (Potential Based)

(2) กลุ่มที่มีผลงานระดับปกติ (Performance Based)

(3) กลุ่มที่เหมือนแบบบังคับ (Force Based)

- การรักษา

(1) การวัดผลงาน (Performance measurement) ตามกลุ่มการพัฒนาข้างต้น

(2) ทุกคนมีที่ยืนใน มสส. อยู่ที่มีการแสวงหาที่ยืนให้มากที่สุด

- การใช้อย่างคุ้มค่า

(1) การวางแผนกำลังกำลังคนยังไม่ตรงนัก (บุคลากรระดับปริญญาเอก มีมากแต่ไม่ตรงกับความต้องการ)

(2) วางแผนให้คนทำงานร่วมกัน

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1 “คณะกรรมการควรมาจากหลายหลายหน่วย จากคณะ โนน คณะนี้ จากหน่วยงานโน้น หน่วยงานนี้ ที่จะมาร่วม และ จริงๆ ฝ่ายสนับสนุน ถ้ามองในเรื่องของการคัดคนเข้า ต้องบอกว่า ฝ่ายสนับสนุนไม่มีโอกาสได้คัดหรอก มันจะมีอยู่แล้ว ตรงนี้มีอยู่แล้ว หรือ โอนมา เราก็ต้องเอามา เค้าทำไปแล้ว แต่ที่สำคัญที่จะต้องพัฒนา เค้าต้องรักองค์กร ซึ่งมันไม่รัก องค์กรมันทำลำบาก คนที่อยู่อยู่เพราะรักองค์กร เค้าอยากทำงานก็มี มีทั้งสองแบบ มันอาจจะ เป็น เพราะว่า เค้าไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้า”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 2 “เป็นมุมมองที่เราต้องทำ นอกจากการมี กบบ. มีสภา สูงสุด คือ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งเค้ากำหนดสมรรถนะ ตอนนี้เราทดลองประเมินคนเหมือนกัน โดยมี เงื่อนไข 3 ข้อ เราต้องทำตามเป็น commit ไว้ อนาคตต่อไป หลังจาก 6 ปีนี้ที่เขียนแผนปฏิบัติการ ไว้แล้ว ผมคิดว่ามันต้องกลับมาวิเคราะห์ รวมถึงผมคงทำ 3 ส่วนที่ผมบอก คือ สานต่องาน ตาม ศักยภาพ และสร้างความเป็นเลิศ สัญญาต่อไว้ว่าจะทำ รวมถึงการอ้างและยึดหลักนโยบายจาก อธิการบดี รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ว่า ท่านบอกกับประชาคมพวกเราไว้ว่า เราจะไม่เอาคนออก ช่วง เปลี่ยน”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3 “มันต้องพัฒนาโดยรวม เพื่อผลอีกอันหนึ่งคือ คนที่เก่ง มันจะดึงคนที่ไม่เก่งขึ้นมาเอง ถ้าเอาคนที่เก่ง และไม่เก่งมาพัฒนา มันยากที่จะดึง แต่ถ้าเอาคนถัว เฉลี่ย มันจะดึงกันขึ้นมาในลักษณะของการนำเสนอ การเข้าไปร่วมพูดจา การที่คนเก่ง ไปคุยกับคนไม่ เก่ง คนไม่เก่งก็เริ่มเรียนรู้ที่จะพัฒนาให้เก่งได้ การพัฒนาโดยมากไม่แยกกลุ่มพัฒนา”

“ประเมินทั้ง performance กับ competency คู่กันอย่าง ในการพัฒนา ก็พัฒนา แยกกัน แต่สิ่งหนึ่งที่พัฒนา คือกลุ่มที่จะขึ้นเป็นผู้บริหาร ต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มล่าง ๆ ถ้ามัน ไม่ถูกพัฒนาร่วมกัน มันบักันมาตั้งแต่แรก มันรับกันไม่ได้ ในระบบของเรา สังคมกลุ่มใหญ่ บางที หัวหน้านาน ถ้าลูกน้องมันไม่รับมาก่อน มันไปไม่ได้ แต่ถ้าเคยไปทำงาน ความเก่งลูกน้องจะยอมรับ มันก็จะทำให้การพัฒนา การยอมรับหัวหน้านาน เกิดขึ้นได้ หลายคนเก่ง เมื่อมาทั้ง performance ที่ดี มี สมรรถนะ ที่ดี แต่เป็นหัวหน้าไม่ได้ ลูกน้องไม่รับ เพราะไม่เคยอยู่กับลูกน้อง พวก social development ไม่มี กับ performance แต่ social มันขาด น่าจะมองให้ชัดเจนว่าวิธีประเมิน ประเมินยังไง ผมไม่ได้ขัดข้องอะไร วิธีพัฒนาต้องพัฒนาไปด้วยกัน เพื่อให้เห็นเด่นชัดว่า คนนี้เก่ง เก่ง จริง ๆ ยอมรับได้ ไม่งั้นไม่ยอมรับ”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 5 “เรามีงาน HR โดยตัวมันเอง กระบวนการศึกษาเข้ามา พัฒนาให้เค้ามีศักยภาพ รักษาเค้าไว้ ให้เค้ามีความสุข ให้เค้าใช้ศักยภาพสูงสุด ถามว่า หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ หน่วยพัฒนากับหน่วยที่จะใช้คนกลุ่มนี้ ขณะนี้ มีแต่สรรหาเข้ามากับหน่วยสวัสดิการ แต่ หน่วยพัฒนาเป็นกอบเป็นกำ ที่จะประสานตรงอื่น ยัง ตรงนี้จะต้องเพิ่มตัวนี้เข้าไป เพราะตัวนี้ไม่ใช่ Routine ต้องคิดก้าวหน้า ในส่วนพัฒนาเค้า พัฒนาแล้วต้องใช้เค้าให้คุ้มค่า ให้เค้าสร้างผลงานตาม

กรอบ ดูแลเค้า ให้สมบูรณ์ที่สุด ถึงแม้จะช่วยกันดูแล แต่ HR ต้องมีตัวลิงค์ ส่วนที่สำคัญก็คือ กฎระเบียบต่าง ๆ ต้องสร้างรองรับไว้ สำหรับการก้าวไปข้างหน้า ต้องชัดเจน”

ค. การวัดความสำเร็จกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ควรมีการวัดความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้

- การวัดผลการปฏิบัติงาน
- ความสุขในการทำงาน
- ความรักในสวนดุสิต และการมีความผูกพันกับองค์กร
- การวัดว่าคนทำให้สวนดุสิตเป็นเลิศอะไรได้บ้าง (โดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ HR)

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า “กลยุทธ์ความสำเร็จ ผมเรียนว่าจริงๆ การบริหารคนต้องใช้เวลา ถ้ามองเป้าหมายที่มองว่า สิ้นทรัพย์ที่จับต้องได้ต้องใช้เวลา และวัดความสำเร็จขององค์กรว่าสำเร็จหรือล้มเหลว คือการพัฒนาคน เป็นหัวใจสำคัญที่สุด เพราะฉะนั้น แม้ว่าเราใช้เวลามาแล้ว เราลงทุนงบประมาณกับคนมาเยอะแล้ว”

และผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 2 ได้แสดงความเห็นว่า “การสังเกต การรู้จักสังเกต มันต้องฝึกการรู้จักสังเกต วิธีการว่าสังเกตจากใคร มันต้องฝึกวิธีการสังเกต โมเดลก็มีหลายแบบ ” รวมถึง “ในมหาวิทยาลัยเรามันเป็นการเปลี่ยนแปลง (Change) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Develop) คือส่วนที่เราวิ่งขึ้น เอาสิ่งที่เป็นฐาน เปลี่ยนกลับชะ คือคนนั้นได้ ใช้ ... เป็นตัวพัฒนา องค์กรพัฒนาโดยใช้การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) ทุกคนได้ CM หมด ก็จะเป็นการพัฒนา มันจะกำหนด คือจุดที่มันไปถึง มันก็กำหนดไปถึงความเป็นเลิศ (Excellent) ผมบอกว่า ตอนที่มันเป็นการพัฒนา (Development) ในขณะที่มัน Develop แทนที่จะวิ่งไปตรงตัว กลับเป็นอยู่ไม่ได้ เพราะมันมีแต่ M(Man) อย่างเดียว คือ คน แต่ Money กับ Material ไม่มี เหลือ Management คุณจะทำยังไง คุณต้องเอา Management ไปใส่ กับ M (Man) แล้วปรับตรงนี้เพื่อจะเอาเงิน กลับ Material มาให้ได้ ก็จะกลับกัน การปรับในลักษณะนี้ จะต้องเป็น Organization Change ความคิดของคน เพื่อจะหารายได้ มาชัฟพอร์ตตัวเองที่จะโต หาเงินมาโปะได้”

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 4 “ในส่วนที่ศูนย์ประเมินลูกน้องเอง ส่วนใหญ่จะมองระดับล่าง ๆ เพราะว่า ระดับบน แสดงว่าศักยภาพมีแล้ว ได้คะแนนระดับ 4 ได้ 5 มา พอเรามามองคนที่ได้การประเมินระดับ 3 กับ 2 ก็มาดูแนวทางที่ผู้บริหารจะต้องเขียนแนวทางพัฒนาลงไปให้ผู้บริหารที่ประเมิน ศูนย์จะประเมินลูกน้องมา แต่ตัวเองจะประเมิน ผอ. ก็จะเขียนแนะนำไปว่าศูนย์นี้ควรพัฒนาอะไร เช่นเดียวกัน ผอ.ศูนย์ประเมินลูกน้อง คนไหนได้ 2 หรือ 2 กว่า หรือ 3 พวกนี้จะต้องเขียนแนวทางพัฒนาคนเหล่านี้ ลงไป แล้วก็ควรจะทำให้ได้ตามนั้น เช่น คนที่ได้ 2 เน้นนอนไม่ได้ขึ้นเงินเดือน ถ้าไม่ใส่อะไรให้ ถ้าไม่พัฒนา ปีหน้าหลุด อย่างนี้ เพราะฉะนั้น ตัว ผอ. ต้องมีเมตตามต่อ

ลูกน้องก่อนในลำดับแรก กับอีกกลุ่มหนึ่งคือ ไม่ไหวแล้ว ทำเท่าไรก็ไม่ขึ้น สายก็สายอยู่อย่างนั้น อย่างสายก็ต้องมีทัศนคติบน มีใบให้บุคลากรเซ็นรับ ผู้บริหารมองตรงนี้ ตรงกลาง ผอ.จะเขียนอะไรลงไป ไม่ใช่ประเมินตามแบบ แล้วดูอีกชั้น ว่า ผอ.ประเมินลูกน้องอย่างไร เขียนแนวทางพัฒนาให้ลูกน้องคนนั้นไหม เพราะในแต่ละศูนย์ไม่ได้มากจนเขียนไม่ไหว แต่ว่าปีนี้ มันเปลี่ยนระบบ ปีก่อน ทุกใบมันมาอยู่ที่เรา ปีนี้เปลี่ยนระบบการประเมินส่งตรงไป กบ. เลย ผู้บริหารระดับสูงจะได้ประเมินแต่ ผอ. ส่วน ผอ.ประเมินลูกน้องแล้วส่งไปเอาเข้ากรรมการกลั่นกรอง”

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

- HR มีทุกคณะ และโครงสร้าง HR กระจายทุกส่วนงาน
- KM ของ SDU อยู่ในหน่วยงาน และเป็นเครื่องมือของงาน
- HRD เป็นเรื่องที่ต้องทำปกติ 1) ส่งเสริม (คัดเลือก) 2) กลยุทธ์การสร้างคน (มอบหมายทดลองงาน) 3) ทวนการศึกษา และ 4) ส่งไปอบรมภายนอก
- ให้ กบ. ทำงาน Routine ให้เก่งและดี
- ให้มองการพัฒนาแบบลูกโซ่
- Career Path ได้แก่ Academic Professor Club – Professional Development Supporting พัฒนาตามความเชี่ยวชาญ

- เตรียมผู้บริหารศูนย์ให้เป็นผู้ประสานงานที่ดี

ง. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation)

การปรับเปลี่ยนองค์กรแบ่งเป็น 3 เรื่องคือ

ก. วัฒนธรรมสวนดุสิต (SDU Culture)

(1) วัฒนธรรมสวนดุสิต (SDU Culture) วัฒนธรรมเดิมเป็นแบบราชการ เราต้องเปลี่ยนออกมาจากวัฒนธรรมเก่านี้

(2) การบริหารแบบดั้งเดิม (The Old Tradition) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง กำหนดนโยบายกลยุทธ์ คิดและสั่งการอย่างไรก็ไม่ผิด เพราะไม่มีกฎหมายเอาผิด ส่วนผู้ปฏิบัติมีกฎระเบียบ มีความเสี่ยงอาจมีความผิดได้ จึงทำให้ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง ส่วนการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ยังอยู่ในกำกับของรัฐซึ่งผู้บริหารอยากแต่ผู้ปฏิบัติไม่

ข. กระบวนการ (Process)

(1) การให้อิสระ กล้าเสี่ยง กล้าทำ (Autonomous) ทำให้เกิดความไม่ลงตัว มีการร้องเรียน อีกทั้งเกิดการเล่นพวกพ้อง และความเหลื่อมล้ำในการก้าวหน้าในอาชีพ

(2) การเป็นมหาวิทยาลัยเก่า 70 – 80ปีมาเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หรือ 2 อย่างรวมกัน

ค. การพัฒนาการจัดการในเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Succession Plan)

(1) ยังไม่ชัดเจน

(2) ควรเปิดโอกาสให้กับบุคลากรทุกคนได้รับรู้ และมีกรอบให้สามารถปฏิบัติได้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

- AEC @ Home คือการเตรียมมหาวิทยาลัยให้พร้อมทุกด้าน

- ในอนาคตให้ทุกหน่วยดูแลการบริหาร HR

- ในช่วง 3 ปีแรก เป็นการจัดการคน ต้องเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ชัดเจน

- บุคลากรทุกคนมีความรักในความเป็นสวนดุสิต

- คุณภาพของบัณฑิตต้องสามารถออกไปแข่งขันได้ ต้องมีทักษะในการทำงาน และ

รอบรู้สู่สากล เป็นที่ยอมรับในระดับโลก

4.2.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

ก. การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้ผลดังนี้

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นสอดคล้องว่า หน่วยงานที่มีความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล สามารถดำเนินการได้เอง โดยเป็นไปตามกรอบนโยบายบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งดูแลโดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงช่องว่างในการปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน โดยสรุปกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่า การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่นำเสนอ มีความเหมาะสมโดยมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ในเรื่อง การคิดและวางแผน การนำไปปฏิบัติ การวัดความสำเร็จ และการปฏิบัติที่จะทำให้สำเร็จต้องมีข้อมูลย้อนกลับ

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 1 "การทำงานของบุคลากรที่ต้องมุ่งเน้นสร้างความผูกพันให้นักศึกษาต่อมหาวิทยาลัย"

"รูปแบบนโยบายด้านทุนมนุษย์ ปัจจุบัน มี ก.บ.บ. นโยบายอาจไม่มีปัญหา มีปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ อาทิ การเข้าสู่ตำแหน่งคณบดีของพนักงานมหาวิทยาลัย มีแนวทางปฏิบัติได้หลากหลาย"

"การบริหารบุคคลแบบเบ็ดเสร็จในตนเอง เป็นสิ่งที่เห็นด้วย ซึ่งสามารถเน้นความสามารถของคนที่คณะต้องการได้ อาทิ การเป็นครูพยาบาลที่ดี ต้องมาจากการเป็นพยาบาลที่ดีก่อน การพัฒนาบุคคล บางแห่งจะบังคับให้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในสาขาการพยาบาลเท่านั้น แต่ มสธ. เราก็จะอนุญาตในสาขาที่จำเป็นเพิ่มเติมได้ สายสนับสนุนก็สนับสนุนให้ศึกษาต่อปริญญาโทได้"

"นโยบายไปไกลกว่าการปฏิบัติ นโยบายออกมาดี แต่คนปฏิบัติได้ไม่ทันนโยบาย อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจะนำมาซึ่งคุณภาพเกิดจากตัวคนที่ทำงาน"

"การสร้างคุณภาพตามแนวนโยบายต้องจริงจัง และทั่วถึง อาทิ การแต่งกายของนักศึกษา อาจารย์ต้องควบคุมใส่ใจการปฏิบัติตามแนวนโยบายดังกล่าว"

"กระบวนการทำงานไม่คล่องตัว ขั้นตอนเยอะ คนทำงานขาดความมุ่งมั่นที่จะทำงานบริการของตนเองให้สำเร็จ ระบบอาจจะไม่ดีพอ"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 2 "หน่วยงานน่าจะบริหารได้เอง โดยมี กบ. สนับสนุน เพราะ เขาใกล้ชิดบุคลากรของเขา คณะน่าจะดูแลได้เอง แต่คณะก็ต้องคิดถึงการพัฒนาคณะของตนเอง ไม่ใช่รอแต่การสนับสนุนจากส่วนกลาง สำหรับในหน่วยงานสนับสนุน ก็ส่วนกลางดูแลภาพรวม ส่วนรายละเอียดก็ต้องแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน กบ. เขาจะเป็นหลักให้แก่ ม. ได้ เพราะ งานทุกงานอาศัยคนทั้งหมด บทบาท กบ. จึงสำคัญที่สุด ตั้งแต่บรรจุ แต่งตั้ง จนถึงเกษียณ แต่ปัจจุบันยังไม่ถึงขนาดนั้น กบ. ต้องเป็นคน HR จริง ๆ การดูแลรักษาคน ไม่ใช่แค่การเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่เรื่องการเชื่อมโยงร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังไม่มี เทคนิคด้าน HR น่าจะ Outsourcing ได้ก็น่าจะดี แบบไม่ต้องนำ Outsource Team มาอยู่ในองค์กรโดยตรงก็ได้"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 3 "หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้าน HR ต้องอยู่ในภาพกว้าง รองรับการยืดหยุ่นที่อาจเกิดขึ้น"

"เห็นด้วยกับการที่ปล่อยให้หน่วยงานรวมถึงศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งที่มีความพร้อมออกเป็น BU ได้ กลยุทธ์ด้านคนควรอยู่ตั้งแต่ ผู้นำระดับสูง กบ. เป็นเพียงแขนขาของมหาวิทยาลัย แต่สำนักยุทธศาสตร์น่าจะเป็นจุดสำคัญผสมผสานกับผู้นำทุกระดับ ผู้บริหารควรได้คุยกันว่ามีอะไรที่ควรปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการออกนอกกระบบ"

"บทบาทของ กบ. ควรต้องพัฒนาทุนมนุษย์รุ่นใหม่ ๆ ไม่ควรมองมุมเดิม ๆ เรื่องเดิม ๆ อยากให้มีอย่างที่มีมืออาชีพด้าน HR ทำ"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 3 ได้แสดงความคิดเห็นว่า ถ้าขนาดคณะเล็ก คณบดีหรือรองคณบดี เชื่อมโยงตรงไปที่ กบ. โดยตรง ยังอาจไม่จำเป็นต้องมีฝ่ายเฉพาะด้าน HR ในระดับคณะ

"ในอนาคตคณะต้องการดำเนินการสรรหา คัดเลือก ได้เอง หรือไม่ก็ต้องได้รับการอำนวยความสะดวกจาก กบ. ที่ต้องเข้าใจความเฉพาะของแต่ละบริบทของคณะ ซึ่งปัจจุบัน กบ. ยังไม่เข้าใจ"

"HR จะเป็นส่วนกลางทำก็ได้ เป็น BU ทำเองก็ได้ แต่ถ้าคณะยังเล็กอยู่ส่วนกลางช่วยก็ดีแต่ต้องเข้าใจ อย่างก็ตาม เป็นแบบ BU ก็น่าสนใจ"

"เมื่อเราออกนอกกระบบแล้ว เราต้องการคน Type ไหน ต้องมีการวัด การประเมินที่สนับสนุนการออกนอกกระบบ ผู้นำต้องสื่อสารบ่อย ๆ ว่าต้องการให้เปลี่ยนอย่างไร"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 4 "หน่วยงานสามารถดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลได้ตามศักยภาพความพร้อมของแต่ละหน่วยงานซึ่งอาจแตกต่างกัน"

ข. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้ผลดังนี้

การสรรหา ควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติ ดังนี้ การรับคน อาจติดระบบ HR ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่มีการปฐมนิเทศ และต้องมีกระบวนการ HR ที่เป็นระบบและเป็นธรรม

การพัฒนา ควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติ ดังนี้ Competency ขาดความชัดเจนในการประเมิน ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ทั้งบุคลากรสายสนับสนุน และสายวิชาการ การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ อาจจำแนกเป็น Research Professor กับ Teaching Professor ซึ่งมีความแตกต่างกัน

การธำรงรักษาบุคลากร ควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติ ดังนี้ การบริหารค่าตอบแทนโดยเทียบกับบริบทภายนอกพร้อมด้วยจึงอาจไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพตามความต้องการของหน่วยงานไว้ได้ รวมถึงความก้าวหน้าของสายสนับสนุนหลักเกณฑ์ยังไม่ปรากฏชัดเจน

การใช้ประโยชน์ศักยภาพของบุคลากร ควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติ ดังนี้ ความรักสวดุสิตเป็นต้นทุนด้านทุนมนุษย์ของสวดุสิต อย่างไรก็ตามการจัดคนเป็นกลุ่มๆตามศักยภาพนั้นอาจมีคำถามและข้อสงสัยจากบุคลากรได้

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 1 "เห็นด้วยในการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในสายการสอน (Teaching Professor) เห็นสมควรที่จะมีทางเลือกในการพัฒนาตนเอง แต่อย่างไรก็ตามคงต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของ สกอ."

"การวิจัยในชั้นเรียนหากทำให้ดี ๆ ก็มีคุณค่าถึงขั้นกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้ อาทิ PBL ก็เกิดจากการวิจัยในชั้นเรียน"

"มหาวิทยาลัยมีสิทธิ์เลือกคนที่ต้องเตรียมพร้อมมาแล้วเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งการบริหาร รวมถึงควรมีพี่เลี้ยง"

"ผู้นำต้องสร้างบารมี ทั้งด้านความรู้วิชาชีพ ประสพการณ์การทำงาน เครือข่ายทางวิชาชีพ"

"ความเข้าใจที่ตรงกันหรือไม่เกี่ยวกับสรรณะของบุคลากร"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 2 "การพัฒนาสายสนับสนุน ยังไม่เห็นชัดเจน เจ้าหน้าที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง แต่ยังไม่รู้เส้นทางของตนเองในอนาคต อาทิ การเปลี่ยนจากตำแหน่งระดับปฏิบัติการเป็นระดับชำนาญการ"

"หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการกำหนดตำแหน่งทางวิชาชีพของสายสนับสนุนวิชาการ ต้องชัดเจนกว่านี้เมื่อเป็น ม.ในกำกับ"

"เมื่อไม่มีแนวทางสู่การกำหนดตำแหน่ง จึงใช้วิธีฝึกคน เตรียมคนมาทำงานด้านการบริหารองค์กร"

"การทำความเข้าใจเทียบเคียงเงินเดือนกรณีเปลี่ยนสาย อาทิ อาจารย์ไปเป็นผู้บริหาร เมื่อหมดวาระก็จะกลับไปเป็นอาจารย์ ต้องมีการเตรียมการเรื่องเทียบเคียงเงินเดือน"

"ใครที่ไปอบรม มี Certificate มา ก็สามารถขอรับเงินเดือนพิเศษเพิ่มเติม เป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ"

" Competency ในหน่วยงาน แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน จึงจะยากในการประเมิน จึงไม่มีการแข่งระหว่างลักษณะงาน"

"ห่วงใยบุคลากรที่อยู่หน่วยงานสนับสนุน ที่รัก ม. จริง ห่วงแท้จริง อาจไม่มีเวลาดูแลความก้าวหน้าของตนเอง ม. ต้องมีกลยุทธ์ช่วยพัฒนาคนเหล่านี้ ให้อยู่ต่อ มีขวัญและกำลังใจ อยู่ต่อกับเราต่อไป บางคนทำงานมานาน 15 ปี ยังไม่มีความก้าวหน้าเท่าเดิม ไม่มีอะไรที่เป็นเกียรติเป็นศรีแก่ตัวเขาเอง"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 3 "มติ Professor club การก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เราอาจจะมีกรอบ เกณฑ์ ไว้ให้ เช่น การต่อสัญญาจ้าง อ.ต้องชวนช่วย มีโครงการให้เข้าร่วม มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม แต่ยังไม่มีการประเมินเป็นขั้น ๆ เหมือน Professor club รวมถึงผูกพันกับสัดส่วนการประเมินเรื่องการสอนเป็นหลัก ซึ่งต้องมองเป็น 2 tracks 1) Teaching Professor 2) Research Professor"

"วิธีการเดิมในการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เมื่อมองจาก Output ไม่ Fit ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ"

"Career Path เราไม่ชัดเจน"

"สายสนับสนุน คนไม่ได้เปลี่ยนแปลง ถูกระบบครอบไว้ เป็นวงจรเดิม ไม่มีการเตรียมการรองรับอนาคต"

"ระบบเงินเดือนแข่งขันได้ยากที่จะป้องกันให้บุคลากรถูกซื้อตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาเฉพาะทาง"

"ต้องทำทั้ง ระบบการประเมิน และ ระบบการจูงใจ ไปพร้อม ๆ กัน"

"เห็นด้วยกับการแบ่งกลุ่มบุคลากร เป็น 3 กลุ่ม 1) Potential based 2) Performance based 3) Force based อย่างไรก็ตามการสื่อสารว่าใครจะอยู่กลุ่มใด การอธิบายว่าใครอยู่กลุ่มใด เป็นเรื่องละเอียดอ่อน"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 4 "ต้องพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพของแต่ละคน"

ค. การวัดความสำเร็จกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้ผลดังนี้

วัดจากผลสำเร็จของงาน โอกาสในความก้าวหน้าของงานสายสนับสนุน สิ่งที่มาวิทยาลัยให้เป็นสวัสดิการ ซึ่งต้องวัดได้ชัดเจนอย่างเหมาะสม และวัดได้จริง

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 1 "ความสำเร็จในการบริหารคน 1) ระบบการทำงานที่สร้างความผูกพันของคน 2) การประสานงานระหว่างบุคคลในการทำงาน"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 3 "การวัดความสำเร็จด้านการบริหารคนของมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นในสายวิชาการต้องวัดที่ความสำเร็จของนักศึกษา เพราะคนของเราสร้างเด็กจนเด็กได้ดี ถ้าเป็นสายสนับสนุน งานที่เขาทำ ต้องคิดพัฒนาเนื้องานตนเองได้ ให้ข้อเสนอแนะ ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้งานดีขึ้นเรื่อย ๆ ต้องมีการสะท้อนในกรณีที่ระบบงานอาจมีปัญหา"

ง. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้ผลดังนี้

วัฒนธรรมสวนดุสิต กระบวนการทำงาน และการเตรียมผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 2 "กระบวนการทำงานเมื่อออกเป็น ม.ในกำกับ คนของหน่วยงาน ไม่กลัวการปรับเปลี่ยน เพราะ รับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนมาเสมอ การทำงานอย่ายึดติดกับบุคคล ให้ยึดติดกับงาน มีการเตรียมทีมงานที่คล่องตัวในการบริหารและจัดการการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ"

จ. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้ผลดังนี้

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 1 "บางครั้งเราก็นึกติดกฎระเบียบบางอย่างมากเกินไป อยากให้ดูเจตนารมณ์ของระเบียบต่าง ๆ ต้องอำนวยความสะดวก เมื่อจะออกนอกระบบ ขึ้นตอนบางอย่างลดทอนได้หรือไม่"

"ลำดับการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่การเป็น ม.ใหม่ เริ่มต้นที่การพัฒนาคน การสร้างระบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้"

"รู้สึก Happy กับการอยู่ที่นี่เพราะผู้บริหารที่นี่ให้เกียรติคนอื่น"

"เจตนารมณ์ในการออกนอกระบบ ต้องการทำให้ระบบการทำงานคล่องตัวขึ้น กระชับขึ้น เรื่องของคนต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กร อาจต้องช่วยกันดูว่ากระบวนการบางอย่างมีปัญหาอยู่ตรงไหนแล้วช่วยกันแก้ไข ช่วยกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระบวนการต้องเข้มแข็งมากกว่านี้ งานพัฒนาการเรียนการสอน ความพึงพอใจของผู้สอนในการออกเกรดและประเมินแก่นักศึกษา"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 2 "คนสวนดุสิตมีความหลากหลาย ทั้งในโครงสร้างที่ชัดเจน และที่ไม่ชัดเจน แต่ทุกคนก็จงรักภักดีต่อองค์กร"

ผู้บริหารระดับกลางท่านที่ 3 "ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลอยู่ในกรรมการระดับนโยบาย HR"

"รูปแบบการเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัย แม้ว่าจะมาจากการสรรหาก็ตาม ตำแหน่งควรขึ้นมาตามสายงาน ควรจะคลุกอยู่ในงาน และเปิดแข่งขันเสรีเพื่อได้คนที่รู้จริง ๆ หากผู้บริหารเห็นว่าคนใดเหมาะก็เตรียมเขาเข้าในสายงานนั้น"

"Fast track หรือ Star ต้องอยู่ในงาน และได้รับการยอมรับ อยู่ในที่ที่ถูกที่ ถูกเวลา"

"การเตรียมคนควรทำก่อน เตรียมความคิด ศักยภาพของคน แต่กลายเป็นเรื่องสุดท้ายที่เราทำ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลา ขึ้นอยู่กับผู้นำ"

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากร ในกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ โดยจำแนกตามหัวข้อ ดังนี้

4.2.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

- 1) ด้านบริบท
- 2) ด้านการคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์
- 3) ด้านการนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ
- 4) ด้านการวัดความสำเร็จกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

4.2.2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทุนมนุษย์

1) ด้านบริบท

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิตในปัจจุบัน พบว่าในภาพรวมบุคลากรมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 0.77$) โดยบุคลากรมีความคิดเห็นวามมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เช่น การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรและการปรับเปลี่ยนองค์กร และการสร้างและการจัดการองค์ความรู้อยู่ในระดับเหมาะสมมาก ($\bar{X} = 3.46$, $SD = 0.89$) ส่วนความคิดเห็นในเรื่องอื่นๆ อยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง เรียงลำดับ

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นคือ มีการใช้ทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า การสรรหา (Recruit) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่ม และลำดับสุดท้ายคือ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากร นโยบายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายด้านการจัดผลงาน ฯลฯ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
1. บริบทเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ : มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มสค. ในปัจจุบัน				
1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากร นโยบายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายด้านการจัดการผลงาน ฯลฯ	3.14	0.95	ปานกลาง	5
2) การสรรหา (Recruit) เช่น การรับสมัคร คัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง	3.37	0.96	ปานกลาง	3
3) การพัฒนา (Human resource development: HRD) เช่น การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กร การสร้างและจัดการองค์ความรู้	3.46	0.89	มาก	1
4) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่ม (Fringed benefit) เช่น การรักษาบุคลากร ด้วยวิธีการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เพิ่มเติมรางวัลจูงใจ วินัย และการอุทธรณ์ รวมถึงตัวแทนบุคลากรในองค์กร	3.18	1.01	ปานกลาง	4
5) การใช้ทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า เช่น การวางแผนกำลังคน และการจัดการผลงาน	3.39	0.96	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.30	0.77	ปานกลาง	

2) การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บุคลากรในภาพรวม เห็นด้วยในระดับมาก เกี่ยวกับองค์ประกอบของ SHCM ทั้ง 3 ส่วน และนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยควรจัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารบุคคลระดับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.75$ และ $\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.82$) และเห็นด้วยระดับมากที่สุดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคคลที่เป็นคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.28$, $SD = 0.58$) บุคลากรยังเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ว่าคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารบุคคลควรทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.72$, $\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.74$) นอกจากนี้ยังเห็นด้วยในระดับมาก ว่าการจัดทำกลยุทธ์

ทุนมนุษย์และระบบบริหารบุคคลพร้อมงบประมาณ ด้านมหาวิทยาลัยของบุคลากรควรเป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.84$) ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านการคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic human capital management: SHCM)			
1 ท่านเห็นว่าองค์ประกอบของ SHCM มี 3 ส่วน คือ (1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	3.99	0.75	มาก
2 ท่านเห็นว่าการกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลระดับมหาวิทยาลัย	3.91	0.82	มาก
3 คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ที่เหมาะสม ควรมีกรรมการที่ประกอบด้วย			
(1) ผู้แทนจากสภามหาวิทยาลัย	4.26	0.67	มากที่สุด
(2) ผู้แทนจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย	4.26	0.71	มากที่สุด
(3) ผู้แทนคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะ	4.27	0.78	มากที่สุด
(4) ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ	4.31	0.72	มากที่สุด
(5) ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน	4.29	0.77	มากที่สุด
(6) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล	4.27	0.74	มากที่สุด
(7) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคล	4.30	0.72	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.28	0.58	มากที่สุด
4 ท่านเห็นว่า บทบาทของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ควรทำหน้าที่			
(1) กำหนดนโยบาย	4.24	0.72	มากที่สุด
(2) ให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหารงานบุคคลกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย	4.27	0.74	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.25	0.73	มากที่สุด
5 การจัดทำกลยุทธ์ทุนมนุษย์และระบบบริหารงานบุคคล พร้อมงบประมาณด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยควร เป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์	3.97	0.84	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	0.57	มากที่สุด

1) การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

ก. รูปแบบและระบบบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม

(1) รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR (HR Types)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า บุคลากรในภาพรวมมีความคิดเห็นว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมเรียงลำดับ ดังนี้ คือ

การบริหาร HR รูปแบบที่ 2 ($\bar{X}$ = 4.07) รูปแบบที่ 4 ($\bar{X}$ = 4.00) รูปแบบที่ 3 ($\bar{X}$ = 3.98) และรูปแบบที่ 1 ($\bar{X}$ = 3.92)

โดยการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) หมายถึงการที่หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารงาน HR ซึ่งดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร หน่วยระดับปฏิบัติงานการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนัก และหรือหน่วยบริการวิชาการ งานสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย (Supporting Units) และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งดูแลรับผิดชอบการบริหารบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

(2) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ด้านระบบการบริหารบุคคลพบว่า บุคลากรในภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก เกี่ยวกับการให้คณะหรือหน่วยงาน หรือที่เป็นโครงการพิเศษและมีความสามารถบริหารงานแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) สามารถบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเองได้อย่างอิสระ โดยอยู่ในกรอบของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X}$ = 4.06, SD = 0.80) รวมถึงคือเห็นด้วยในระดับมาก ว่ากองบริหารงานบุคคล ควรมีหน้าที่ในการจัดทำระบบงานข้อมูลและการปฏิบัติงานประจำ (Routine) ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ($\bar{X}$ = 4.06, SD = 0.96) ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	SD
การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ		
ก. รูปแบบและระบบการบริหารงานบุคคล		
1. เมื่อ มสศ. ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคลในแต่ละรูปแบบ ที่อาจจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่		
(1) รูปแบบที่ 1 (Type I) คือ มีลักษณะของหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย สำหรับการบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) ดูแลรับผิดชอบทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	3.92	0.93
(2) รูปแบบที่ 2 (Type II) ประกอบด้วย หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย ที่มีการบริหารงาน HR ซึ่งดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของ	4.07	0.85

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	SD
องค์กร <u>หน่วยงานระดับปฏิบัติการ</u> เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนัก และ/หรือ หน่วยบริการวิชาการ งานสนับสนุนกิจการมหาวิทยาลัย (Supporting units) และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเอง		
(3) รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของ คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ	3.98	0.90
(4) รูปแบบผสม (Type I + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน	4.00	0.94
2. กองบริหารงานบุคคล ควรมีหน้าที่เฉพาะในการจัดทำระบบงานข้อมูลและการปฏิบัติงานประจำ (Routine) ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์	4.02	0.96
3. คณะหรือหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมในการดำเนินงานตาม SHCM สามารถบริหารจัดการงานบุคคลได้อย่างอิสระ โดยอยู่ในกรอบนโยบายของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล	4.06	0.80
4. ในกรณีที่คณะหรือหน่วยงานที่เป็นโครงการพิเศษซึ่งมีขีดความสามารถในการบริหารงานแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์(Strategic Business Unit: SBU) สามารถมีหน่วยบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเองในการดำเนินงานด้านบริหารบริหารงานบุคคลได้	4.06	0.81
เฉลี่ยรวม	4.05	0.67

ข. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่

การพัฒนาตนเองของบุคลากร พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาตนเองมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่จะพัฒนาความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ 1) การพัฒนาบุคลากรดาวเด่น 2) การขยายขอบเขตงาน 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การมอบหมายงานพิเศษ 5) การเข้าฝึกปฏิบัติในวิชาชีพกับองค์กรเอกชน และ 6) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ดังตารางที่ 4.6

การพัฒนาผู้อื่น พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาผู้อื่นมีความเหมาะสมในระดับมากที่จะพัฒนาความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ

1) การเตรียมผู้บริหาร 2) อาศรมความรู้ 3) การเติบโตแนวข้าง และ 4) การสอนแนะโดยผู้บริหาร
ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.6 รูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self development) ให้มีความเป็นเลิศตาม
อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่น่าไปปฏิบัติงานและมีความเหมาะสมในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย				
(1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนด้านทรัพยากรการเรียนรู้ (Knowledge facilities) เช่น หนังสือ ฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยี เป็นต้น	4.12	0.81	มาก	3
(2) การเข้าร่วมฝึกปฏิบัติในวิชาชีพกับองค์กรเอกชน (Professional expertise) หมายถึง การที่บุคลากรเข้าไปร่วมปฏิบัติงานในองค์กรชั้นนำซึ่งตรงกับลักษณะงาน เช่น อาจารย์ที่สอนวิชาการด้านการตลาดไปขอไปฝึกงานกับฝ่ายการตลาดของบริษัทเอกชน เป็นระยะเวลา 3 - 6 เดือน แล้วส่งแฟ้มสะสมผลงานเมื่อรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น	4.09	0.79	มาก	5
(3) การพัฒนาบุคลากรดาวเด่น (High performance for high potential: HP2) หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป สามารถที่จะขอไปฝึกอบรมสัมมนาภายนอกเพื่อเสริมความเชี่ยวชาญใน วิชาชีพของตนเองได้ เป็นต้น	4.16	0.80	มาก	1
(4) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถขอหมุนเวียนเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติงานที่ตรงกับความสนใจและความถนัด โดยไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม	4.02	0.79	มาก	6
(5) การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement and enrichment) หมายถึง การที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถขอเพิ่มภาระงานหรือความรับผิดชอบที่	4.14	0.75	มาก	2

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย				
(6) การมอบหมายงานพิเศษ (Special job assignment) หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมอบหมายงานพิเศษ โครงการใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีความรับผิดชอบต่อตนเองสูง	4.11	0.72	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	0.62	มาก	

ตารางที่ 4.7 รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J) ที่ช่วยทำให้บุคลากรมีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ทางเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ในรูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J) ที่ให้บุคลากรมีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย				
(1) การสอนแนะโดยผู้บริหาร (Executive coach) หมายถึง ผู้บริหารเลือกบุคคลที่จะสอนแนะ (Coach) ในกลุ่มตัวเอง 5 คน เพื่อสอนและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้	4.11	0.74	มาก	4
(2) อาศรมความรู้ (Professor club) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการสอนแนะ (Coach) ในกลุ่มตนเองประมาณ 5 คน เพื่อสอนงาน พัฒนาการเรียนรู้ และการวิจัย	4.14	0.70	มาก	2
(3) การเตรียมเป็นผู้บริหาร (Executive trainee) หมายถึง ผู้บริหารเลือกบุคลากรที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร เพื่อสอนงานและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้	4.16	0.72	มาก	1
(4) การเติบโตแนวข้าง (Side rising) หมายถึง การเจริญเติบโตแนวข้างโดยมิได้มีตำแหน่งฝ่ายบริหาร เช่น ผศ. รศ. ศ. หรือ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการพิเศษ เป็นต้น	4.12	0.78	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	0.51	มาก	

การเตรียมผู้บริหาร พบว่าบุคลากรเห็นด้วยในระดับมากที่สุดว่า การเตรียมผู้บริหารเป็นกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่นำไปปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย โดยให้บุคลากรก้าวเข้ามารับผิดชอบการบริหารงานเพื่อให้มีการช่วยเหลือกันและเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการส่งไปรับการพัฒนายังหน่วยงานภายนอก ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 วิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
วิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ของมหาวิทยาลัย			
(1) การพัฒนาบุคลากรให้สามารถก้าวเข้ามารับผิดชอบงานบริหารของมหาวิทยาลัย ควรจะพัฒนาร่วมกันเพื่อจะได้เรียนรู้ร่วมกันสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้	4.25	0.69	มากที่สุด
(2) การสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพโดยการส่งเสริมให้เข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรด้านการบริหารจัดการ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งเป็นที่ยอมรับ และสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัยได้	4.22	0.72	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	0.60	มากที่สุด

การสร้างความเป็นสวนดุสิต พบว่าบุคลากรเห็นด้วยในระดับมากกับขั้นตอนการสร้างความเป็น สวนดุสิต คือ การสังเกต การจดจำ การยอมรับ การสร้างรูปแบบ และการปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.63$) โดยเห็นด้วยในระดับมากที่สุดในขั้นตอนการปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.73$) รองลงมาเห็นด้วยในระดับมากในทุกระดับชั้นเรียงลำดับ คือ การยอมรับ การสร้างรูปแบบความเป็นสวนดุสิต การสังเกต และการจดจำดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 การสร้างความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit)

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
ความเหมาะสมในการสร้างความเป็นสวนดุสิต				
(1) การสังเกต (Observation) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยใช้ประสาทสัมผัส อันได้แก่ ตา หู และกาย สังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติ (University way of life) ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต	4.12	0.72	มาก	4
(2) การจดจำ (Remember) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสังเกตพบพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติ	4.10	0.69	มาก	5

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
ของความเป็นสวนดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์ และทำความเข้าใจ				
(3) การยอมรับ (Recognition) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเห็นว่าพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพึงปฏิบัติ	4.20	0.67	มาก	2
(4) การสร้างรูปแบบความเป็นสวนดุสิต (Formalization) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยที่ปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง	4.14	0.73	มาก	3
(5) การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (Culture embedded) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยดำเนินชีวิต และปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต	4.23	0.73	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.18	0.63	มาก	

4) ด้านการวัดความสำเร็จกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

พบว่า บุคลากรในภาพรวมมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดว่า วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานต้องจัดตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมาคือเห็นด้วยในระดับมาก ว่าการวัดความสำเร็จต้องจัดจากระดับ การยอมรับในขีดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอกและการวัดจากความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 การวัดความสำเร็จด้านการจัดการทุนมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์				
1) การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.29	0.70	มากที่สุด	1
2) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากระดับการยอมรับในขีดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก	4.01	0.84	มาก	2
3) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.90	0.87	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.67	มาก	

4.2.2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

1) การเปรียบเทียบความแตกต่างตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์จำแนกตามสังกัด

- (1) ด้านบริบท บุคลากรต่างสังกัด มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
- (2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ บุคลากรต่างสังกัดมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- (3) ด้านการนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรต่างสังกัดมีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกัน และมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้อื่น และการเตรียมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย
- (4) ด้านวิธีการวัดความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์การพัฒนามนุษย์ บุคลากรต่างสังกัดมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2) การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกลยุทธ์การจัด การทุนมนุษย์จำแนกตามประเภทของบุคลากร

- 1) ด้านบริบท บุคลากรสร้างประเภทมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
- 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์การจัดการกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ บุคลากรต่างประเภทมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
- 3) ด้านการนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรที่ต่างประเภทมีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกัน และมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องรูปแบบการพัฒนาตนเอง และการเตรียมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย
- 4) วิธีการวัดความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์การพัฒนามนุษย์ บุคลากรต่างประเภทมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างความคิดเห็นของประเภทของบุคลากรที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	สังกัด (คณะอัตลักษณ์ ปกติ, สนับสนุน) *Sig	ประเภทบุคลากร (วิชาการ, สนับสนุน ,บริหาร) *Sig
1. บริบทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยใหม่	.602	.320
2. การวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	.025*	.073
3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ	.004*	.008*
3.1 รูปแบบการบริหารบุคคล (Type 1, Type 2, Type 3 และ Type 4)	.325 .217	.894 .268

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	สังกัด (คณะอัตลักษณ์ ปกติ, สนับสนุน) *Sig	ประเภทบุคลากร (วิชาการ, สนับสนุน ,บริหาร) *Sig
3.2 ระบบการบริหารบุคคล	.050	.003*
3.3 รูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากร	.027*	.131
3.4 รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น	.000*	.002*
3.5 การเตรียมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย	.057	.297
3.6 ขั้นตอนการสร้างความเป็นสวนดุสิต		
4. วิธีการวัดความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์การพัฒนามนุษย์	.422	.043*

4.3 ข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้างต้น คณะผู้วิจัยได้พัฒนาข้อเสนอการนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติดังนี้

4.3.1 โครงสร้างการบริหาร HR

ตามผลการศึกษาพบว่า บุคคลส่วนใหญ่เห็นว่าโครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) มีความเห็นด้วยมากกว่ารูปแบบอื่นๆ

คณะผู้วิจัยจึงพัฒนาโครงสร้างการบริหาร HR ในรูปแบบที่ 2 (Type II) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยบริหารกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และหน่วยงานระดับปฏิบัติการดูแลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

โดยระดับมหาวิทยาลัย การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร (HR Strategic & Transformation Work) ซึ่งมีกลุ่มงานกลยุทธ์และระบบงาน HR ในการเชื่อมโยงงานของกลุ่มนี้กับคณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์และกลุ่มปฏิบัติงาน HR ระดับคณะ/โรงเรียน หรือสำนัก

กลุ่มปฏิบัติการ HR (HR Operational Work) มีขอบเขตความรับผิดชอบหลักๆ ในงานต่อไปนี้

- 1) การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning: SWP)
- 2) การสร้างสมรรถภาพและคนเก่ง (Talent & Capabilities Building) กับการจัดการผลงาน (Performance Management : PM)
- 3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Fringe Benefits)
- 4) การบริหารอาชีพ (Career Management) และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development : PD)

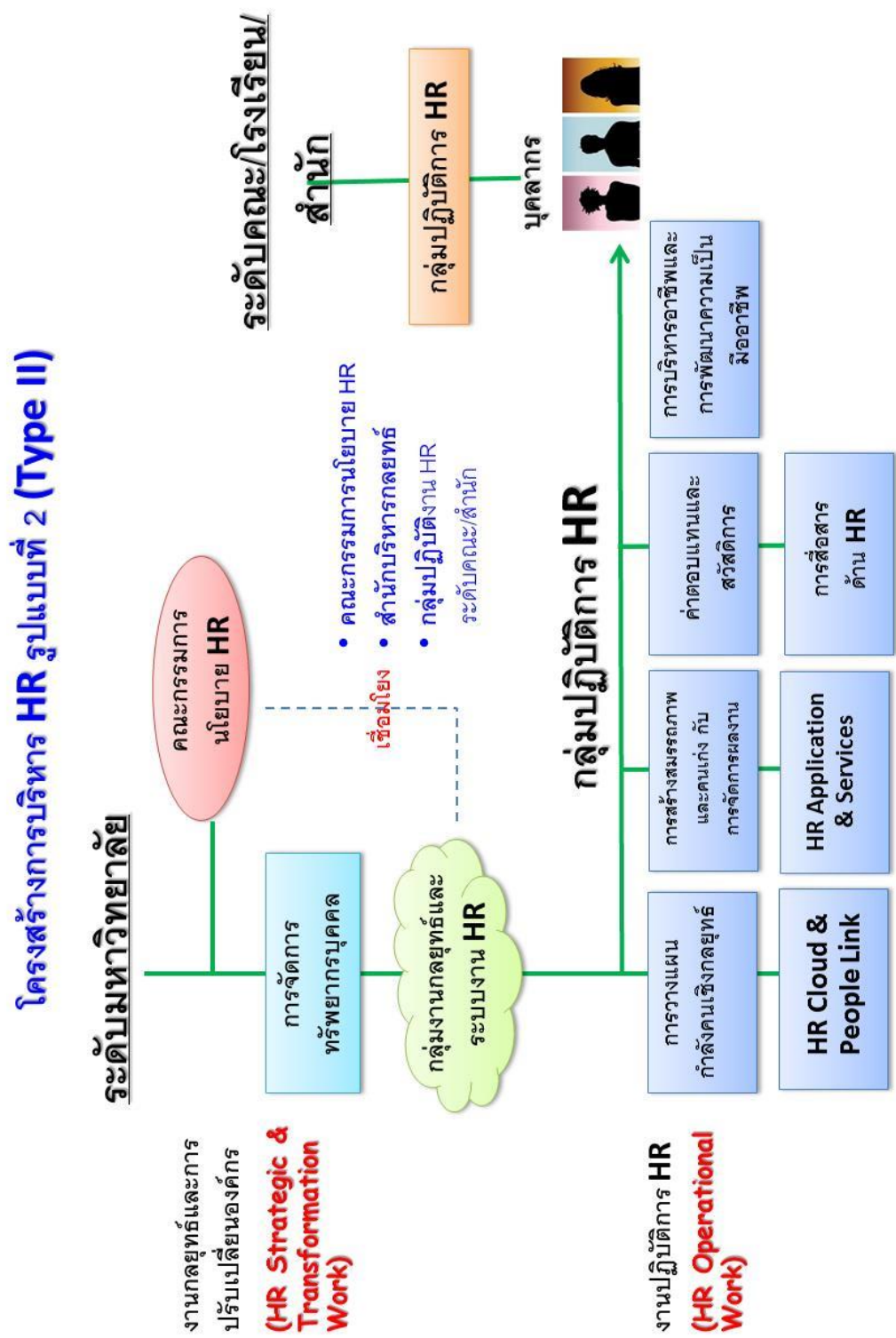
5) HR Could & PeopleLink

6) HR Application & Services

7) การสื่อสารด้าน HR (HR Communication : HR Com)

ระดับคณะ/โรงเรียน/สำนัก ดำเนินการในด้านกลุ่มปฏิบัติการ HR ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นโดยมีกลุ่มงานกลยุทธ์และระบบงาน HR ระดับมหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือรวบรวมปัญหาเพื่อแก้ไขหรือพัฒนาระบบงาน HR และเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการนโยบาย HR

รายละเอียดเป็นไปตามภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 โครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II)

4.3.2 ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล

คณะผู้วิจัยได้พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นแนวทางสำหรับงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ประยุกต์ใช้ได้ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน รวมถึงการสร้างความเป็นสวนดุสิตดังนี้

1) การพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

ในการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยการเรียนรู้บนความท้าทาย (Challenge-Based Learning : CBL) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน

(1) คิดไอเดียที่ยิ่งใหญ่ (Big Idea) บุคลากรคิดถึงเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องที่ต้องการพัฒนาตนเอง

(2) คำถามสำคัญ (Essential Questions) เป็นคำถามที่เกี่ยวกับไอเดียที่ยิ่งใหญ่ (Big Idea)

(3) ความท้าทาย (The Challenge) วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ที่ให้ตอบคำถามสำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากร

(4) การออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบวิธีการที่จะใช้พัฒนาตนเองตามความท้าทาย

โดยบุคลากรหรือผู้พัฒนาตนเองจะมีแนวทางจาก

- แนวทางคำถามต่อวิธีการพัฒนา (Guiding Question)
- แนวทางกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาตนเอง (Guiding Activities)
- แนวทางการใช้ทรัพยากร (Guiding Resources) สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนา

ตนเอง

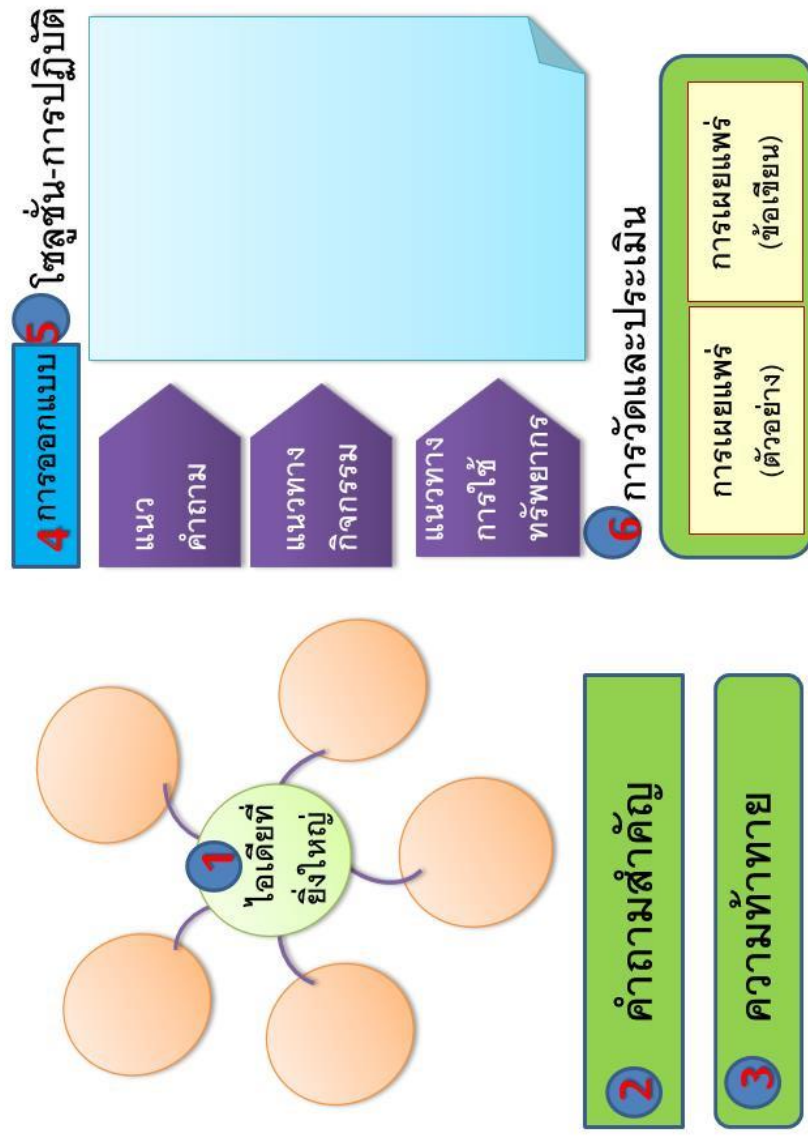
(5) โซลูชัน-การปฏิบัติ (Solution-Action)

กำหนดโซลูชันและวิธีการปฏิบัติตามการออกแบบในขั้นที่ 4 ก่อนหน้านี้

(6) การวัดและประเมิน (Assessment)

บุคลากรนำตัวอย่างการพัฒนาตนเองและบทความที่เขียนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเผยแพร่ทางสังคมออนไลน์หรือในอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัย รายละเอียดเป็นไปตามภาพที่ 4.8

การพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self -Development) ให้ความสำคัญเป็นเลิศ
ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.8 การพัฒนาตนเองของบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบความท้าทาย (CBL)

2) การพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior : S2J)

ในการพัฒนาผู้อื่น คณะผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้อื่นมี 2 รูปแบบด้วยกันคือ
รูปแบบที่ 1 อาศรมความรู้ (Professor Club)

แนวคิด เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior: S2J) เสมือนคนเก่งสอน
คนที่อยากพัฒนาตนเองให้เก่งหรือพี่สอนน้อง และในระยะยาวให้มีวิธีการจัดการในลักษณะศูนย์กำไร
(Profit Center Unit)

เนื้อหา ผู้พัฒนาควรกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาดังนี้

(1) ร้อยละ 70 เป็นประสบการณ์ใหม่ในงานที่รับผิดชอบ (On the Job Experience)

(2) ร้อยละ 20 ให้การสอนแนะนำ (Coaching) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

(3) ร้อยละ 10 รูปแบบการฝึกอบรมและหลักสูตรที่เป็นทางการ (Formal Courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

รูปแบบของอาศรมความรู้ คนเก่งหรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นศาสตราจารย์
คุณรองศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน รองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน และ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์คุณอาจารย์จำนวน 4 คน

โดยจัดทำเป็นแผนสร้างความรู้ (Knowledge Master Plan) ที่จะสร้างองค์ความรู้
หรือนวัตกรรมตามสายวิชาการหรืออาจประยุกต์กับสายสนับสนุนก็ได้

เส้นทางก้าวหน้า กำหนดให้ครอบคลุมในด้านการสอน (มุ่งสู่ Teaching Professor
หรือใกล้เคียง) การวิจัย (มุ่งสู่ Research Professor) และบริการวิชาการ (มุ่งสู่ความรับผิดชอบต่อ
สังคมของมหาวิทยาลัยหรือ University Social Responsibility : USR)

การวัดผล ให้ผู้ทำหน้าที่สอนเป็นผู้วัดความก้าวหน้า รายละเอียดสรุปดังภาพที่ 4.9

รูปแบบที่ 2 การสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive Coach)

แนวคิด เป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยระดับ
ผู้บริหาร (รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดี) เป็นพี่เลี้ยง (Sponsored People) ในการทำ
หน้าที่ผู้สอนแนะนำ

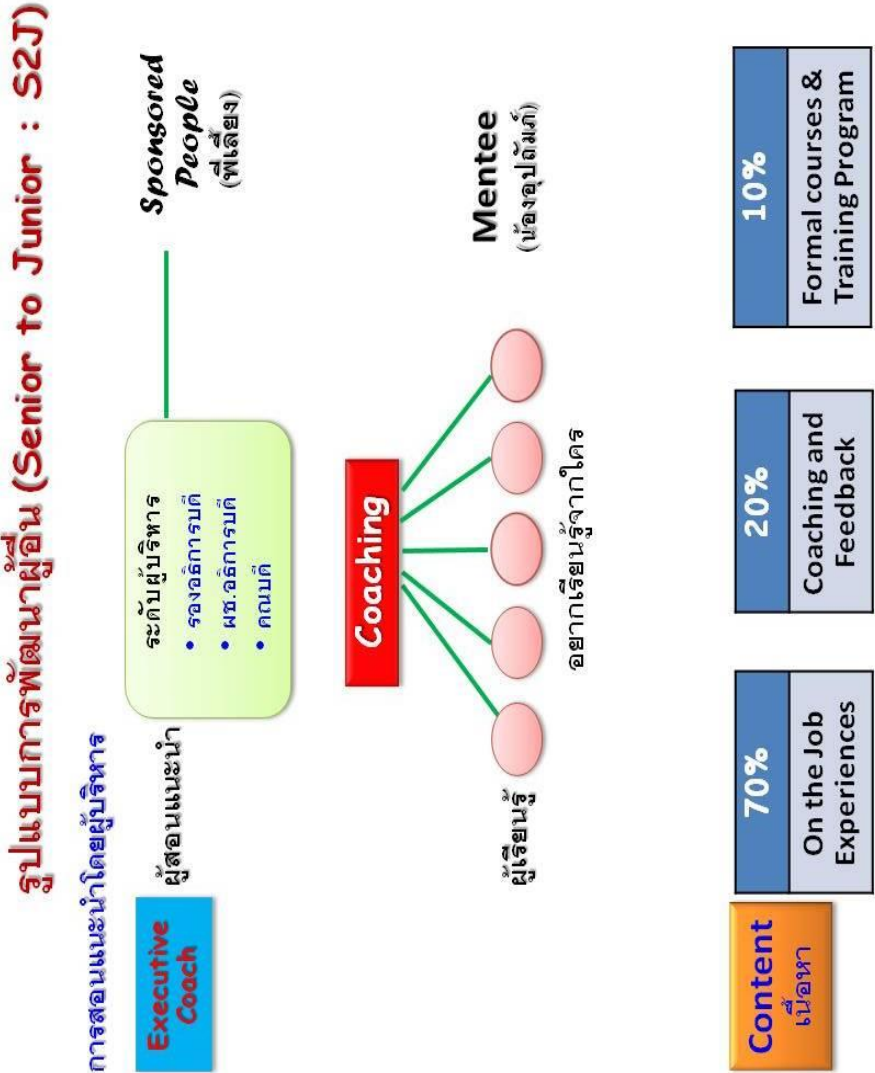
เนื้อหา กำหนดเนื้อหา ดังนี้

(1) ร้อยละ 70 เป็นประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (On the Job Experience)

(2) ร้อยละ 20 ให้การสอนแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Formal courses and
Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

(3) ร้อยละ 10 รูปแบบการฝึกอบรมและหลักสูตรที่เป็นทางการ (Formal
Courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

การวัดผล ให้ผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะนำเป็นผู้วัดความก้าวหน้า
รายละเอียดสรุปดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 รูปแบบการพัฒนาผู้สอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive Coach)

3) สร้างความเป็นสวนดุสิต

ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ลำดับขั้นการสร้างความเป็นสวนดุสิต บุคลากรเห็นว่าเหมาะสมมาก

คณะผู้วิจัยได้เสนอ “การสร้างความเป็นสวนดุสิต”ตามลำดับ
ขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การสังเกต (O-Observation)

การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของ มสศ. ใช้ประสาทสัมผัสสังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต(Way of Life)

ขั้นที่ 2 การจดจำ (R-Remember)

บุคลากรสังเกตพบพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติของความเป็นสวนดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจ (Analysis and Understanding)

ขั้นที่ 3 การยอมรับ (R-Recognition)

บุคลากรเห็นว่าพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพึงปฏิบัติ (Way of Life)

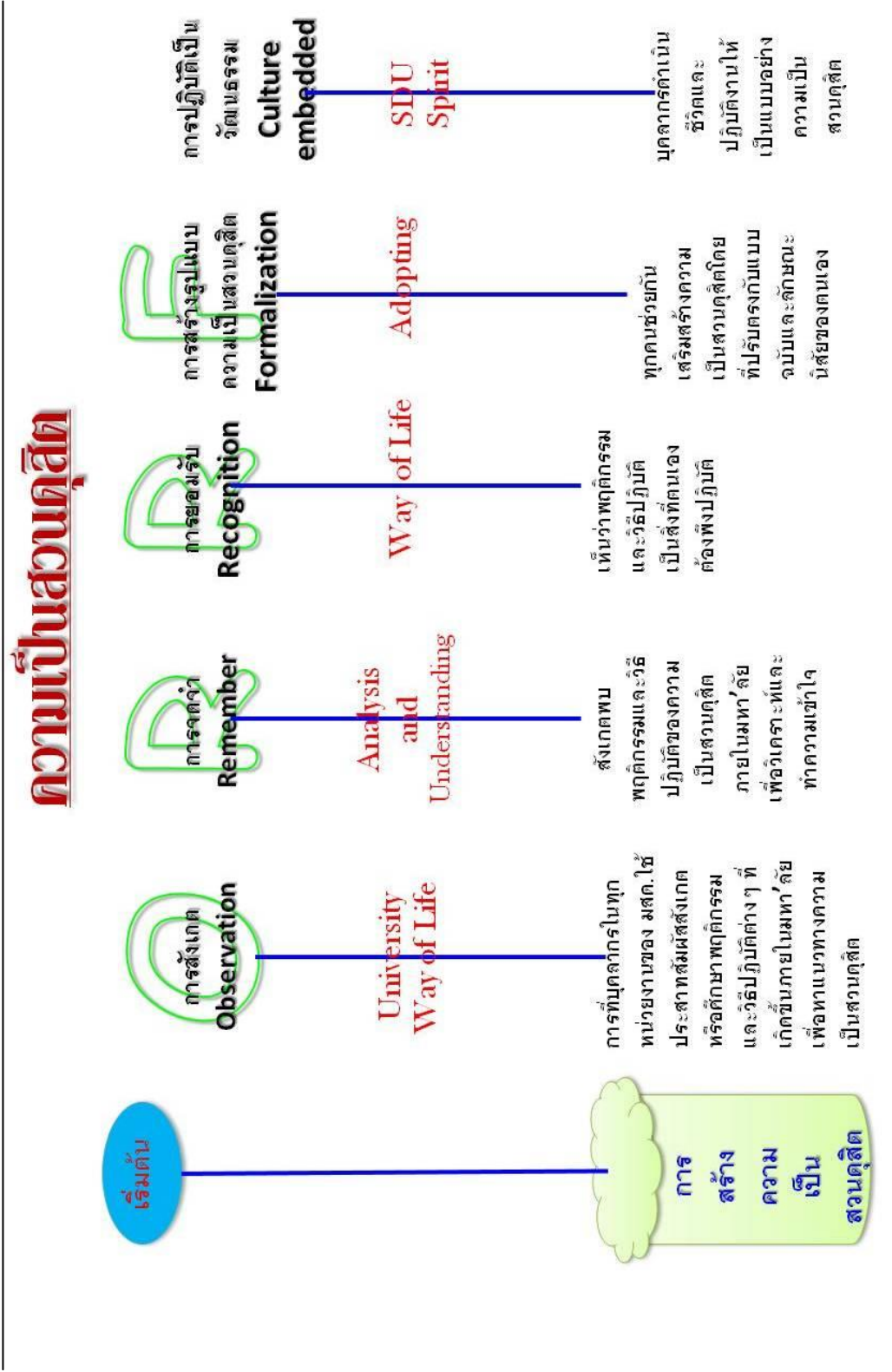
ขั้นที่ 4 การสร้างรูปแบบ (F-Formalization)

บุคลากรทุกคนช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง (Adopting)

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (C-Culture Embedded)

บุคลากรดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit)

รายละเอียดโดยสรุปดังภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 การสร้างความเป็นส่วนคุณิต

ตอนที่ 2 ผลการประชุมกลุ่มสนทนา (Focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ก. การยืนยัน (Confirm) ผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 14 ท่าน ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ.2556 เวลา 14.00-16.00 น. ณ โรงแรมสวนดุสิตเพลส ห้องกาหลา เพื่อการพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ตามผลการวิจัยดังนี้

1.ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทาง และบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (New University) ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีของประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. 2558 (ASEAN Community 2015)

1.1 มสส. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในด้านต่อไปนี้

(1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากร นโยบายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายด้านการจัดการผลงาน ฯลฯ (2) การสรรหา (Recruit) เช่น การรับสมัคร คัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง (3) การพัฒนา (Human resource development: HRD) เช่น การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) การสร้างและจัดการองค์ความรู้ (4) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่ม (Fringe benefit) เช่น การรักษาบุคลากร ด้วยวิธีการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เพิ่มเติม รางวัลจูงใจ วินัย และการอุทธรณ์ รวมถึงตัวแทนบุคลากรในองค์กร และ (5) การใช้ทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า เช่น การวางแผนกำลังคน และการจัดการผลงาน

1.2 มสส. เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสส. จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

1.3 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสส. ต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

1.4 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยให้ มสส. สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียงได้

1.5 บุคลากรของ มสส. ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนคณะผู้วิจัย งานวิจัยเรื่องนี้เป็นเรื่องมีดี และมีคุณค่าอย่างยิ่ง โดยรวมเห็นว่ามีเหมาะสม พร้อมทั้งมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 ในบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ว่า “เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นความคล่องตัวในการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะด้านงบประมาณ” รวมถึง “เป็น

มหาวิทยาลัยที่ใช้กฎหมาย/ระเบียบ โดยสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุด” และ “มหาวิทยาลัยสามารถออกกฎระเบียบงานด้านบริหารบุคคลเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ”

เห็นด้วยตั้งแต่ ข้อ 1-3 การพัฒนามีมากแต่ต้องมีความชัดเจน

ไม่เห็นด้วยกับข้อ 5 เนื่องจากการใช้ทุนมนุษย์ยังไม่คุ้มค่า คนล้นงาน ยังไม่มีการจัดการผลงานจากการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ถ้ามีกลยุทธ์ทำให้แข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียงได้ และกลยุทธ์ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อร่วมกันปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “จากอดีตสู่ปัจจุบัน “สวนดุสิต” การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือ “ชื่อเปลี่ยน คนไม่เปลี่ยน” โดยมุ่งเน้นเรื่องกำลังพลเพื่อแผนการพัฒนา โดย “การเกิดการเรียนรู้จากความรู้ของคนอื่น” นั่นคือสวนดุสิตแต่ประเทศในกลุ่มอาเซียนเช่น สิงคโปร์ มหาวิทยาลัยจะมี Laboratory เพื่อให้ฝึก และพัฒนาศักยภาพนักศึกษาทำให้ได้มีโอกาสรเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นนอกจากในห้องเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 แสดงความคิดเห็นว่า “แม้จะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ แต่การติดตามตรวจสอบจาก สมศ. หรือ สกอ. ก็ยังคงทำเหมือนเดิม” และ “ประชาคมอาเซียนคือโจทย์ที่ต้องตีความให้แตก สิ่งเป็นประโยชน์สำหรับเราคือแผนพัฒนาอาจารย์/บุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยช่วงการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งสำคัญคือการดูแลบุคลากร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 11 (ผู้แทน) ได้กล่าวเสริมเพื่อแสดงความคิดเห็นว่า “ตนเองเคยอยู่ในช่วงเปลี่ยนถ่ายระหว่าง Orange มาเป็น True สิ่งที่ทาง True ได้ปฏิบัติคือนโยบายมาเปรียบเทียบกับและเลือกข้อที่สูงสุดเพื่อนำมาปฏิบัติ เช่นจำนวนวันในการพักร้อนระหว่าง Orange กับ True ใครให้มากกว่ากัน ถ้า True ให้มากกว่าให้ใช้นโยบายจำนวนการลาพักร้อนจาก True เป็นต้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ให้ความเห็นว่า ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ต้องชัด มหาวิทยาลัยใหม่ไปเทียบวัด (Benchmark) กับใคร ในประเทศหรือต่างประเทศ เช่น หากเป็นอาเซียน ก็ต้องสิงคโปร์ เป็นอันดับ 5 หรือ 50 ของโลก ต้องชัด ต้องทำอีกหลายอย่าง เพื่อตอบสนองได้ ฝันให้สูงได้ไม่ถึงก็ยิ่งโอเค อยากท้าทายให้เป็นอันดับ 2 ของอาเซียน

มหาวิทยาลัยในกำกับฯ รายได้-รายจ่าย ทั้งหมดต้องโปกสเรื่องการเงิน นั้นหมายถึงจำนวน นักศึกษาในใจ และ จำนวนบุคลากรที่ต้องการ สิ่งเหล่านี้ต้องชัดหมดแล้ว

การยกระดับมหาวิทยาลัย ค่าใช้จ่ายบุคลากรจะสูงค่าธรรมเนียมจะสูงขึ้น ผู้เรียนจะน้อยลง มหาวิทยาลัยต้องมีคำตอบว่า นักศึกษากี่คน เราทำได้ดีที่สุด

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการที่ใช้เวลา คนบดต้องทำด้วย เราต้องแบ่งกลุ่มคนออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่เอาด้วย ในแต่ละส่วนงานใช้เวลาต่างกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1) การบริหาร HR ขอมหาวิทยาลัยต้องทำงานเชิงรุกและกล้าปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมให้เด่นชัดและพร้อมในการสู้กับประเทศต่างๆ ต้องสื่อให้เด่นชัดและปฏิบัติจริง กล้าแสดงออกให้มากขึ้นต่างจากเดิม เป็นเจ้าของให้มากขึ้น

2) ควรกำหนดแนวทางการบริหารกลยุทธ์ HR ให้ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย

3) ทำอย่างไรให้บุคลากรมีความเข้าใจและเตรียมความพร้อมบุคลากรและเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยใหม่ที่อยู่ในกำกับของรัฐ

4) เห็นด้วย ควรกำหนดบทบาทให้ชัด ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์แค่ไหน เรื่องไหนเป็นนโยบาย ต้องปฏิบัติตาม เรื่องไหนแบ่งปันความเห็นไม่ใช่ทุกเรื่อง

5) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนบุคลากร

- มีวิธีการวัดประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- มีวิธีการสรรหาและรักษาบุคลากรอย่างไร และมั่นใจอย่างไรว่าเป็นตัวแทนสะท้อนความคิดและวัฒนธรรมองค์กร

- จัดโครงสร้างและการบริหารที่ให้บรรลุเป้าหมายองค์กรสะท้อน Core Competency ตอบสนองลูกค้า

- เตรียมบุคลากรให้พร้อมก่อนการเปลี่ยนแปลง ทั้งในความต้องการ ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- มีวิธีการบริหารอย่างไรไม่ให้เกิดการลดอัตรากำลังและช่วงการเพิ่มอัตรากำลัง

- ดำเนินการอย่างไรในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากร

- การวางแผนนโยบายการบริหารและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากร-กลุ่มและส่วนบุคคล

6) มีคณะกรรมการนโยบาย HR เป็นคนรุ่นใหม่ๆ (ความเห็น 2 ท่าน เพื่อเป็น Young Executive ต่อไป) มีผู้ชำนาญด้านการตลาด การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง และที่ปรึกษาด้าน HR มืออาชีพ และควรกำหนดสัดส่วนของกรรมการ กำหนดนโยบายมีภายนอกจากภาครัฐและเอกชนที่ เป็นผู้ใช้ผลผลิต ควรมี 1/3 ของกรรมการทั้งหมด

7) มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน โดดเด่น เพราะนโยบายที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

8) เห็นด้วยกับงานด้านบริบท แต่ในรายละเอียดต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของ พ.ร.บ. และความเชี่ยวชาญของสถาบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 เห็นว่าการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับฯ ควรให้บุคลากรเป็น พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งหมดดีกว่ามีบุคลากรหลายประเภท

และการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ เกี่ยวกับการจัดทำกฎหมาย ระเบียบที่ผ่านมาไม่มีแนวคิดใหม่พอ เพราะติดระเบียบราชการ กลัวๆ ไม่กล้า ถ้าดูของเก่า จะไม่เป็นเชิงรุก ทำให้มหาวิทยาลัยช้า วิธีร่างกฎหมายที่ดีให้ดูผลงานกรมมหาวิทยาลัย มีการจัดทำได้อย่างรอบคอบ

2.การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management)

2.1 องค์ประกอบของ SHCM มี 3 ส่วน คือ (1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (2)การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

2.2 การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำโดย คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลระดับมหาวิทยาลัย

2.3 คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ที่เหมาะสม ควรมีกรรมการที่ประกอบด้วย

- (1) ผู้แทนจากสภามหาวิทยาลัย
- (2) ผู้แทนจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย
- (3) ผู้แทนคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะ
- (4) ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ
- (5) ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน
- (6) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล
- (7) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคล

2.4 บทบาทของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลควรทำหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบาย
- (2) ให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหารงานบุคคลกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย

2.5 การจัดทำกลยุทธ์ทุนมนุษย์และระบบบริหารงานบุคคล พร้อมงบประมาณด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยควรเป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วย ต่อการคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์และมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “ควรเพิ่มคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นผู้แทนจากด้านกฎหมายมาเป็นคณะกรรมการด้วย” และ “P D C A ในการบริหารจัดการยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 แสดงความคิดเห็นว่า “การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยควรดูของเดิมเพื่อเปรียบเทียบกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่ที่จะใช้ในการประกอบการจัดทำมหาวิทยาลัยใหม่ด้วย”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 11 (ผู้แทน) ได้กล่าวเสริมเพื่อแสดงความคิดเห็นว่า “งานฝ่ายบุคคลต้องทำงานเพื่อเสริมกลยุทธ์บริษัท เช่น ณ ปัจจุบัน True เน้นลูกค้าทางต่างประเทศมากขึ้น เพราะฉะนั้น ทางทีมงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องปรับกลยุทธ์การทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทที่มุ่งเน้นลูกค้าทางต่างประเทศเช่นกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 คณะกรรมการนโยบาย HR ถ้ามีผู้แทนคณะและหน่วยงานเทียบเท่าคณะ ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน ไม่จำเป็นต้องมี และควรมีฝ่ายกฎหมายด้วยบทบาทของคณะกรรมการนโยบาย ฯ ควรกำหนดนโยบายไม่ใช่แนะนำ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 เรื่องทุนมนุษย์ ภาพใหญ่ต้องชัด ออกโดยสภามหาวิทยาลัย คิดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์มหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบาย HR ต้องทำตามกรอบของสภามหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

- 1) เห็นด้วยที่ส่งตัวแทนเข้ามาประชุมเรื่องคน
 - การปรับปรับแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - ควรให้ทุกคนต้องรู้จักคิดและรู้จักการ Coaching/ Sharing ความรู้ซึ่งกันและกันให้มากขึ้น

2) อยากให้มีการปรับเปลี่ยนและเตรียมความพร้อมในการดำเนินการให้ชัดและเหมาะสมตามสถานการณ์ให้แข่งขันกับทุกมหาวิทยาลัยได้

3) เห็นด้วยโดยมีข้อสังเกตว่า ต้องสอดคล้องกับ พ.ร.บ.ใหม่และระบบงบประมาณในอนาคต และการสร้างให้ความเข้าใจกับทุกคนตามที่กำหนด ข้อ 2.5 เป็นภารกิจสำคัญ

4) กลยุทธ์ควรมี 3 ระดับ คือ (1) ระดับมหาวิทยาลัย (2) ระดับปฏิบัติการ (3) ระดับรายบุคคล เพราะถ้าเป็นมหาวิทยาลัย การบังคับอาจารย์ให้ทำโน่นทำนี่ยากมากโดยเฉพาะการพัฒนา ระดับรายบุคคลต้องให้แต่ละคนมีแผนยุทธศาสตร์ของตนเองเช่นกัน ถ้าแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ เส้นทาง การพัฒนาทุกระดับก็จะชัดเจน เกิด Shared Vision สร้าง Personal Mastery ให้กับแต่ละคน

3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

ก. รูปแบบและระบบการบริหารงานบุคคล

(1) รูปแบบที่ 1 (Type I) คือ มีลักษณะของหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย สำหรับการบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) ดูแลรับผิดชอบทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

(2) รูปแบบที่ 2 (Type II) ประกอบด้วย หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย ที่มีการบริหารงาน HR ซึ่งดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนัก และ/หรือ หน่วยบริการวิชาการ งานสนับสนุนกิจกรรมมหาวิทยาลัย (Supporting units) และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

(3) รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ

(4) รูปแบบผสม (Type I + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

ข. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่

(1) รูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

(2) รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J) ช่วยทำให้บุคลากรมีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

(3) วิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ของมหาวิทยาลัย

(4) การสร้างความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit)

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นต่อการนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 ได้แสดงความคิดเห็นว่า “เรื่อง Self Development ต่อ Job Rotation ทางวิชาการอาจจะไม่สอดคล้องกันเพราะบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ถ้าใช้กระบวนการ Job Rotation อาจจะทำให้เกิดความไม่คล่องตัวและไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร” และ “เห็นด้วยอย่างยิ่งเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J)”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8 แสดงความคิดเห็นว่า “มหาวิทยาลัยกำลังแปรสภาพเพื่อความคล่องตัว และเพื่อความสามารถในการแข่งขัน “คน/บุคลากร” จึงเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดเพื่อ

สร้างความชัดเจนในตัวชี้วัดเรื่องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยจะเน้นการพัฒนา “คน/บุคลากร” ควรดึง Talent มาใช้เพื่อความคล่องตัว และเพื่อความสามารถในการแข่งขัน” รวมถึง “เรื่อง Self Development ควรเน้นเรื่อง “High Performance High Potential” ดังนั้น การพัฒนาดาวเด่น กล่าวคือ จะทำอย่างไรจะค้นหา Talent ใน “คน/บุคลากร” มาเป็น “ดาวเด่น” เพื่อเป็นศักยภาพในการแข่งขัน (สร้างชื่อให้มหาวิทยาลัยได้) การค้นหา Talent เพื่อให้เกิดดาวเด่นจึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังคำกล่าวที่ว่า “Put the right man on the right job in the right place at the right time” การเตรียมผู้บริหาร ควรมีการจัดเตรียม Young Executive ด้วย”

ส่วนนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ มีค่าเฉลี่ยต่ำแสดงว่า เรื่องคนยังไม่เป็นสิ่งสำคัญมากนัก ต้องนำแผนกลยุทธ์ด้านคนมาสนับสนุน

สำหรับรูปแบบ Type II นำไปสู่การแข่งขันได้ หน่วยงานมีความหลากหลายของภารกิจ ควรให้คนในสายงานนั้น ๆ มามอง ต้องการการมีส่วนร่วม

และได้เสริมว่า “เพื่อความคล่องตัวในการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ “วัฒนธรรมองค์กร” สมัยก่อนจะทำอย่างไรเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยใหม่”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 โครงสร้างการบริหาร HR ในรูปแบบที่ 1 ปัจจุบันมีจุดอ่อน ทำงานไม่ครบกระบวนการบริหาร ทำงานไม่มีทิศทางชัดเจนขาดการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะไม่มีแผนกลยุทธ์บริหารงานบุคคลที่ต้องผ่านกระบวนการคิดร่วมกันของผู้รู้ รูปแบบที่ 2 กับ 3 ดูแล้วเกือบจะเหมือนกันแต่สลับกันโดยสิ้นเชิง

รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น การสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive coach) กับ การเตรียมผู้บริหาร (Executive trainee) ซ้ำกัน

และวิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ต้องมีทั้งสองวิธีตามผลการศึกษา

สุดท้ายการสร้างความเป็นสวนดุสิต เป็นวงจรการเรียนรู้พฤติกรรม หรือ สิ่งที่สืบทอดกันมาโดยอาศัยขั้นตอน 1 2 3 4 ออกมาเป็นพฤติกรรมความเป็นสวนดุสิต

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ในเรื่องคนมีอยู่ 2 มิติหากจะให้รองรับ AEC คือ

มิติแรก พัฒนาที่มีอยู่ (บุคลากร) อย่างไรให้สามารถสื่อสารในการเรียนการสอนได้ อันนี้ยังไม่พูดถึงการเปลี่ยนวิธีการสอนนะครับให้ได้ในเรื่องการสื่อสารก่อน

มิติที่สอง การรับคนใหม่จะมีเกณฑ์อย่างไร ในระยะสั้นบุคลากรไม่พร้อมอาจจะขยายกรอบ หรือนอกกรอบ เช่นให้หาคนที่มีคุณสมบัติเกินกว่าที่ต้องการ มหาวิทยาลัยในสิงคโปร์ คนดีและเก่งที่สุด ถ้าคุณเข้า Oxford ไม่ได้เราไม่รับ และสามารถสื่อสารได้ 2 ภาษาเหมือนเปิดปิดสวิทช์ไฟ

การพัฒนาตนเอง มีประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ อาจารย์มหาวิทยาลัยไม่ได้เตรียมตัวมาเป็นครู และเด็กไม่เก่ง ถามเด็กไม่รู้ว่าต้องการอะไร ส่วนใหญ่ต้องช่วย ต้องพัฒนาให้เด็กมีนิสัยของการอ่าน ส่วนอาศรมความรู้ (Professor Club) ต้องได้คนที่ที่สุดจึงจะช่วยได้

สิ่งที่ควรทำคือ จัดกลุ่มคน กลุ่มศักยภาพสูงต้องขายและให้ซื้อไอเดียว่าต้องเปลี่ยนและได้อย่างไร กลุ่มที่รอคอยต้องผลักดัน และกลุ่มสุดท้ายการลงทุนไม่ค่อยได้ผลมาก

โครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 หรือ 3 ถ้าทำไม่ได้ถึง KPI ต้องยอมรับการช่วยเหลือ อธิการบดีต้องเห็นผลงานใน 18 เดือน หรือ ภายใน 1 ปีการศึกษาต้องเห็นแนวโน้ม

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมืออาชีพที่ไม่ใช่ผู้บริหารควรอยู่ตรงไหน หรืออยู่ข้อ (1)

ควรมีกฤษฎีในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่เด่นชัด และการสร้างทีมงานควรเป็นกลยุทธ์เด่น

ระบบข้อมูลไม่ถูกต้องตามสภาพจริง และทันสมัย กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ จะต้องแก้ปัญหานี้ก่อนเข้าสู่กลยุทธ์อื่น ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1) ควรเลือกแบบที่ 2 หรือ จะเลือกแบบ 2 และแบบที่ 3 ผสมกัน และปรับเปลี่ยนในทุกชั้น

2) รูปแบบ 2 ที่มีการดูแลระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติ ซึ่งปรับไปตามแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสม

3) ช่วงการปรับเปลี่ยนองค์กร น่าจะเป็นก่อน รูปแบบที่ 2ต่อไปค่อยเป็นรูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 4

4) รูปแบบที่ 2 โดยเน้นสมรรถนะของบุคลากร องค์กรแบบเมทริกซ์ เกื้อหนุนผู้รับบริการภายใน-ภายนอก และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

5) ให้หน่วยงานที่ใช้บุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ HR เพราะหน่วยงานย่อมทราบถึงปัญหา ความต้องการขององค์กร รู้จักคน คนเก่ง (Talent) วิธีการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากบุคลากร

6) ความเป็นสวนดุสิต

- มีรูปแบบคณะทำงานดำเนินการ ให้มีความสำคัญ
- ประชาสัมพันธ์ด้านกลยุทธ์ให้เด่นชัดและต้องทำได้

7) การเตรียมสร้างคนให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

8) การพัฒนาตนเอง

- เห็นด้วยกับการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรตามมาตรฐานสากล

- สัดส่วนที่เหมาะสมของคณาจารย์และต่อนักศึกษา สาขาวิชา
- ทำอย่างไรให้คนมีการเรียนรู้ (Learning)
- e-training/Conference จะล้มเหลวแน่นอนเพราะคนไม่เคยชิน กลยุทธ์นี้จะ

จัดการอย่างไร

9) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

10) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมหลัก (Core Value) ที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 ให้ความเห็นว่า การพัฒนาสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นตัวอย่างที่น่าสนใจ

มหาวิทยาลัยมหิดลต้องการปรับแบรนต์ให้อยู่ในใจคน จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ มหิดล เป็น มหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์และปรับพันธกิจมหาวิทยาลัย ให้ลำดับความสำคัญใหม่เป็นวิจัย สอน บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ขณะเดียวกันมีวัฒนธรรมวิจัยที่อาจารย์เมื่อเข้ามาใหม่ รู้ว่าต้องทำวิจัยไม่ต้องให้บอกว่าต้องทำ

มีตัวอย่างการสร้าง Talent Program ที่เรียกว่า One Person One Product คัดอาจารย์ที่มีฝีมือให้มาทำวิจัยสนับสนุนให้มีผลงาน หนึ่งชิ้นต่อปี โดยแบ่งเป็นผลงานด้านบทความ หนังสือ การวิจัยในชั้นเรียน และเอกสารวิชาการ ลดภาระการสอนจาก สี่วิชาเป็นสามวิชา เมื่อทำวิจัย บวกเงินเดือนเพิ่ม เดือนละ 10,000บาท เมื่อผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสาร ให้รางวัล 10,000 – 50,000 บาท งบประมาณสนับสนุนไปต่างประเทศ สำหรับประเทศในเอเชีย 40,000บาท ประเทศในยุโรป 80,000 บาท

4.การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ควรวัดในสิ่งต่อไปนี้

- (1) การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (2) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากระดับการยอมรับในขีดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก

- (3) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นต่อการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 ได้แสดงความคิดเห็นว่า “การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่สำคัญคือชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นตัวชี้วัดเชิงประจักษ์” พร้อมตั้งคำถามเพิ่มเติมว่า “คำถามในใจ “การเปลี่ยนระบบของการจัดการของมหาวิทยาลัย มันจะคุ้ม/ไม่คุ้มกับการการบริหารจัดการ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9 แสดงความคิดเห็นว่า “ควรมีตัวชี้วัดเรื่อง Return ว่าจะใช้อะไร เป็นวัดในการบ่งชี้ แต่โดยภาพรวมเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยชิ้นนี้”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 12 ได้กล่าวเสริมว่า “ในมุมมองภาคเอกชนนั้น บริษัทยินดีจ่าย ค่าตอบแทนให้กับนักศึกษาที่จบใหม่ที่ยากมาร่วมงานกับบริษัท หากแต่เมื่อเข้ามาร่วมงานแล้ว ศักยภาพที่นักศึกษาจบมาไม่ตรงตามที่ทางบริษัทต้องการ ต้องใช้เวลาในการฝึกและสอน ซึ่งมัน สะท้อนความสามารถในการพัฒนานักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้เหมือนกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 10 ได้เสนอ 6 ข้อเสนอแนะนำ ได้แก่ “1) นโยบาย (Policy) ต้อง ชัดเจน 2) Value ของสวนดุสิตคืออะไร? ในต่างประเทศ Value สำคัญกว่า Performance 3) คณะกรรมการชุดใหม่ที่จะใช้มาบริหารจัดการความเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ต้องเป็นคน/บุคลากรจาก HR และ Marketing 4) มีการใช้เกณฑ์มาตรฐานในการเปรียบเทียบคุณภาพและความสามารถ 5) E-Cloud is needed อยู่ที่ไหนก็สามารถเชื่อมต่อเข้ามามหาวิทยาลัยได้ แต่ควรเตรียมตัวในการลงทุน 6) Non- Thai Staffs ควรมีชาวต่างชาติมาร่วมดำเนินการด้วย”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8 ตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 การวัดที่ทำหายจากจำนวนบุคลากรที่ได้รับการยอมรับจาก บุคคลภายนอก แต่ต้องทำงานให้กับมหาวิทยาลัยด้วย อาจเป็นการยอมรับเฉพาะบุคคล การวัด ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ผลงานมหาวิทยาลัย ด้วยการรวมพลังบุคลากรที่มีศักยภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 ปกติวัดจากจำนวนการผลิตบัณฑิต การมีงานทำของบัณฑิต และ สภาพแวดล้อมในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ภาษาอังกฤษไม่สอดคล้องกัน HCM ควรเป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่ เพราะข้อ 1 และข้อ 3 มีความ แตกต่างกัน หรือต้องการแยก กลยุทธ์ทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (ตัด ออก ก็ โอเค) และควรวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ด้วยคือ มองแผนและระบบกลยุทธ์ร่วมกัน จะ มองได้ทั้ง 2 ระบบ

ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการวัดความสำเร็จของกลยุทธ์การจัดการทุน มนุษย์ ดังต่อไปนี้

- 1) ชี้วัดตาม World Class Standard เช่น ISO
- 2) การวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ HR ต้องวัดทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3) ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่ผลลัพธ์ (Outcome) คือ การยอมรับของสังคมบวกชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัย
- 4) ยังไม่เห็นภาพที่นำไปสู่ นวัตกรรมของสวนดุสิตที่จะใช้ในการแข่งขัน

ในตอนท้ายของการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะโดยรวม ดังนี้
 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยกับข้อเสนอการกำหนดโครงสร้างและระบบบริหาร HR ที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ และผลการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content analysis) ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key success factors) ในปัจจัยด้านกลยุทธ์ระบบคุณธรรม ความก้าวหน้าและขวัญกำลังใจ และการมีส่วนร่วมและการสื่อสารด้าน HR พร้อมได้แสดงความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ดังนี้

- 1) ปัจจัยความก้าวหน้าและขวัญกำลังใจ เรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เห็นว่าต้องเหมาะสมกับงานหรือภาระงานที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย
- 2) อาจมีความสับสนเรื่องนิยามศัพท์ HRM บริหารบุคคล HCM จะสร้างความเข้าใจเรื่องนี้อย่างไร
- 3) การเตรียมความพร้อมในระบบการบริหาร HR ต้องเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างและพัฒนาบุคลากรตาม Talent และใช้ประโยชน์ให้ตรงกับ Talent และการรักษาคงไว้กับองค์กร
- 4) ควรวางระบบบริหารบุคคลให้ดีและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 5) การมีส่วนร่วมจะทำให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้น เนื่องจากเกิดความมุ่งมั่นผูกพัน (Commitment) เป็นผู้คิดและได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษากับยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งผู้บริหารแนะนำให้เพิ่มเติมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหาร HR ที่ผ่านมาในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่กับแผนกลยุทธ์ มสศ. ปี 2557-2560

ข. การนำเสนอผลการวิจัยให้กับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

คณะผู้วิจัย ได้นำเสนอ รายงานผลการวิจัยกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ต่อผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านการบริหาร HR ของมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2557 ซึ่งคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เห็นว่าผลการวิจัยนี้มีคุณค่าต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของ มสศ. (พ.ศ. 2557-2560) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 รักษาบุคลากรที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษากับยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งผู้บริหารแนะนำให้เพิ่มเติมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหาร HR ที่ผ่านมาเพื่อการเชื่อมโยงข้อเสนอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่กับแผนกลยุทธ์ มสศ. ปี 2557-2560

1. สิ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนของปัจจัยแห่งความสำเร็จ (A Driving Forces of Key Success Factors)

1) ต้นแบบความเป็นผู้นำทางการศึกษาของอธิการบดี และวิธีคิดอย่างเป็นระบบของความเป็นผู้นำ (Leadership System Thinking) ของมหาวิทยาลัย

ในระยะแรกของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีลักษณะความเป็นผู้นำแบบซึมซับมาจาก คุณหญิงกระจ่างศรี รักตะกนิษฐ แล้วถ่ายทอดต่อมาโดยตัวผู้นำสถาบัน จนกระทั่ง รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธินเข้ามาร่วมทีมผู้บริหารกับอธิการบดีได้นำลักษณะความเป็นผู้นำของท่าน ปรับให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เมื่อท่านดำรงตำแหน่งอธิการบดีจึงเกิด “ต้นแบบความเป็นผู้นำทางการศึกษา” แล้วถ่ายทอดเป็นวัฒนธรรมซึ่งมีทั้ง บุคลิกภาพ และความเป็นผู้นำทางวิชาการที่โดดเด่น (ซึ่งต้องแสวงหาตลอดเวลา) (สัมภาษณ์ รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน เมื่อ 26 เม.ย. 2557)

2) การถอดรหัสความเป็นผู้นำทางการศึกษา

การศึกษาของกันยามาศ ช่วยสมบูรณ์ (2555) รูปแบบความสามารถของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบ “ความสามารถด้านภาวะผู้นำ” ของ รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ดังนี้

- (1) ความเป็นตัวของตัวเอง ความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง
- (2) รู้จักควบคุมอารมณ์ หิริ โอตตัปปะ
- (3) ความเพียรพยายาม
- (4) มีความสามารถในการบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี
- (5) การกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัยข้อมูลของตนเองและการมีส่วนร่วมของประชาคม และ “โมเดลระบบความเป็นผู้นำ (Leadership System Model) ของมหาวิทยาลัย” มีดังนี้

- การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยึดผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องเป็นศูนย์กลาง
- ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม เพื่อดำเนินงานตามหลักพันธกิจที่เป็นไปตามกฎหมาย
- ผู้บริหารจะให้ความสำคัญแก่บุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการไปสู่สิ่งที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้โดยจะมีกระบวนการบริหาร และกระบวนการสร้างความผูกพันแก่บุคลากร เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
- ผู้บริหารจะคำนึงถึงความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคม
- ผู้บริหารจะบริหารด้วยความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อ

2. การปฏิบัติที่ผ่านมามีผลต่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยการริเริ่มของ อธิการบดี รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ในการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

การสรรหา ใช้ในหลายวิธี เช่น การเดินเข้ามาสมัคร(Walk in) การซื้อตัว (Head Hunter) การเชิญ (Invite) การอ้างอิงจากบุคคลที่รู้จัก (Referral)

หลักการว่าจ้าง ในการว่าจ้างบุคลากรใช้หลักการพิจารณา เช่น ความเป็นมา(ผลงาน) ความรู้ บุคลิกภาพ และสถาบันที่ศึกษา

การประเมินสมรรถนะของแต่ละบุคคล พิจารณาจาก มีความตั้งใจทำ (Willing to do) สมรรถนะ (Competencies)ตามระดับขั้นต้น ปานกลาง สูง

การมอบหมายงาน มีในลักษณะหลายอย่าง เช่น

- (1) การทำงานโดยรายงานขึ้นตรงกับทีมผู้บริหารหรืออธิการบดี
- (2)การจัดวางตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสังกัดคณะ
- (3) การมอบหมายงานพิเศษหรือทีมเฉพาะกิจ

การพัฒนา จะแบ่งได้ตามลักษณะที่เป็นความต้องการของมหาวิทยาลัยดังนี้

- (1) การพัฒนาตามสายอาชีพ
 - สายวิชาการ บุคลากรต้องรู้จักตนเอง มุ่งพัฒนาตามตำแหน่งวิชาการ
 - สายสนับสนุน ใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
 - กลุ่มตำแหน่งผู้บริหารเป็นกลุ่มที่อธิการบดีจะดูแลโดยตรง
- (2) การพัฒนาแนวคิดใหม่
 - ให้มีการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกัน เกิดการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

จนกระทั่งพัฒนาแนวคิดใหม่

- (3) การต่อยอดความรู้
 - สร้างฐานข้อมูลที่เป็นระบบ
 - ใช้วิชาการมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อต่อยอดความรู้
- (4) การสร้างทีมที่ดีที่สุด พัฒนาความหลากหลาย การทำงานข้ามสายงานและคิดเป็น

ธุรกิจการศึกษา

การเตรียมผู้บริหาร (Executive Succession Plan)

พิจารณาบุคลากรที่มีศักยภาพในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดย

- (1) เรียนรู้งานมหาวิทยาลัยจากผู้บริหารระดับสูง
- (2) ส่งเสริมและยกระดับความรู้ความสามารถ โดยให้ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก
- (3) ให้เข้าดำรงตำแหน่งระดับบริหารขั้นต้น เช่น ผู้ช่วยอธิการบดี พร้อมกับการส่งไป

ฝึกอบรมภายนอกที่สอดคล้องกับตำแหน่ง

(4) สามารถปฏิบัติงานในระดับบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เช่น การสรรหาให้ดำรงตำแหน่งคณบดีหรือเทียบเท่า

การสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence-based Performance) มีการดำเนินการที่ผ่านมา ใน 5 ลักษณะหลัก ๆ ดังนี้

(1) การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) อาทิ

- ใ้บุคลากรสายวิชาการที่มีความอาวุโสและมีความเข้มแข็งทางวิชาการ สร้างทีมวิชาการ

- ทีมวิชาการจะดำเนินงานร่วมกันระหว่างอาจารย์อาวุโสและอาจารย์รุ่นใหม่ ทั้งในด้านการสอน การพัฒนางานวิชาการ และงานที่ปรึกษา

- ผลักดันให้อาจารย์รุ่นใหม่ก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(2) การทำงานแบบคู่ขนาน (Dual Tracks) เช่น

- การเปิดหลักสูตรปริญญาโทในลักษณะของโครงการพิเศษ โดยมีผู้อำนวยการหลักสูตร ปฏิบัติงานคู่ขนานกับการดำเนินงานหลักสูตรเดียวกันของบัณฑิตวิทยาลัย

- การผลิตบัณฑิตในโครงการความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (รмп.) โดยมีผู้บริหารดูแลแต่ละภูมิภาค และมีบุคลากรจากหลายหน่วยงานเข้าไปสนับสนุนการเรียนการสอน

(3) ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เช่น กรณีของศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์รับงานจากภายนอก มีการดำเนินการโดย

- ตั้งคณะกรรมการร่างหลักสูตรในลักษณะที่มีความเฉพาะ และลอกเลียนแบบยาก

- คณะกรรมการพัฒนาเอกสารประกอบการสอน/อบรม

- จัดตั้งทีมวิทยากรในลักษณะผสม ทั้งอาจารย์ที่มีประสบการณ์กับอาจารย์ใหม่

- ระดมทีมงานสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยเพื่อบริหารโครงการ

(4) การใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เต็มความสามารถ (Utilization) เพื่อตอบสนอง ดังนี้

- ความต้องการของท้องถิ่น เช่น กรณีศูนย์การเรียนรู้และวิจัยท้องถิ่นหนองคาย

- ความอยู่รอดของหน่วยงาน เช่น ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งลำปาง

(5) คลังปัญญา คือ เชิญบุคลากรที่เกษียณอายุในระดับบริหารมาช่วยปฏิบัติงานด้านที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูง

(6) ริเริ่มรูปแบบสมรรถนะ (Competency-based Approach) ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะเฉพาะ 3) พัฒนต่อยอดจนเป็นสมรรถนะ S-U-A-N-D-U-S-I-T

การสื่อสาร (Communication)

มีความพยายามการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง อาทิ ประชุม วิทยุทัศน์ อัตลักษณ์ ค่านิยมร่วม และยุทธศาสตร์องค์กร เป็นต้น

การปฏิบัติงาน (Work)

ในด้านการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร อาทิ e-Profile, e-Portfolio, e-Office, i-Regis, R-System เป็นต้น

2) บุคลากรสายวิชาการมีความอิสระทางวิชาการ และมีความรับผิดชอบต่อนตนเองโดยมาบันทึกการลงเวลาปฏิบัติงานเดือนละ 1 ครั้งในช่วงวันที่ 21-25 ของทุกเดือน

3) การประยุกต์ความรู้เชิงวิชาการสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบของหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอดขององค์กร อาทิ Home Bakery โรงแรมสวนดุสิตเพลส โครงการอาหารกลางวัน 1 ครั้วดุสิต โครงการโรงสีข้าว อาคารที่พัก วิทยาเขตสุพรรณบุรี น้ำดื่ม ดุสิตา เนยสวนดุสิต เป็นต้น

4) ให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน นำความรู้ไปให้บริการสังคม และการรับงานที่ปรึกษาของหน่วยงานในที่ต่างๆ ได้โดยให้เครดิตกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

5) บุคลากรสามารถที่จะหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ให้ตรงกับความรู้ความสามารถเช่น บุคลากรสายวิชาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปอยู่สายสนับสนุนได้ และมีการเกี่ยกำลังคนจากหน่วยงานที่ยุบตามนโยบาย หรือลดขอบเขตงานไปยังหน่วยงานที่มีความต้องการโดยไม่มีการเลิกจ้างบุคลากร เป็นต้น

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

คณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับสรุปได้ดังนี้

1.วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (The New University): กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ.2558 (AEC 2015) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลได้ว่า

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 (AEC 2015) มี 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การกำหนดตำแหน่ง สมรรถภาพคนเก่ง การประสานกลมกลืน และการปรับเปลี่ยนองค์กร ทั้งนี้ได้รับแรง

ขับเคลื่อนจากต้นแบบความเป็นผู้นำทางการศึกษาของอธิการบดี (ในวาระของ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริโรจน์ ผลพันธิน) และวิธีคิดอย่างเป็นระบบของความเป็นผู้นำ (Leadership System Thinking) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การกำหนดตำแหน่ง (Positioning : P)

การจัดการทุนมนุษย์ที่สามารถกำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ ภายใต้การกำกับของรัฐบาลที่รองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ.2558

มสศ. ต้องพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายชัดเจนว่าจะเทียบวัด (Benchmarking) กับมหาวิทยาลัยใดในระดับประเทศ และในระดับภูมิภาคหรือกลุ่มประเทศอาเซียน และมีเป้าหมายในระยะสั้นทั้ง 4 อัตลักษณ์ว่าจะอยู่ในอันดับที่เท่าใด (Ranking) ในปีใดและอันดับที่ทำหายในระยะยาว รวมถึงการแข่งขัน (Competition) มสศ. จะสร้างนวัตกรรมใหม่ใดในการแข่งขันหรือนำสู่กฎของเกมส์การแข่งขันใหม่

ซึ่งทั้ง 3 เรื่องนี้มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

2) สมรรถภาพคนเก่ง (Talent Capability: TC)

มสศ. ต้องศึกษาแนวทางการจัดกลุ่มบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนก่อนที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และเตรียมบุคลากรให้สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปีพ.ศ.2558 โดยการแบ่งกลุ่มดังนี้

- กลุ่มซูเปอร์สตาร์ที่มีศักยภาพสูงและผลงานสูง (HP² = Hi-Potential, Hi-Performance)
- กลุ่มปกติที่มีศักยภาพสูง ผลงานต่ำหรือศักยภาพต่ำ ผลงานพอมี
- กลุ่มเสี่ยงมีศักยภาพต่ำและผลงานต่ำ

สำหรับการวางแผนการสรรหา พัฒนา การรักษาและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

3) การประสานกลมกลืน (Harmonization)

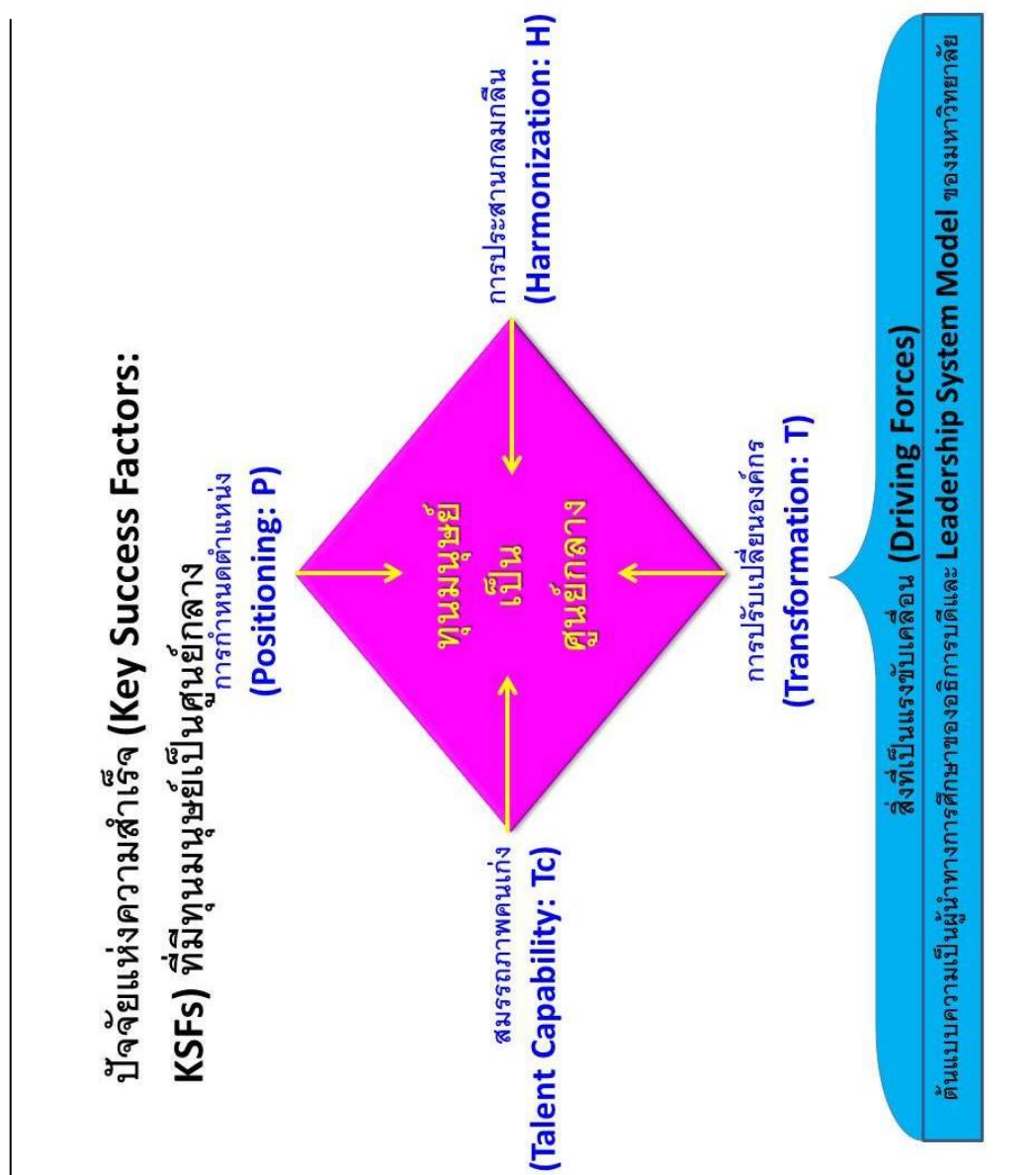
กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการประสานกลมกลืน (Harmonization) ทั้งสภามหาวิทยาลัย (ด้านการกำหนดนโยบาย) คณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์และกองบริหารงานบุคคล ตามองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ทั้ง (1) การคิดและวางแผน (2) การนำไปปฏิบัติ และ (3) การวัดความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ในการตอบสนอง ดึงดูด พัฒนาศักยภาพและรักษามหาวิทยาลัย

4) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation)

ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558

มีความจำเป็นในการนำปรัชญา มสศ. สมรรถนะของ มสศ. (SUANDUSIT Competency) และความเป็นสวนดุสิตมากำหนดเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดหรือพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านหลักคือ คนเก่ง (Talent) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ (Information) และงาน (Work) สำหรับขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จจึงนำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) นั่นคือความต้องการของคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent Needs) โดยสรุปดังภาพที่ 4.12 และ 4.13



ภาพที่ 4.12 สิ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนของปัจจัยแห่งความสำเร็จ



*SHCM=Strategic Human Capital Management

การกำหนดตำแหน่ง (Positioning : P)

- การเทียบวัด (Benchmarking) กับใคร?
- อันดับ (Ranking) ของ 4 อันดับ
- การแข่งขัน (Competition) จะนำไปสู่กฎของเกมส์การแข่งขันใหม่

สมรรถภาพคนเก่ง (Talent Capability: Tc)

		HP²	
		กลุ่ม ปกติ	กลุ่ม HP ²
H	กลุ่ม เสีย	กลุ่ม ปกติ	H
L			L

ประเมินผลงาน

HP² = Hi-Potential Hi-Performance

- การจัดการกลุ่มศักยภาพบุคลากร

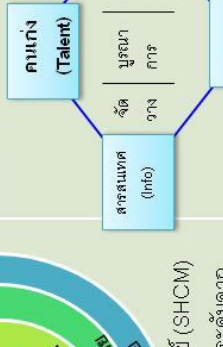
การประสานกลมกลืน(Harmonization : H)



- กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) ต้องการประสานกลมกลืนทุกระดับจากสมานพหุวิทยาด้านองค์การบริหารงานบุคคล

การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation : T)

- การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) จากปรัชญา สมรรถนะของ มสค และความเป็นสวนคู่ชีวิตเป็นหัวใจสำคัญของการปรับเปลี่ยนระบบงาน HR



ภาพที่ 4.13 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSFs) ที่ชุมชนระบุเป็นศูนย์กลาง

และบริบทเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ในภาพรวมบุคลากรเห็นว่า

1) การที่ มสส.เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) เหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก

2) กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่เป็นจริงและเหมาะสมช่วยให้ มสส.สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศที่มีชื่อเสียงได้เหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับที่สอง

3) มสส. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมในระดับปานกลาง โดยมีด้านการพัฒนาบุคลากรเหมาะสมมาก แต่ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมปานกลาง

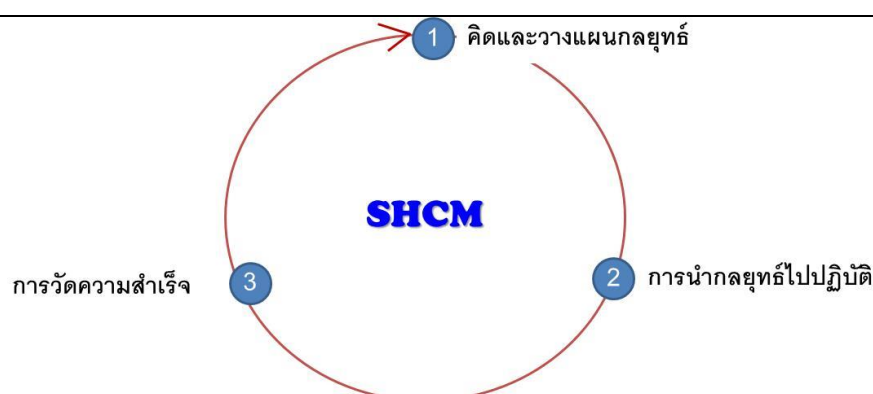
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2

เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ประกอบด้วย 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

ในการสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategy Formulation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเห็นว่ามีเหมาะสมเป็นไปตามหลักที่องค์กรชั้นนำปฏิบัติอยู่

1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

(1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) มีองค์ประกอบ 3. ส่วนสำคัญคือ การคิดและการวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งต้องวัดความสำเร็จครบวงจรทั้งหมดดังภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.14 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM)

(2) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management Policy) ของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงาน

บุคคล (คณะกรรมการนโยบาย HR) ระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีการประสานกลมกลืน (Harmonization) ทั้งจากสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) คณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์ในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์และกองบริหารงานบุคคลรับผิดชอบในด้านการปฏิบัติการ

- มีการมองอนาคตมากๆ ในด้านนโยบาย HR
- เป้าหมายด้าน HR ต้องรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
- มีสำนักบริหารกลยุทธ์เป็นผู้จัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่

เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติด้าน HR เพื่อนำเสนอภาพรวมต่อคณะกรรมการ

นโยบาย HR

(3) คณะกรรมการนโยบายด้าน HR ที่เหมาะสมควรมีกรรมการที่ประกอบด้วย

- ผู้แทนจากสภามหาวิทยาลัย
- ผู้แทนจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย
- ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ
- ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน
- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เกี่ยวข้องด้าน HR
- ผู้รับผิดชอบด้านการบริหาร HR

มีข้อเสนอให้เพิ่มผู้รับผิดชอบด้านกฎหมายและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ซึ่งเป็นมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด และการสื่อสาร รวมถึงกรรมการควรเป็นคนรุ่นใหม่

(4) บทบาทของคณะกรรมการนโยบาย HR เห็นว่า

- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์
- ให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหาร HR กับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย (ในกรณีที่มีปัญหาด้านการนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาปฏิบัติหรือมีปัญหาการปฏิบัติตามกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์)

มีข้อเสนอแนะว่า ควรสนับสนุนและผลักดันให้มีแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ และแผนกลยุทธ์กองการบริหารบุคคล ที่สามารถพัฒนาระบบบริหาร HR ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยด้วยเครื่องมือใหม่ๆ ด้านการบริหาร HR

(5) ในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์และระบบการบริหาร HR พร้อมงบประมาณด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย ควรเป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์

มีข้อเสนอแนะว่า ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ และมีบทเรียนจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่ากลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ควรมีกลยุทธ์ใน 3 ระดับทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับปฏิบัติการและระดับบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรต้องให้แต่ละคนมีแผนยุทธศาสตร์ของตนเองเช่นกัน

2) การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

(1) รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยบริหาร HR ในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และหน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนักและหรือหน่วยบริการวิชาการ ดูแลรับผิดชอบการบริหาร HR ในหน่วยงานของตนเอง มีความเหมาะสมมาก

(2) ระบบการบริหาร HR มีความเห็นว่ามีเหมาะสมมากในเรื่องต่อไปนี้

- การดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สามารถบริหาร HR ได้
อย่างอิสระ โดยอยู่ในกรอบนโยบายของคณะกรรมการนโยบาย HR

- ในกรณีที่คณะหรือหน่วยงานที่เป็นโครงการพิเศษ ซึ่งมีขีดความสามารถเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) สามารถมีหน่วยงาน HR ในหน่วยงานเพื่อดำเนินการบริหาร HR ได้

(3) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

- รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ที่เหมาะสมมาก 3 อันดับคือ วิธีการพัฒนาบุคลากรดาวเด่น (High Performance for High Potential) หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป สามารถที่จะขอไปฝึกอบรมสัมมนาภายนอกเพื่อเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเองได้ วิธีการขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement and Enrichment) หมายถึง การที่บุคลากรซึ่งมีศักยภาพสูงสามารถขอเพิ่มภาระงานหรือความรับผิดชอบที่เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย และ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนด้านทรัพยากรการเรียนรู้ (Knowledge facilities) เช่น หนังสือ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี

- รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior: S2J) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ที่เหมาะสมมากและมีความสนใจ 2 อันดับคือ อาศรมความรู้ (Professor Club) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ สอนแนะนำ (Coach) ในกลุ่มตนเอง ประมาณ 4-5 คนเพื่อสอน

งาน พัฒนาการเรียนรู้และการวิจัย และการเตรียมเป็นผู้บริหาร(Executive Trainee) หมายถึง ผู้บริหารเล็อกบุคลากรที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร (แต่มีแววหรือศักยภาพในการบริหาร) เพื่อสอนงานและการพัฒนาการเรียนรู้ด้านการบริหารหน่วยงาน

- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร(Executive Succession Plan)

ของมหาวิทยาลัยเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งการพัฒนาบุคลากรให้สามารถก้าวเข้ามา รับผิดชอบงานบริหารของมหาวิทยาลัย ควรจะพัฒนาร่วมกันเพื่อจะได้เรียนรู้ร่วมกันสามารถ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กับการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพโดยการส่งเสริมให้เข้ารับการพัฒนาใน หลักสูตรด้านการบริหาร ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งเป็นที่ยอมรับและสามารถนำมาปรับใช้ กับการบริหารมหาวิทยาลัยได้

- การสร้างความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit :SDU Spirit) เห็นว่า ลำดับขั้นการสร้างความเป็นสวนดุสิตมีความเหมาะสมมาก ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสังเกต (O-Observation)

การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของ มสส. ใช้ประสาทสัมผัสสังเกตหรือศึกษา พฤติกรรมและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต (University Way of Life)

ขั้นที่ 2 การจดจำ (Re-Remember)

บุคลากรสังเกตพบพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติของความเป็นสวนดุสิตภายใน มหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจ (Analysis and Understanding)

ขั้นที่ 3 การยอมรับ (R-Recognition)

บุคลากรเห็นว่าพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพึงปฏิบัติ (Way of Life)

ขั้นที่ 4 การสร้างรูปแบบ (F-Formalization)

บุคลากรทุกคนช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยปรับตรงกับแบบ ฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง (Adopting)

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (C-Culture Embedded)

บุคลากรดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit)

3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM Measurement)

การสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การ จัดการทุนมนุษย์มีดังนี้

(1) การวัดระดับมหาวิทยาลัย

- การบูรณาการ 3 การวัดทั้งการวัดของ สกอ. การวัดของ สมศ. การวัดของ ก.พ.ร.
- การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U Ranking) ระดับสากล
- นวัตกรรมที่ มสท. จะใช้ในการแข่งขัน

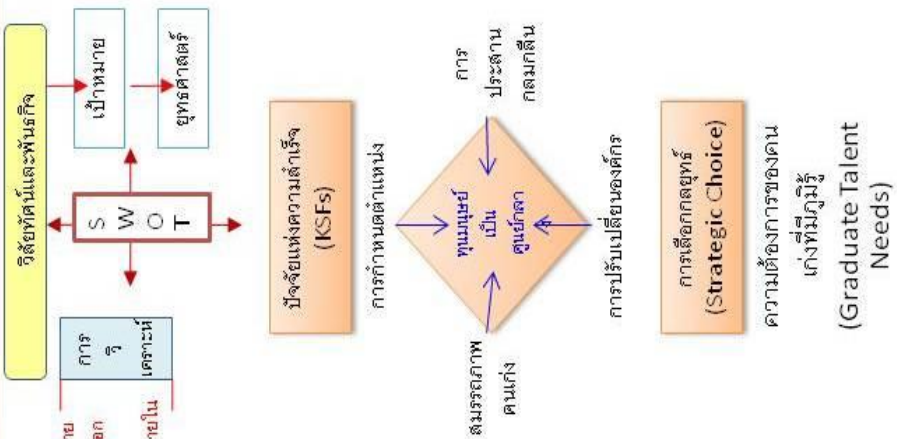
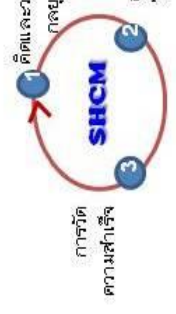
(2) การวัดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ เห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดคือ

- การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมมากที่สุด

และเห็นว่ามีค่าเหมาะสมมากที่สุดคือ การวัดความสำเร็จจากระดับการ

ยอมรับในขีดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก กับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

โดยสรุป การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ดังภาพที่ 4.15

1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	2 คัดและวางแผน SHCM	3 การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติ	4 การวัดความสำเร็จ SHCM
	1) องค์ประกอบของ SHCM  2) การกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการทุนมนุษย์ จัดทำโดยคณะกรรมการนโยบาย HR มีส่วนการบริหารกลยุทธ์จัดทำ SHCM และกองบริหารงานบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติ	1) รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) 2) ระบบการบริหาร HR -การดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการ -จัดตั้งศูนย์สนับสนุนระบบบริหาร HR ได้อย่างอิสระ โดยอยู่ในกรอบนโยบายของคณะกรรมการนโยบาย HR 3) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ (1) รูปแบบการพัฒนาตนเอง เช่น วิทยาการพัฒนาศักยภาพคน วิธีกรขยายขอบเขตงานและวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (2) รูปแบบการพัฒนาผู้สอน (Senior to Junior: S2J) เช่น ภาครวมความรู้ (Professor Club) และการเตรียมเป็นผู้บริหาร (3) วิธีการเตรียมผู้บริหาร ทั้งการพัฒนาล้างเสริมให้มารับผิดชอบการบริหาร (4) การสร้างความเป็นส่วนดูแลตามลำดับขั้นตอนจนปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม	1) การวัดระดับมหาวิทยาลัย -การบูรณาการ 3 การวัดทั้งการวัดของ สกอ. สมศ. และ กพร. -การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U Ranking) ระดับสากล -นวัตกรรมที่ มสธ. จะใช้ในการแข่งขัน 2) การวัดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ -การวัดผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ -การวัดความสำเร็จจากระดับการยอมรับในขีดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก -ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 4.15 การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM Formulation)

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3

การจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต

คณะผู้วิจัยได้พัฒนาข้อเสนอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่กับแผนกลยุทธ์ มสส. ปี 2557-2560 ตามผลการศึกษาดังนี้

3.1 แนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

โดยเฉพาะ กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management : SHCM) ผู้เชี่ยวชาญระดับโลกหลายท่านโดยเฉพาะอย่างยิ่ง Dave Ulrich (Ulrich et al, 2012: 1-4) ได้พูดถึงสิ่งที่เป็หัวใจสำคัญขององค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนว่า ฝ่ายบริหาร HR ต้องส่งมอบคุณค่าให้กับธุรกิจ โดยกลยุทธ์การบริหาร HR ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจและผู้บริหาร HR มีอาชีพต้องจัดการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ให้มีการจัดวาง (Aligned) บูรณาการ (Integrated) และนวัตกรรม (Innovation) ที่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างเด่นชัดในผลงานของบุคคลและองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ตามร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปี 2557-2560 มีปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์รายละเอียดสรุปดังรูปที่

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มสส. ต้องดำเนินการเป็นลำดับคือ

1) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะ ปรัชญา มสส. สมรรถนะ (SUANDUSIT Competency) กับความเป็นสวนดุสิต จะต้องหล่อหลอมเป็นดี เอ็น เอ (DNA) หรือค่านิยมหลัก (Core Value) ของ มสส.ที่ใช้เป็นโมเดลสมรรถนะหลัก (Core Competency Model) ซึ่งนำมาใช้จัดวางโครงสร้างสถาปัตยกรรมของระบบงาน HR (HR Systems Architecture) ถือเป็นวิธีการใหม่ของการออกแบบระบบงาน HR ให้นำไปสู่การปฏิบัติของ HR (HR Practices) โดยมีการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovative) จนทำให้เกิดความแตกต่างอย่างชัดเจนในผลงานของบุคคลและองค์กรตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

2) การสอดประสานกลมกลืนระหว่างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 5 รักษาบุคลากรที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา กับยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

3) วิสัยทัศน์และพันธกิจของกองบริหารงานบุคคล ต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จตามปรัชญาและวิสัยทัศน์

3.2 การปฏิบัติที่ผ่านมามีความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยการริเริ่มของ อธิการบดี รศ.ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน ในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การสรรหา 2) หลักการว่าจ้าง 3) การประเมินสมรรถนะของแต่ละบุคคล 4) การมอบหมายงาน 5) การพัฒนา มีรายละเอียดตามภาพที่ 4.16 พร้อมทั้งมีวิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive Succession Plan) การสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence-based Performance) การสื่อสาร (Communication) และการปฏิบัติงาน (Work) ที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

<u>วิธีการสรรหา</u>	<u>หลักการว่าจ้าง</u>	<u>การมอบหมายงาน</u>	<u>การพัฒนา</u>
• Walk-in • Head Hunter • Invite • Referral	การว่าจ้างบุคลากรใช้ หลักการพิจารณา • ความเป็นมา(ผลงาน) • ความรู้ • บุคลิกภาพ • สถาบัน	1) การทำงานโดยรายงาน ขึ้นตรงกับทีมผู้บริหาร หรืออธิการบดี 2) การจัดวางตำแหน่งตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสังกัดคณะ 3) การมอบหมายงานพิเศษ หรือทีมเฉพาะกิจ	1. การพัฒนาตามสายอาชีพ 1) สายวิชาการ -บุคลากรต้องรู้จักตนเองมุ่งพัฒนาตาม ตำแหน่งวิชาการ 2) สายสนับสนุน -ใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล 3) กลุ่มตำแหน่งผู้บริหาร เป็นกลุ่มที่อธิการจะดูแลโดยตรง 2. การพัฒนาแนวคิดใหม่ 1) ให้มีการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกัน เกิด การแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้จรรทั้งพัฒนา แนวคิดใหม่ 2) การต่อยอดความรู้ -สร้างฐานข้อมูลที่เป็นระบบ -ใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อต่อยอด ความรู้ 3. การสร้างทีมที่ดีที่สุด พัฒนาความหลากหลาย การทำงานข้าม สายงานและคิดเป็นธุรกิจการศึกษา
<u>การประเมินศักยภาพของแต่ละบุคคล</u> • มีความตั้งใจทำ (Willing to do) • ศักยภาพขั้นต้น ปานกลาง สูง			

ภาพที่ 4.16 การบริหารงานบุคคลที่ผ่านมาของ มสส.

3.3 ข้อเสนอการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) คิดและวางแผน SHCM ในด้านกลยุทธ์และระบบงาน HR มี 3 ขอบเขตด้วยกัน พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วยการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovation)

ขอบเขตที่ 1 โอกาสเพื่อการรังสรรค์ (Opportunity for Contribution)

จัดวาง(Align) จัดวางกลยุทธ์ HCM กับอัตลักษณ์ของ มสค.ในมุมมองจากภายนอก (Outside in) มากขึ้นโดยเฉพาะการตลาด

บูรณาการ(Integrate) การเชื่อมโยงเรื่อง SHCM จากสภามหาวิทยาลัยกับคณะกรรมการนโยบาย HR และสำนักบริหารกลยุทธ์สู่การปฏิบัติกับกองบริหารงานบุคคล

นวัตกรรม(Innovative) มีดังนี้

กลยุทธ์และระบบงาน HR สำหรับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ เช่น คณะหรือโรงเรียน ใช้นวัตกรรมออกแบบกลยุทธ์และระบบงาน HR ให้สอดคล้องกับปรัชญา มสค.และเป้าประสงค์

ขอบเขตที่ 2 การจูงใจและการทุ่มเท (Motivation and Effort)

จัดวาง การลงทุนด้าน HR โดยจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน HR ที่นำไปสู่การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มสค.

บูรณาการ จัดบูรณาการ BSC (Balanced Scorecard) กับระบบการจัดการผลงาน (Performance Management :PM) และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ในสายวิชาการและสายสนับสนุนกับการปฏิบัติการของ SHCM

นวัตกรรม ใช้สมรรถนะที่พัฒนามาจากค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นพื้นฐานในการออกแบบระบบงาน HR ทุกระบบเพื่อเพิ่มมูลค่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value)

ตัวอย่าง สำหรับทั้ง 2 ขอบเขตในการปฏิบัติของ HR

(1) วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรกับสมรรถภาพ (Capability) ที่จะใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

(2) จัดลำดับความต้องการและปรับระบบงาน HR ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ของ มสค.

(3) การนำไปปฏิบัติของกลยุทธ์ HCM สำหรับบริการ HR(HR Services) ที่ถูกต้อง

ขอบเขตที่ 3การออกแบบระบบงาน HR ใหม่(Redesign HR Systems)

จัดวางใช้รูปแบบการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) การออกแบบระบบงาน HR ที่ให้คณะหรือโรงเรียนในการบริหาร HR ระดับปฏิบัติการด้วยตนเอง

บูรณาการ โครงการนำร่องการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) กับคณะหรือโรงเรียนที่มีความพร้อม

นวัตกรรมนำรูปแบบที่ 3 (Type III) หรือ รูปแบบที่ 4 (Type IV) มาใช้กับหน่วยงาน มสค.

สำหรับ รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ

และรูปแบบที่ 4 (Type IV) เป็นรูปแบบผสม (Type I (เหมือนรูปแบบปัจจุบัน) + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

ตัวอย่าง ในการปฏิบัติของ HR

รูปแบบการบริหาร HR ในรูปแบบที่ 2 (Type II) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย บริหารกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และหน่วยงานระดับปฏิบัติการดูแลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

โดยระดับมหาวิทยาลัย การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร (HR Strategic & Transformation Work) ซึ่งมีกลุ่มงานกลยุทธ์และระบบงาน HR ในการเชื่อมโยงงานของกลุ่มนี้กับคณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์และกลุ่มปฏิบัติงาน HR ระดับคณะ/โรงเรียน หรือสำนัก

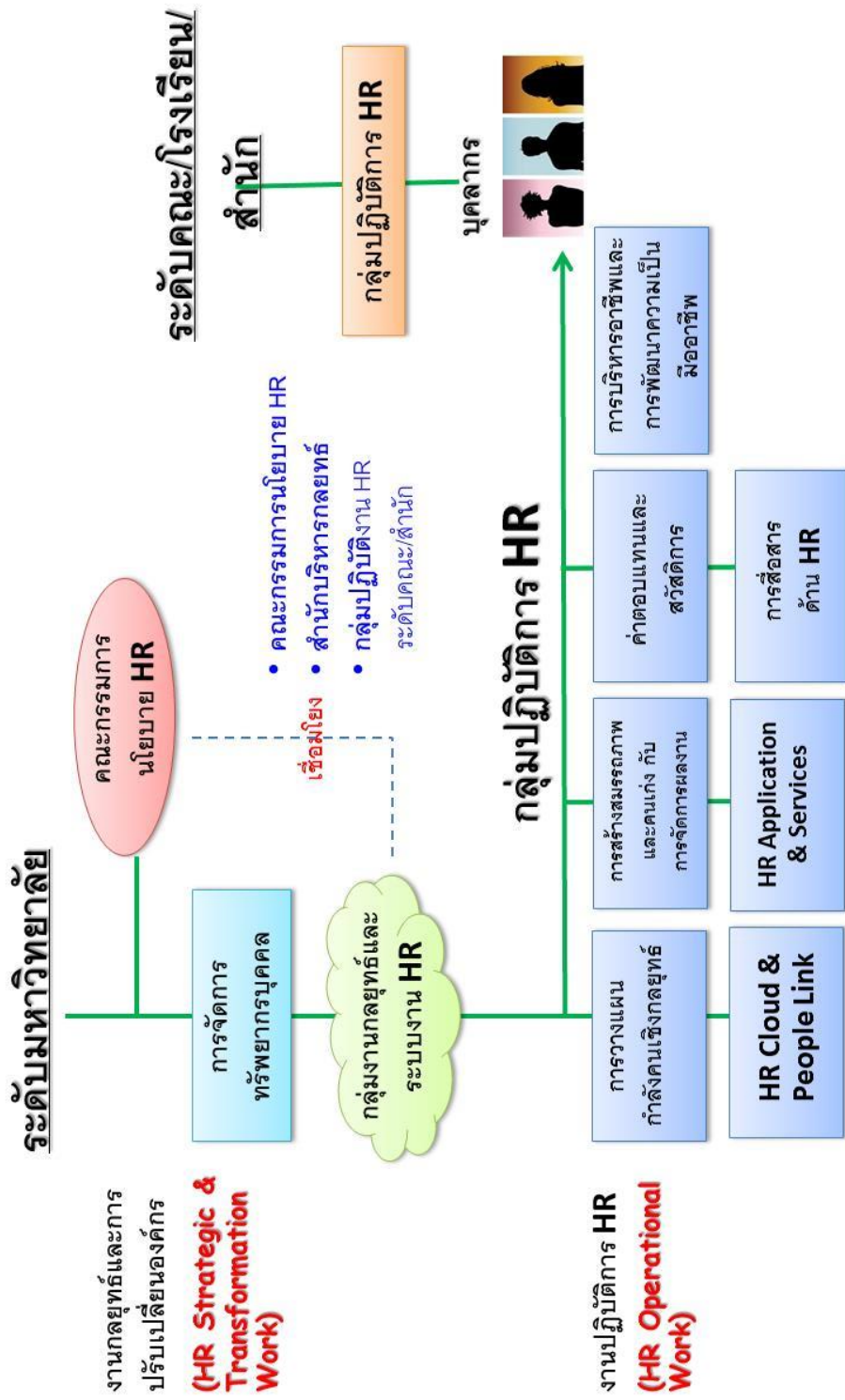
กลุ่มปฏิบัติการ HR (HR Operational Work) มีขอบเขตความรับผิดชอบหลักๆ ในงานต่อไปนี้

- 1) การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning: SWP)
- 2) การสร้างสมรรถภาพและคนเก่ง (Talent & Capabilities Building) กับการจัดการผลงาน (Performance Management : PM)
- 3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Fringe Benefits)
- 4) การบริหารอาชีพ (Career Management) และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development : PD)
- 5) HR Could & PeopleLink
- 6) HR Application & Services
- 7) การสื่อสารด้าน HR (HR Communication : HR Com)

ระดับคณะ/โรงเรียน/สำนัก ดำเนินการในด้านกลุ่มปฏิบัติการ HR ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นโดยมีกลุ่มงานกลยุทธ์และระบบงาน HR ระดับมหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือรวบรวมปัญหาเพื่อแก้ไขหรือพัฒนาระบบงาน HR และเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการนโยบาย HR

ดังภาพที่ 4.17

โครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II)



ภาพที่ 4.17 รูปแบบการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II)

2) การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติ มี 4 ด้านหลักสำคัญคือ คนเก่ง (Talent) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ (Information) และงาน (work) พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วย การจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovative)

(1) คนเก่ง (Talent) ประกอบด้วย

-การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning :SWP)

จัดวาง วางแผนกำลังคนกับยุทธศาสตร์ มสค.และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ของ SHCM

บูรณาการ จัดทำกำลังคนระดับมหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมและหน่วยงาน สนับสนุน ฯลฯ ในเรื่องคลังทักษะ (Skill Inventories) และคุณสมบัติกำลังคนที่ต้องการ (Workforce Requirement)

นวัตกรรม การนำโมเดลแรงขับ 5 ประการ (5 Forces Model) มาจัดทำ SWP

-การสร้างสมรรถภาพและคนเก่ง (Talent & Capability Building)

จัดวาง การนำสมรรถนะสวนดุสิตมาเป็นโครงสร้างพื้นฐานของระบบงาน HR

การคัดเลือก จัดวางและจัดอันดับคนเก่ง (Talent) ตามระบบการวัดสินทรัพย์ ด้านคน (Human Asset Scorecard)

บูรณาการ มี Talent Pools ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนพร้อมวิธีการ สื่อสารไปยังบุคลากร

นวัตกรรม ดึงดูดและรักษาคคนเก่ง (Talent) ที่เป็นเลิศเพื่อยกระดับของ มสค.

-การบริหารอาชีพ (Career Management) และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development: PD)

จัดวาง กำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ในเรื่อง สายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

การพัฒนา Training Road Map for PD เช่น การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาโดยพี่สอนน้อง (Senior to Junior : S2J) และการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

บูรณาการ เชื่อมโยง Training Road Map และ การบริหารอาชีพ (Career Management) กับระบบการวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Scorecard) และการสืบทอด ตำแหน่งความเป็นผู้นำ (Leadership Succession)

นวัตกรรม บุคลากรมีการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการวัดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Monitoring) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มสค.

(2) **ผลงาน(Performance)** ประกอบด้วย

- การจัดการผลงาน (Performance Management : PM) โดย

จัดวาง การทบทวนและพัฒนาระบบ PM เช่น การทบทวนผลงาน (Performance Review) และ Balanced Scorecard (BSC)

บูรณาการ การเชื่อมโยงระบบการประเมินผลงาน (Performance Management System: PMS) กับระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (P4P) และโบนัสตามผลงาน ทั้งกลุ่มผู้บริหารบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

นวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสมรรถนะด้วยเมทริกซ์ ค่าตอบแทน HP² (HP² Pay Matrix) (Hp² = Hi-Performance, Hi-Potential)

- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ(Compensation & Fringe Benefits)

จัดวาง

- ระบบค่าตอบแทน Broadbanding ตามกลุ่มอาชีพ โดยการจัดทำ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย จัดกลุ่มตามศักยภาพ และพัฒนาระบบสวัสดิการ แบบยืดหยุ่น (Flex Benefits)

บูรณาการ ประยุกต์ใช้จากการจัดการผลงาน

นวัตกรรม นำร่องระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมาใช้กับรูปแบบการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II)

(3) **สารสนเทศ(Information : Info)**

- การสื่อสารด้าน HR (HR Communication : HR Com)

จัดวาง การสื่อสารในหัวใจของงานกลยุทธ์และระบบงาน HR การเลือก เครื่องมือในการสื่อสาร เช่น สื่อสังคมออนไลน์ อินทราเน็ต สร้าง Award-Winning

บูรณาการ Get Buy in Participation (ทั้งผู้บริหารและบุคลากร) เชื่อมโยง HR Com กับสภาคณาจารย์และผู้แทนพนักงานในคณะกรรมการนโยบาย HR

นวัตกรรม ผู้บริหารหน่วยงานคือ Primary audiences ของ HR Com

(4) **งาน (Work)**

- HR Cloud & People Link

จัดวาง มีโปรไฟล์บุคลากรที่ถูกต้องทันสมัย

บูรณาการ HR Cloud ที่บุคลากรใช้งานได้แบบบริการตนเอง (Self Services)

ทุกระบบงาน HR

นวัตกรรม HR@Anytime Anywhere Any Devices

- HR Application & Services

ไปสู่ e-HR
จัดวาง การวางแผนการสรรหาและการปรับกระบวนการงานของการบริหาร HR

บูรณาการ ปรับปรุงและพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตาม
วัฒนธรรมสวนดุสิต

นวัตกรรม HR@Anytime Anywhere Any Devices

ตัวอย่าง การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติ

ก. การพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development) ให้มีความเป็นเลิศ
ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ในการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการเรียนรู้บนความท้าทาย
(Challenge-Based Learning : CBL) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน

(1) คิดไอเดียที่ยิ่งใหญ่ (Big Idea) บุคลากรคิดถึงเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ความ
รับผิดชอบในเรื่องที่ต้องการพัฒนาตนเอง

(2) คำถามสำคัญ (Essential Questions) เป็นคำถามที่เกี่ยวกับไอเดียที่
ยิ่งใหญ่ (Big Idea)

(3) ความท้าทาย (The Challenge) วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ให้ตอบคำถาม
สำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากร

(4) การออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบวิธีการที่จะใช้พัฒนาตนเองตาม
ความท้าทาย

โดยบุคลากรหรือผู้พัฒนาตนเองจะมีแนวทางจาก

- แนวทางคำถามต่อวิธีการพัฒนา (Guiding Question)
- แนวทางกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาตนเอง (Guiding Activities)
- แนวทางการใช้ทรัพยากร (Guiding Resources) สนับสนุนกิจกรรมการ

พัฒนาตนเอง

(5) โซลูชัน-การปฏิบัติ (Solution-Action)

กำหนดโซลูชันและวิธีการปฏิบัติตามการออกแบบในขั้นที่ 4 ก่อนหน้านี้

(6) การวัดและประเมิน (Assessment)

บุคลากรนำตัวอย่างการพัฒนาตนเองและบทความที่เขียนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเผยแพร่ทางสังคม
ออนไลน์หรือในอินทราเน็ตของมหาวิทยาลัย

ข. การพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior : S2J)

ในการพัฒนาผู้อื่น คณะผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้อื่นมี 2 รูปแบบด้วยกัน
คือ

รูปแบบที่ 1 อาศรมความรู้ (Professor Club)

แนวคิด เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior: S2J) เหมือนคนเก่งสอนคนที่อยากพัฒนาตนเองให้เก่งหรือพี่สอนน้อง และในระยะยาวให้มีวิธีการจัดการในลักษณะศูนย์กำไร (Profit Center Unit)

เนื้อหา ผู้พัฒนาควรกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาดังนี้

- (1) ร้อยละ 70 เป็นประสบการณ์ใหม่ในงานที่รับผิดชอบ (On the Job Experience)
- (2) ร้อยละ 20 ให้การสอนแนะนำ (Coaching) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
- (3) ร้อยละ 10 รูปแบบการฝึกอบรมและหลักสูตรที่เป็นทางการ (Formal Courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

รูปแบบของอาศรมความรู้ คนเก่งหรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นศาสตราจารย์อำนวยการศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน รองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์จำนวน 4 คน และผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์จำนวน 4 คน

โดยจัดทำเป็นแผนสร้างความรู้ (Knowledge Master Plan) ที่จะสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมตามสายวิชาการหรืออาจประยุกต์กับสายสนับสนุนก็ได้

เส้นทางก้าวหน้า กำหนดให้ครอบคลุมในด้านการสอน (มุ่งสู่ Teaching Professor หรือใกล้เคียง) การวิจัย (มุ่งสู่ Research Professor) และบริการวิชาการ (มุ่งสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยหรือ University Social Responsibility : USR)

การวัดผล ให้ผู้ทำหน้าที่สอนเป็นผู้วัดความก้าวหน้า

รูปแบบที่ 2 การสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive Coach) หรือ การเตรียมผู้บริหารฝึกหัด (Executive Trainee) สามารถประยุกต์ใช้แนวทางต่อไปนี้ได้เหมือนกัน หรือทดแทนกันโดยอาจปรับเนื้อหาในรายละเอียดให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องการใช้ในการพัฒนา

แนวคิด เป็นการพัฒนานุเคราะห์ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยระดับผู้บริหาร (รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดี) เป็นพี่เลี้ยง (Sponsored People) ในการทำหน้าที่ผู้สอนแนะนำ

เนื้อหา กำหนดเนื้อหา ดังนี้

- (1) ร้อยละ 70 เป็นประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (On the Job Experience)
- (2) ร้อยละ 20 ให้การสอนแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Formal courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

(3) ร้อยละ 10 รูปแบบการฝึกอบรมและหลักสูตรที่เป็นทางการ (Formal Courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

รูปแบบของการสอนแนะนำโดยผู้บริหาร ให้ผู้เรียนรู้หรือน้องอุปถัมภ์ (Mentee) เลือกที่อยากเรียนรู้จากผู้บริหารท่านใด โดยจัดเป็นลักษณะกลุ่มเล็กๆ (Small group) ประมาณ 3-5 คนต่อหนึ่งกลุ่ม

การวัดผล ให้ผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะนำเป็นผู้วัดความก้าวหน้า

ค. สร้างความเป็นสวนดุสิต

ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ลำดับขั้นการสร้างความเป็นสวนดุสิต คณะผู้วิจัยได้เสนอ “การสร้างความเป็นสวนดุสิต” ตามลำดับขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การสังเกต (O-Observation)

การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของ มสศ. ใช้ประสาทสัมผัสสังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต (University Way of Life)

ขั้นที่ 2 การจดจำ (R-Remember)

บุคลากรสังเกตพบพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติของความเป็นสวนดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจ (Analysis and Understanding)

ขั้นที่ 3 การยอมรับ (R-Recognition)

บุคลากรเห็นว่าพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพึงปฏิบัติ (Way of Life)

ขั้นที่ 4 การสร้างรูปแบบ (F-Formalization)

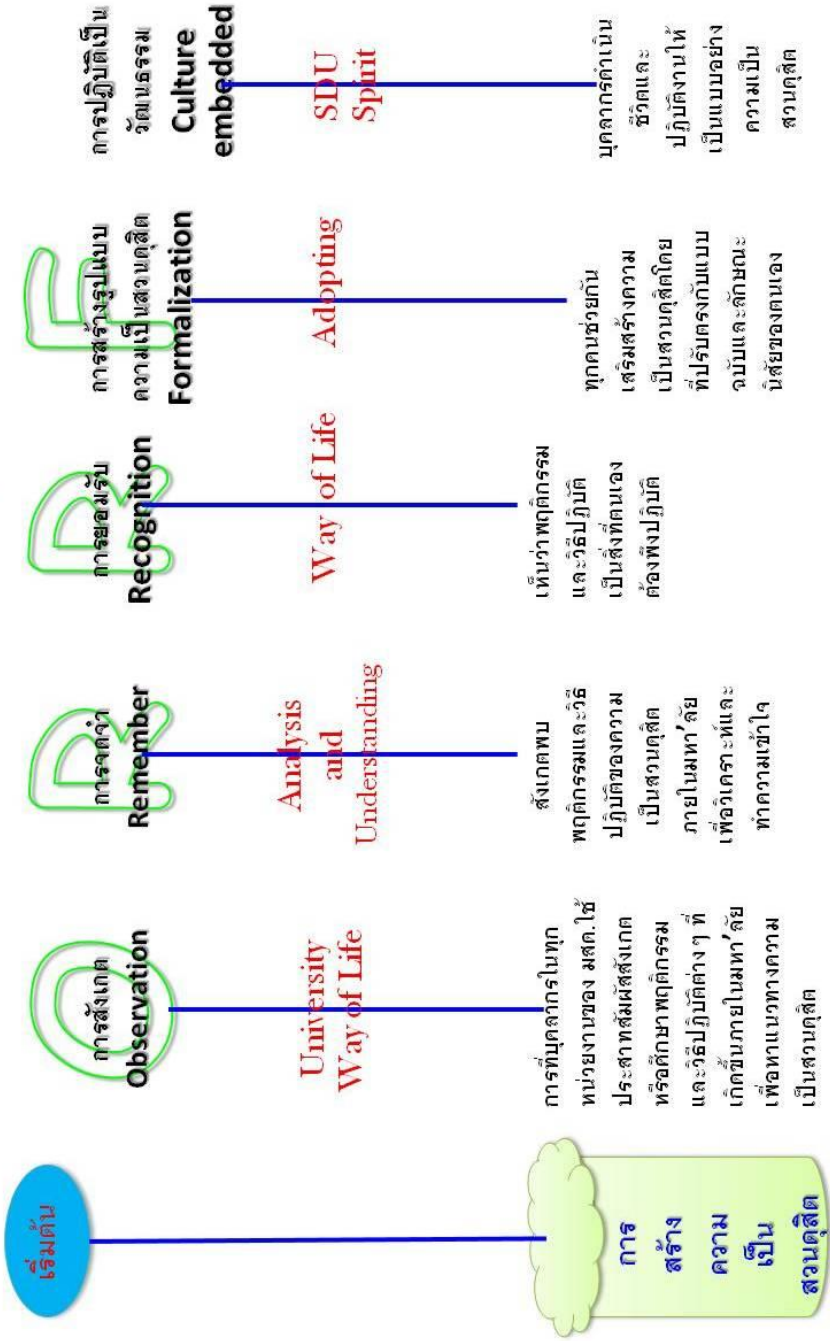
บุคลากรทุกคนช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง (Adopting)

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (C-Culture Embedded)

บุคลากรดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit)

โดยสรุปได้ดังภาพที่ 4.18

ความเป็นส่วนดูแล



ภาพที่ 4.18 การสร้างความเป็นส่วนดูแล

4) การวัดผลสำเร็จ SHCM มีการวัดใน 2 ระดับด้วยกันคือ การวัดระดับมหาวิทยาลัยและการวัด SHCM พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วยการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovation)

(1) การวัดระดับมหาวิทยาลัย

จัดวาง EdPEx200 และการเก็บข้อมูลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย

และข้อมูลด้านการบริหาร HR ของมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking)

บูรณาการ 3 การวัดของ สกอ. สมศ.และ ก.พ.ร.

นวัตกรรม การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U Ranking) ระดับสากล และนวัตกรรมที่ มสศ.จะใช้ในการแข่งขัน

(2) การวัด SHCM

จัดวาง การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบกับดัชนีวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Index)

บูรณาการ วัดจากระดับการยอมรับในซิดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก

นวัตกรรม ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยและ การยอมรับของสังคมตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวอย่าง ในการปฏิบัติของ HR

-การหลุดจากความเป็นราชการ เช่น สร้างสำนึกในการ Hate Bureaucracy (การทำงานที่มีระบบ ขั้นตอนยาวแบบ Red Tape) การวางแผนลดความเป็นราชการที่ไม่จำเป็น และทุกคนปลอดภัยและปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึกรังเกียจความจำเป็นของระบบราชการ (ควบคุมระบบราชการได้)

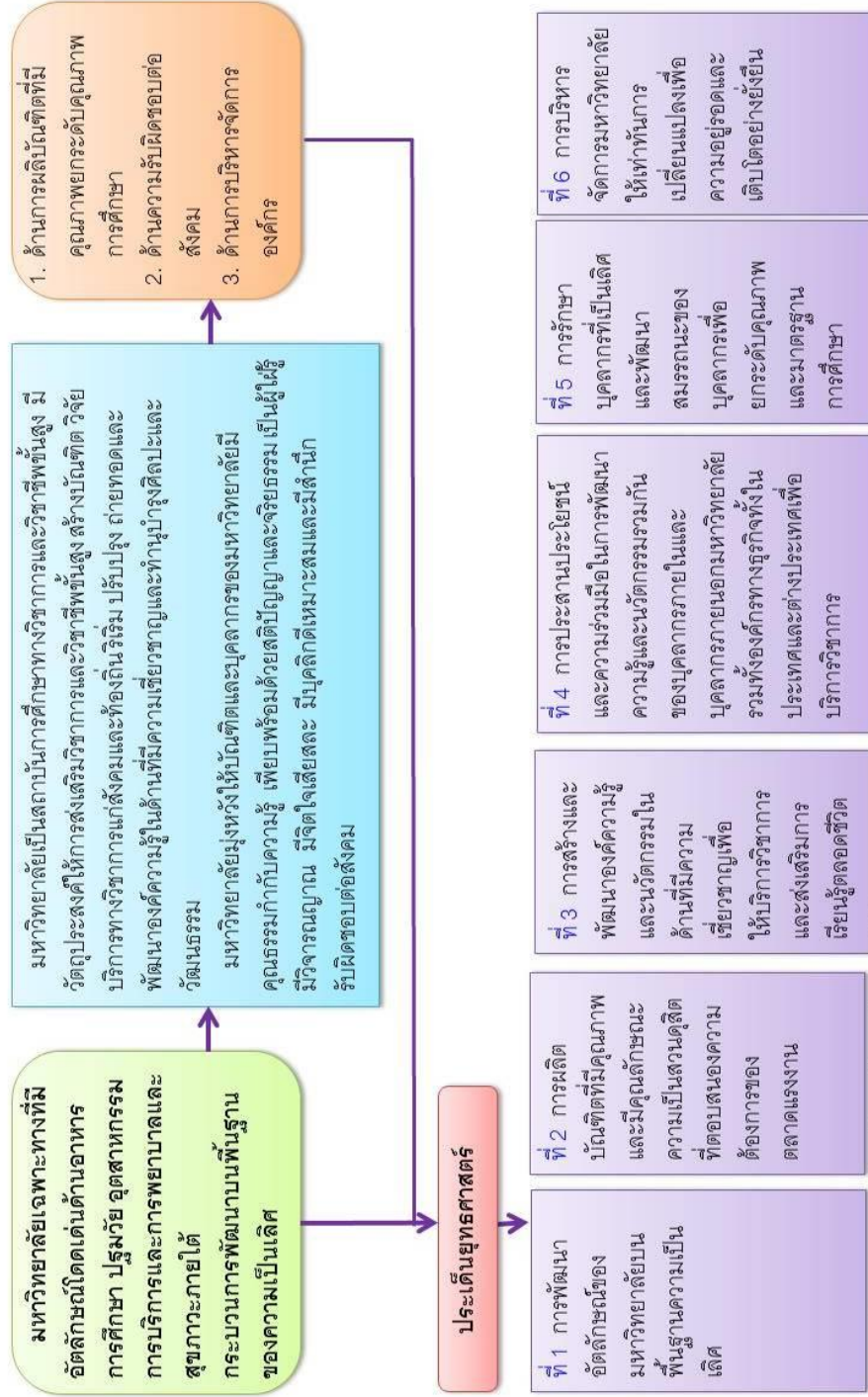
-ระบบการวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Scorecard) ควรกำหนดองค์ประกอบในการวัดในด้านทุนภาวะผู้นำ ทุนความสัมพันธ์ ทุนองค์กรและทุนทรัพยากรบุคคล

-พัฒนา U Ranking ตามดัชนีวัดในด้าน Research Index Education Index USR Index Ed.-Services Index Mobility Index Management Index และ Human Asset Index

ทั้งนี้ได้สรุปเป็นภาพประกอบการนำเสนอ ดังภาพที่ 4.19 - 4.20

การสอดคล้องประสานกลยุทธการจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่กับแผนกลยุทธ์ มสส.

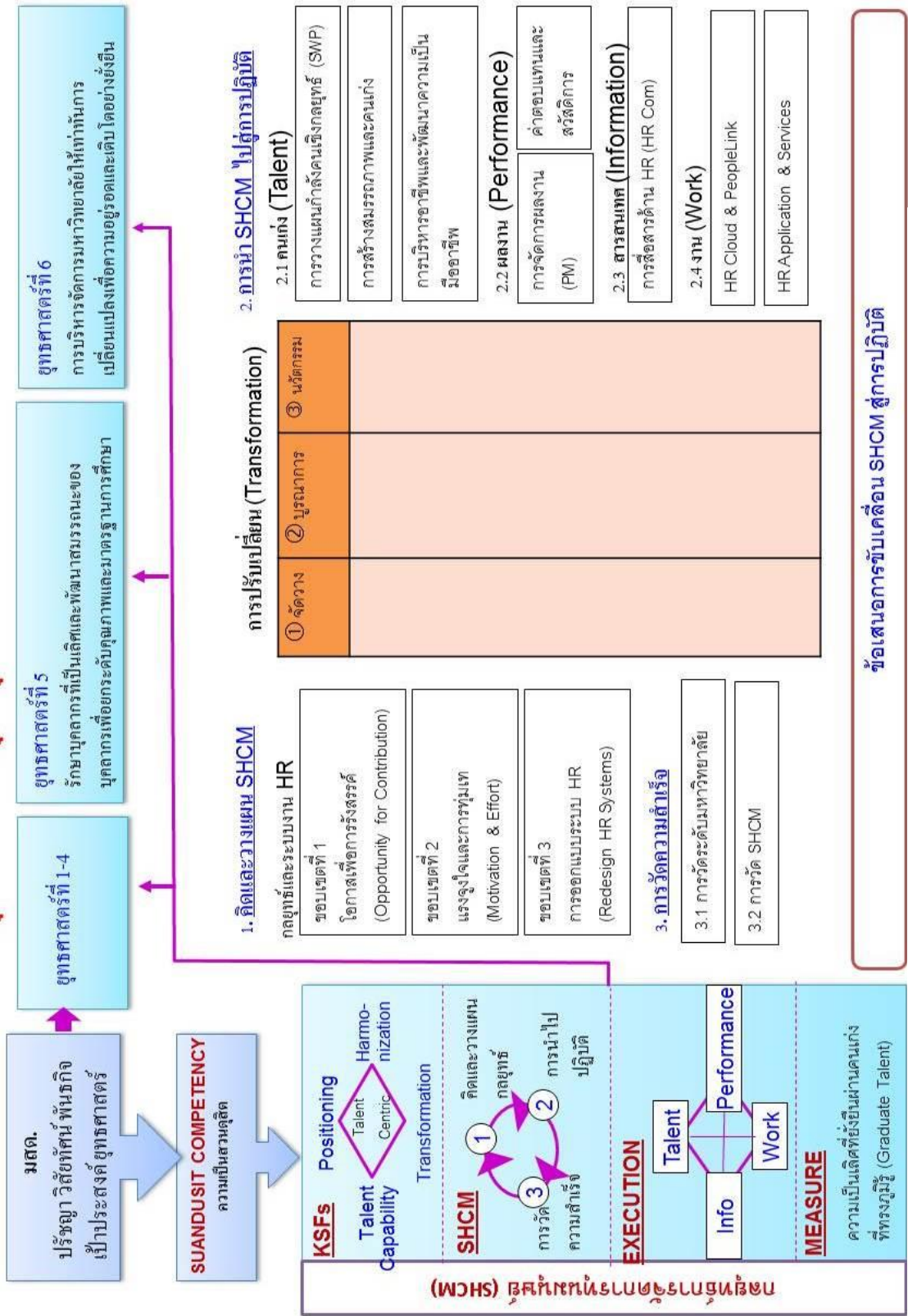
ปรัชญา มหาวิทยาลัยที่สามารถสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Survivability)



* จาก (ร่าง) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตปี 2557-2560

ภาพที่ 4.19 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ มสส.

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่



ภาพที่ 4.20 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่สู่การปฏิบัติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทาง และบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (The New University) ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี พ.ศ. 2558 (AEC 2015) ในบริบทด้านการเป็นมหาวิทยาลัยในตลาดเฉพาะกลุ่มที่เชี่ยวชาญ 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ประกอบด้วย 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้าง และระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาล่วงหน้า (Preliminary study) ในตอนที่จัดทำโครงการวิจัย (Research proposal) โดยสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) กับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง สรุปผลได้ว่า มีความจำเป็นเร่งด่วนในการที่จะพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพราะในการดำเนินงานที่ผ่านมา ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ

หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยให้ได้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์โดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) เพื่อจัดทำร่างต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 33 คน ประกอบด้วย บุคลากร 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัย 2) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และที่ปรึกษาอธิการบดี และ 3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานหลักที่เทียบเท่าคณะ เพื่อนำผลที่ได้มากำหนดเป็นกรอบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

เมื่อได้กรอบกลยุทธ์ฯ แล้ว ได้จัดทำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการหาคุณภาพและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำไปให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยแสดงความคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์ฯ จำนวน 275 คน นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และสังเคราะห์เพื่อ

บูรณาการเป็นกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ จากนั้นได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 14 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ดังกล่าว เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2556 ซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดทำเป็นกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งผลการวิจัยจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้รูปแบบการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งจะใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ ให้มีความสามารถและมีศักยภาพในการแข่งขัน เป็นกำลังเสริม และเพิ่มความเข้มแข็งทางวิชาการ พร้อมทั้งรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC 2015) ในปี พ.ศ. 2558 และจะเป็นต้นแบบให้มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น หรือสถาบันการศึกษาอื่นได้นำไปใช้ในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) รวมถึงนำไปใช้ในการเป็นกรณีศึกษา และบทเรียนแห่งความเป็นเลิศ (Best Practice) ในองค์กรและสถาบันวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 (AEC 2015) มี 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การกำหนดตำแหน่ง สมรรถภาพคนเก่ง การประสานกลมกลืน และการปรับเปลี่ยนองค์กร ทั้งนี้ได้รับแรงขับเคลื่อนจากต้นแบบความเป็นผู้นำทางการศึกษาของอธิการบดี (ในวาระของ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน) และวิธีคิดอย่างเป็นระบบของความเป็นผู้นำ (Leadership System Thinking) ดังนี้

1) การกำหนดตำแหน่ง (Positioning : P)

มสส. ต้องพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายชัดเจนว่าจะเทียบวัด (Benchmarking) กับมหาวิทยาลัยใดในระดับประเทศ และในระดับภูมิภาคหรือกลุ่มประเทศอาเซียนและมีเป้าหมายในระยะสั้นทั้ง 4 อุตลักษณ์ว่าจะอยู่ในอันดับที่เท่าใด (Ranking) ในปีใดและอันดับที่ทำหายในระยะยาว รวมถึงการแข่งขัน (Competition) มสส. จะสร้างนวัตกรรมใหม่ใดในการแข่งขันหรือนำสู่กฎของเกมส์การแข่งขันใหม่

2) สมรรถภาพคนเก่ง (Talent Capability: TC)

มสส. ต้องศึกษาแนวทางการจัดกลุ่มบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยการแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ก) กลุ่มซูเปอร์สตาร์ที่มีศักยภาพสูงและผลงานสูง (HP2 = Hi-Potential, Hi-Performance) ข) กลุ่มปกติที่มีศักยภาพสูง ผลงานต่ำหรือศักยภาพต่ำ ผลงานพอมี และ ค) กลุ่มเสี่ยงมีศักยภาพต่ำและผลงานต่ำ โดยต้องมีการวางแผนการสรรหา พัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

3) การประสานกลมกลืน (Harmonization)

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการประสานกลมกลืน (Harmonization) ทั้งสภามหาวิทยาลัย (ด้านการกำหนดนโยบาย) คณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์และกองบริหารงานบุคคล ตามองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ทั้ง (1) การคิดและวางแผน (2) การนำไปปฏิบัติ และ (3) การวัดความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ในการตอบสนอง ดึงดูด พัฒนาศักยภาพและรักษาบุคลากรมหาวิทยาลัย

4) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation)

มีความจำเป็นในการนำปรัชญา มสธ. สมรรถนะของ มสธ.(SUANDUSIT Competency) และความเป็นสวนดุสิตมากำหนดเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดหรือพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านหลักคือ คนเก่ง (Talent) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ (Information) และงาน (Work) สำหรับขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จ

2. การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ประกอบด้วย 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

(1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) มีองค์ประกอบ 3. ส่วนสำคัญคือ การคิดและการวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งต้องวัดความสำเร็จครบวงจร

(2) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management Policy) ของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล (คณะกรรมการนโยบาย HR) ระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีการประสานกลมกลืน (Harmonization) ทั้งจากสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) คณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์ในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์และกองบริหารงานบุคคลรับผิดชอบในด้านการปฏิบัติการ

(3) คณะกรรมการนโยบายด้าน HR ที่เหมาะสมควรมีกรรมการที่ประกอบด้วย ผู้แทนจากสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ ผู้แทนบุคลากรสาย

สนับสนุน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เชี่ยวชาญด้าน HR ผู้รับผิดชอบด้านการบริหาร HR และเพิ่มผู้รับผิดชอบด้านกฎหมายและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเช่น ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ซึ่งเป็นมืออาชีพผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด และการสื่อสาร รวมถึงกรรมการควรเป็นคนรุ่นใหม่ โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ตลอดจนให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหาร HR กับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย (ในกรณีที่มีปัญหาด้านการนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาปฏิบัติหรือมีปัญหาการปฏิบัติตามกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์)

2.2) การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยบริหาร HR ในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และหน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนักและหรือหน่วยบริการวิชาการ รวมถึงหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) ดูแลรับผิดชอบการบริหาร HR ในหน่วยงานของตนเองได้อย่างอิสระ ภายใต้กรอบนโยบายของคณะกรรมการนโยบาย HR สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ที่เหมาะสมมาก 3 อันดับคือ วิธีการพัฒนาบุคลากรดาวเด่น (High Performance for High Potential) หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป สามารถที่จะขอไปฝึกอบรมสัมมนาภายนอกเพื่อเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเองได้ วิธีการขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement and Enrichment) หมายถึง การที่บุคลากรซึ่งมีศักยภาพสูงสามารถขอเพิ่มภาระงานหรือความรับผิดชอบที่เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

และ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนด้านทรัพยากรการเรียนรู้ (Knowledge facilities) เช่น หนังสือ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี

2. รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior: S2J) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ที่เหมาะสมมากและมีความสนใจ 2 อันดับคือ อาศรมความรู้ (Professor Club) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ สอนแนะนำ (Coach) ในกลุ่มตนเอง ประมาณ 4-5 คนเพื่อสอนงาน พัฒนาการเรียนรู้และการวิจัย และการเตรียมเป็นผู้บริหาร (Executive Trainee) หมายถึง ผู้บริหารเลือกบุคลากรที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร (แต่มีแววหรือศักยภาพในการบริหาร) เพื่อสอนงานและการพัฒนาการเรียนรู้ด้านการบริหารหน่วยงาน

3. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Executive Succession Plan) ของมหาวิทยาลัยเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุด ทั้งการพัฒนาบุคลากรให้สามารถก้าวเข้ามารับผิดชอบงานบริหารของมหาวิทยาลัย ควรจะพัฒนาร่วมกันเพื่อจะได้เรียนรู้ร่วมกันสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กับการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพโดยการส่งเสริมให้เข้ารับการพัฒนาใน

หลักสูตรด้านการบริหาร ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งเป็นที่ยอมรับและสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัยได้

4. การสร้างความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit :SDU Spirit) ลำดับขั้นที่เหมาะสมมากในการสร้างความเป็นสวนดุสิต มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การสังเกต (O-Observation) การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของ มสศ. ใช้ประสาทสัมผัสสังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (University Way of Life) เพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต

ขั้นที่ 2 การจดจำ (Re-Remember) บุคลากรสังเกตพบพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติของความสวนดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจ (Analysis and Understanding)

ขั้นที่ 3 การยอมรับ (R-Recognition) บุคลากรเห็นว่าพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพึงปฏิบัติ (Way of Life)

ขั้นที่ 4 การสร้างรูปแบบ (F-Formalization) บุคลากรทุกคนช่วยกันเสริมสร้างความสวนดุสิตโดยปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง (Adopting)

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (C-Culture Embedded) บุคลากรดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit)

2.3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM Measurement) สรุปได้ดังนี้

(1) การวัดระดับมหาวิทยาลัย การบูรณาการ 3 การวัดทั้งของ สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร. การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U Ranking) ระดับสากล และนวัตกรรมที่ มสศ. จะใช้ในการแข่งขัน

(2) การวัดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมมากที่สุด และการวัดความสำเร็จจากระดับการยอมรับในซิดคัยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก กับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

3. การจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต คณะผู้วิจัยได้พัฒนาข้อเสนอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่กับแผนกลยุทธ์ มสศ. ปี 2557-2560 สรุปได้ดังนี้

3.1 แนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มสศ. ปี 2557-2560 ต้องดำเนินการเป็นลำดับคือ

1) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะปรัชญา มสท. สมรรถนะ (SUANDUSIT Competency) กับความเป็นสวนดุสิต จะต้องหล่อหลอมเป็นดี เอ็น เอ (DNA) หรือค่านิยมหลัก (Core Value) ของ มสท.ที่ใช้เป็นโมเดลสมรรถนะหลัก (Core Competency Model) ซึ่งนำมาใช้จัดวางโครงสร้างสถาปัตยกรรมของระบบงาน HR (HR Systems Architecture) ถือเป็นวิธีการใหม่ของการออกแบบระบบงาน HR ให้นำไปสู่การปฏิบัติของ HR (HR Practices) โดยมีการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovative) จนทำให้เกิดความแตกต่างอย่างชัดเจนในผลงานของบุคคลและองค์กรตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

2) การสอดประสานกลมกลืนระหว่างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ จะสอดรับกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 5 รักษาบุคลากรที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษากับยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

3) วิสัยทัศน์และพันธกิจของกองบริหารงานบุคคล ต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จตามปรัชญาและวิสัยทัศน์

3.2 การปฏิบัติที่ผ่านมาสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยการริเริ่มของ อธิการบดี รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การสรรหา 2) หลักการว่าจ้าง 3) การประเมินสมรรถนะของแต่ละบุคคล 4) การมอบหมายงาน 5) การพัฒนา (มีรายละเอียดตามภาพที่ 4.16) พร้อมทั้งมีวิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive Succession Plan) การสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence-based Performance) การสื่อสาร (Communication) และการปฏิบัติงาน (Work) ที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

3.3 ข้อเสนอการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) คิดและวางแผน SHCM ในด้านกลยุทธ์และระบบงาน HR มี 3 ขอบเขตด้วยกัน พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วยการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovation)

ขอบเขตที่ 1 โอกาสเพื่อการรังสรรค์ (Opportunity for Contribution)

จัดวาง (Align) จัดวางกลยุทธ์ HCM กับอัตลักษณ์ของ มสท.ในมุมมองจากภายนอก (Outside in) มากขึ้นโดยเฉพาะการตลาด

บูรณาการ (Integrate) การเชื่อมโยงเรื่อง SHCM จากสภามหาวิทยาลัยกับคณะกรรมการนโยบาย HR และสำนักบริหารกลยุทธ์สู่การปฏิบัติกับกองบริหารงานบุคคล

นวัตกรรม (Innovative) มีดังนี้

กลยุทธ์และระบบงาน HR สำหรับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ เช่น คณะหรือโรงเรียนในนวัตกรรม ออกแบบกลยุทธ์และระบบงาน HR ให้สอดคล้องกับปรัชญา มสส.และเป้าประสงค์

ขอบเขตที่ 2 การจูงใจและการทุ่มเท (Motivation and Effort)

จัดวาง การลงทุนด้าน HR โดยจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน HR ที่นำไปสู่การ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มสส.

บูรณาการ จัดบูรณาการ BSC (Balanced Scorecard) กับระบบการจัดการผลงาน (Performance Management :PM) และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ในสายวิชาการและสายสนับสนุนกับการปฏิบัติการของ SHCM

นวัตกรรม ใช้สมรรถนะที่พัฒนามาจากค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นพื้นฐานในการ ออกแบบระบบงาน HR ทุกระบบเพื่อเพิ่มมูลค่าทางปัญญา (Intellectual Capital Value)

ขอบเขตที่ 3 การออกแบบระบบงาน HR ใหม่ (Redesign HR Systems)

จัดวาง ใช้รูปแบบการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) การออกแบบระบบงาน HR ที่ให้ คณะหรือโรงเรียนในการบริหาร HR ระดับปฏิบัติการด้วยตนเอง

บูรณาการ โครงการนำร่องการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) กับคณะหรือโรงเรียนที่ มีความพร้อม

นวัตกรรม นำรูปแบบที่ 3 (Type III) หรือ รูปแบบที่ 4 (Type IV) มาใช้กับหน่วยงาน มสส.สำหรับ รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียนหน่วยบริการ วิชาการ ศูนย์การศึกษาอกที่ตั้งได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ และรูปแบบที่ 4 (Type IV) เป็นรูปแบบ ผสม (Type I (เหมือนรูปแบบปัจจุบัน) + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละ หน่วยงาน

2) การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติ มี 4 ด้านหลักสำคัญคือ คนเก่ง (Talent) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ (Information) และงาน (work) พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วย การจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovative)

(1) คนเก่ง (Talent) ประกอบด้วย

-การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning :SWP)

จัดวาง วางแผนกำลังคนกับยุทธศาสตร์ มสส.และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ของ SHCM

บูรณาการ จัดทำกำลังคนระดับมหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมและหน่วยงาน สนับสนุน ฯลฯ ในเรื่องคลังทักษะ (Skill Inventories) และคุณสมบัติกำลังคนที่ต้องการ (Workforce Requirement)

นวัตกรรม การนำโมเดลแรงขับ 5 ประการ (5 Forces Model) มาจัดทำ SWP -การสร้างสมรรถภาพและคนเก่ง (Talent & Capability Building)

จัดวาง การนำสมรรถนะส่วนบุคคลมาเป็นโครงสร้างพื้นฐานของระบบงาน HR การคัดเลือก จัดวางและจัดอันดับคนเก่ง (Talent) ตามระบบการวัดสินทรัพย์ ด้านคน (Human Asset Scorecard)

บูรณาการ มี Talent Pools ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนพร้อมวิธีการ สื่อสารไปยังบุคลากร

นวัตกรรม ดึงดูดและรักษาคคนเก่ง (Talent) ที่เป็นเลิศเพื่อยกระดับของ มสค.

-การบริหารอาชีพ (Career Management) และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development: PD)

จัดวาง กำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ในเรื่อง สายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

การพัฒนา Training Road Map for PD เช่น การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาโดยพี่สอนน้อง (Senior to Junior : S2J) และการ พัฒนาตนเอง (Self-Development)

บูรณาการ เชื่อมโยง Training Road Map และ การบริหารอาชีพ (Career Management) กับระบบการวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Scorecard) และการสืบทอด ตำแหน่งความเป็นผู้นำ (Leadership Succession)

นวัตกรรม บุคลากรมีการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการวัดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Monitoring) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มสค.

(4) ผลงาน(Performance) ประกอบด้วย

-การจัดการผลงาน (Performance Management : PM) โดย

จัดวาง การทบทวนและพัฒนาระบบ PM เช่น การทบทวนผลงาน (Performance Review) และBalanced Scorecard (BSC)

บูรณาการ การเชื่อมโยงระบบการประเมินผลงาน (Performance Management System: PMS) กับระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (P4P) และโบนัสตามผลงาน ทั้งกลุ่มผู้บริหารบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

นวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสมรรถนะด้วยเมทริกซ์

ค่าตอบแทน HP^2 (HP^2 Pay Matrix) (HP^2 = Hi-Performance, Hi-Potential)

- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Fringe Benefits)

จัดวาง

- ระบบค่าตอบแทน Broadbanding ตามกลุ่มอาชีพ โดยการจัดทำมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย จัดกลุ่มตามศักยภาพ และพัฒนาระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flex Benefits)

บูรณาการ ประยุกต์ใช้จากการจัดการผลงาน

นวัตกรรม นำร่องระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมาใช้กับรูปแบบการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II)

(5) สารสนเทศ (Information : Info)

- การสื่อสารด้าน HR (HR Communication : HR Com)

จัดวาง การสื่อสารในหัวใจของงานกลยุทธ์และระบบงาน HR การเลือกเครื่องมือในการสื่อสาร เช่น สื่อสังคมออนไลน์ อินทราเน็ต สร้าง Award-Winning

บูรณาการ Get Buy in Participation (ทั้งผู้บริหารและบุคลากร) เชื่อมโยง HR Com กับสภาคณาจารย์และผู้แทนพนักงานในคณะกรรมการนโยบาย HR

นวัตกรรม ผู้บริหารหน่วยงานคือ Primary audiences ของ HR Com

(4) งาน (Work)

-HR Cloud & People Link

จัดวาง มีโปรไฟล์บุคลากรที่ถูกต้องทันสมัย

บูรณาการ HR Cloud ที่บุคลากรใช้งานได้แบบบริการตนเอง (Self Services)

ทุกระบบงาน HR

นวัตกรรม HR@Anytime Anywhere Any Devices

-HR Application & Services

จัดวาง การวางแผนการสรรหาและการปรับกระบวนการของการบริหาร HR

ไปสู่ e-HR

บูรณาการ ปรับปรุงและพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตาม

วัฒนธรรมสวนดุสิต

นวัตกรรม HR@Anytime Anywhere Any Devices

ตัวอย่าง การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติ

ก. การพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ในการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการเรียนรู้บนความท้าทาย (Challenge-Based Learning : CBL) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน

(1) คิดไอเดียที่ยิ่งใหญ่ (Big Idea) บุคลากรคิดถึงเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องที่ต้องการพัฒนาตนเอง

(2) คำถามสำคัญ (Essential Questions) เป็นคำถามที่เกี่ยวกับไอเดียที่ยิ่งใหญ่ (Big Idea)

(3) ความท้าทาย (The Challenge) วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ที่ให้ตอบคำถามสำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากร

(4) การออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบวิธีการที่จะใช้พัฒนาตนเองตามความท้าทาย

โดยบุคลากรหรือผู้พัฒนาตนเองจะมีแนวทางจาก

- แนวทางคำถามต่อวิธีการพัฒนา (Guiding Question)
- แนวทางกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาตนเอง (Guiding Activities)
- แนวทางการใช้ทรัพยากร (Guiding Resources) สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาตนเอง

(5) โซลูชัน-การปฏิบัติ (Solution-Action)

กำหนดโซลูชันและวิธีการปฏิบัติตามการออกแบบในขั้นที่ 4 ก่อนหน้านี้

(6) การวัดและประเมิน (Assessment)

บุคลากรนำตัวอย่างการพัฒนาตนเองและบทความที่เขียนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเผยแพร่ทางสังคมออนไลน์หรือในอินทราเน็ตของมหาวิทยาลัย

ข. การพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior : S2J)

ในการพัฒนาผู้อื่น คณะผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้อื่นมี 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

รูปแบบที่ 1 อาศรมความรู้ (Professor Club) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior: S2J) เหมือนคนเก่งสอนคนที่อยากพัฒนาตนเองให้เก่งหรือพี่สอนน้อง และในระยะยาวให้มีวิธีการจัดการในลักษณะศูนย์กำไร (Profit Center Unit)

รูปแบบที่ 2 การสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive Coach) หรือ การเตรียมผู้บริหารฝึกหัด (Executive Trainee) สามารถประยุกต์ใช้แนวทางต่อไปนี้ได้เหมือนกัน หรือทดแทนกันโดยอาจปรับเนื้อหาในรายละเอียดให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องการใช้ในการ

พัฒนา เป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยระดับผู้บริหาร (รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และคณบดี) เป็นพี่เลี้ยง (Sponsored People) ในการทำหน้าที่ผู้สอนแนะนำ

ค. สร้างความเป็นสวนดุสิต มีลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสังเกต (O-Observation) การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของ มสศ. ใช้ประสาทสัมผัสสังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต (University Way of Life)

ขั้นที่ 2 การจดจำ (R-Remember) บุคลากรสังเกตพบพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติของความเป็นสวนดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจ (Analysis and Understanding)

ขั้นที่ 3 การยอมรับ (R-Recognition) บุคลากรเห็นว่าพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพึงปฏิบัติ (Way of Life)

ขั้นที่ 4 การสร้างรูปแบบ (F-Formalization) บุคลากรทุกคนช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง (Adopting)

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (C-Culture Embedded) บุคลากรดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit)

4) การวัดผลสำเร็จ SHCM มีการวัดใน 2 ระดับด้วยกันคือ การวัดระดับมหาวิทยาลัยและการวัด SHCM พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วยการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovation)

(1) การวัดระดับมหาวิทยาลัย

จัดวาง EdPEX 200 การเก็บข้อมูลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย และข้อมูลด้านการบริหาร HR ของมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking)

บูรณาการ 3 การวัดของ สกอ. สมศ.และ ก.พ.ร.

นวัตกรรม การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U Ranking) ระดับสากล และนวัตกรรมที่ มสศ.จะใช้ในการแข่งขัน

(2) การวัด SHCM

จัดวาง การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบกับดัชนีวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Index)

บูรณาการ วัดจากระดับการยอมรับในขีดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก

นวัตกรรม ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยและ การยอมรับของสังคมตามหลักธรรมาภิบาล

5.2 อภิปรายผล

จากการดำเนินการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ (The New University): กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คณะผู้วิจัยสรุปประเด็นอภิปรายผลการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่โดยมีทุนมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จมี 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1) การกำหนดตำแหน่ง (Positioning: P)

การจัดการทุนมนุษย์ที่สามารถกำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ ภายใต้การกำกับของรัฐบาลที่รองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ.2558 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.) ต้องพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายชัดเจนว่าจะเทียบวัด (Benchmarking) การวางอันดับ (Ranking) และการแข่งขัน (Competition) กับมหาวิทยาลัยใดในระดับประเทศ และในระดับภูมิภาคหรือกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ (Creating New Innovation) ในการแข่งขันหรือนำสู่กฎของเกมส์การแข่งขันใหม่

โดยทั้ง 3 เรื่องนี้มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาและทฤษฎีของคอตเลอร์ ในเรื่องการตลาด 3.0 ที่จะต้องกำหนดตำแหน่ง (Positioning) แปรนด์ (Brand) และ ความแตกต่าง (Differentiate) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและใช้ในการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร (Kotler, Kartajaya and Setiawan 2010) และสอดคล้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตซึ่งต้องการเป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียนและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (ร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ปี 2557 – 2560: 2)

2) สมรรถภาพคนเก่ง (Talent Capability: Tc)

มสด.ต้องศึกษาแนวทางการจัดกลุ่มบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนก่อนที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเตรียมบุคลากรให้สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปีพ.ศ.2558 โดยการแบ่งกลุ่มดังนี้ (1) กลุ่มซูเปอร์สตาร์ที่มีศักยภาพสูงและผลงานสูง (HP^2 = Hi-Potential, Hi-Performance) (2) กลุ่มปกติที่มีศักยภาพสูง ผลงานต่ำหรือศักยภาพต่ำ ผลงานพอมือ และ (3) กลุ่มเสี่ยงมีศักยภาพต่ำและผลงานต่ำ สำหรับการวางแผนการสรรหา พัฒนาการรักษาและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ Rothwell et al (2012) ที่กล่าวว่าจะต้องมีการประเมินศักยภาพคน (Potential Assessment) และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) โดยจัดกลุ่มคนเป็น A Player B Player และ C Player ขณะที่ Nagpal (2013: 105-

106) กล่าวว่า การว่าจ้างจะต้องมีการเปลี่ยนพื้นฐานจากการสรรหาคนเก่งที่ดีที่สุด (The Best Talent) ไปสู่การสรรหาคนเก่งที่ใช่ (The Right Talent) และการบริหารจัดการสมรรถภาพคนเก่ง เป็นการสร้างหนทางอย่างรวดเร็วในการไปสู่เป้าหมาย โดยภาวะผู้นำและการจูงใจ สามารถขับเคลื่อนพันธกิจให้องค์กรอยู่รอดได้ (University of Chicago, 2009: 32-35 อ้างจากสมชาย เทพแสง, 2553: 2) และซาลมี (Salmi, 2006) กล่าวว่า ความท้าทายของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยระดับโลกบ่งบอกว่า ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือ ต้องสะสมคนเก่งและมีความสามารถพิเศษ พร้อมการจัดวางปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3) การประสานกลมกลืน (Harmonization)

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการประสานกลมกลืน (Harmonization) ทั้งสามมหาวิทยาลัย (ด้านการกำหนดนโยบาย) คณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์และกองบริหารงานบุคคล ตามองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ทั้ง (1) การคิดและวางแผน (2) การนำไปปฏิบัติ และ (3) การวัดความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ในการตอบสนอง ดึงดูด พัฒนาศักยภาพและรักษาบุคลากรมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measurement) (Ansoff, 2007: Poter 1980, 2008: Kaplan & Norton: 1996, 2008)

4) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation)

มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นในการนำปรัชญา มสธ. สมรรถนะของ มสธ. (SUANDUSIT Competency) และความเป็นสวนดุสิตมากำหนดเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดหรือพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านหลักคือ คนเก่ง (Talent) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ (Information) และงาน (Work) สำหรับขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จจึงนำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) นั่นคือความต้องการของคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent Needs) ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Internal Transformation) ไปสู่ HR ใหม่ต้องมีกลยุทธ์ (Strategy) ที่ชัดเจนสามารถใช้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ในด้านโครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) กระบวนการทำงาน (Work process) คนและวัฒนธรรม (People and Culture) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นการเปลี่ยนแปลงในขั้นสุดท้าย (Reddington, Williamson and Withers, 2005: 13-15)

2. การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ประกอบด้วย 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

การวิจัยพบว่าในการสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategy Formulation) มีความเหมาะสมเป็นไปตามหลักที่องค์กรชั้นนำปฏิบัติอยู่ซึ่งอภิปรายได้ว่า

1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

(1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) มีองค์ประกอบ 3. ส่วนสำคัญคือ การคิดและการวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งต้องวัดความสำเร็จครบวงจร

(2) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management Policy) ของมหาวิทยาลัย นโยบายจะต้องเป็นการมองอนาคต เป้าหมายด้าน HR ต้องรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โดยมีสำนักบริหารกลยุทธ์เป็นผู้จัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติด้าน HR เพื่อนำเสนอภาพรวมต่อคณะกรรมการนโยบายด้านงานบริหารงานบุคคล (คณะกรรมการนโยบาย HR) ระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีการประสานกลมกลืน (Harmonization) ทั้งจากสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) คณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์ในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์และกองบริหารงานบุคคลรับผิดชอบในด้านการปฏิบัติการ

(3) คณะกรรมการนโยบายด้าน HR ที่เหมาะสมควรมีกรรมการซึ่งมาจากผู้แทนของหน่วยงาน สภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เกี่ยวข้องด้าน HR ผู้รับผิดชอบด้านการบริหาร HR และผู้รับผิดชอบด้านกฎหมาย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเช่น ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ซึ่งเป็นมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด และการสื่อสาร รวมถึงกรรมการควรเป็นคนรุ่นใหม่

(4) บทบาทของคณะกรรมการนโยบาย HR เห็นว่ากำหนดนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหาร HR กับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย (ในกรณีที่มีปัญหาด้านการนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาปฏิบัติหรือมีปัญหาการปฏิบัติตามกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

(5) ในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์และระบบการบริหาร HR พร้อมงบประมาณด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย ควรเป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์

ซึ่งอภิปรายได้ว่าทั้ง 3 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ได้แก่ การคิดและการวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งต้องวัดความสำเร็จครบวงจร สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (Ansoff, 2007; Poter, 1980, 2008; Kaplan & Norton, 1996, 2008) รวมถึงการมีสำนักบริหารกลยุทธ์ทำหน้าที่ด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เป็นไปตามแนวคิดสำนักการจัดการกลยุทธ์ (Office of Strategic Management) ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้มีสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ของทุกกระทรวงในปัจจุบัน (Kaplan & Norton, 2006)

และยังเห็นได้จากบุคลากรในภาพรวมมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก และมากที่สุด เกี่ยวกับองค์ประกอบของ SHCM ทั้ง 3 ส่วน และนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยควรจัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารบุคคลระดับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.75$ และ $\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.82$) และเห็นด้วยระดับมากที่สุดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคคลที่เป็นคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.28$, $SD = 0.58$)

สรุปการวางแผนกลยุทธ์ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และกระจายสู่กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์มีบทบาทต่อสถาบันอุดมศึกษาช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถดำรงอยู่และพัฒนาภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (ฟูสตี พลสารัมย์, 2540: 122 อ้างจาก สมชาย พันธเสน, 2553: 25)

2) การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย

(1) รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยบริหาร HR ในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และหน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนักและหรือหน่วยบริการวิชาการ ดูแลรับผิดชอบการบริหาร HR ในหน่วยงานของตนเอง

(2) ระบบการบริหาร HR มีความเห็นว่ามีเหมาะสมมากในเรื่องต่อไปนี้

การดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สามารถบริหาร HR ได้อย่างอิสระ โดยอยู่ในกรอบนโยบายของคณะกรรมการนโยบาย HR ในกรณีที่คณะหรือหน่วยงานที่เป็นโครงการพิเศษ ซึ่งมีขีดความสามารถเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) สามารถมีหน่วยงาน HR ในหน่วยงานเพื่อดำเนินการบริหาร HR ได้

(3) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ผลการศึกษามีดังนี้

- รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ที่เหมาะสมมาก 3 อันดับคือ วิธีการพัฒนาบุคลากรดาวเด่น (High Performance for High Potential) หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป สามารถที่จะขอไปฝึกอบรมสัมมนาภายนอกเพื่อเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของ

ตนเองได้ วิธีการขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement and Enrichment) หมายถึง การที่บุคลากรซึ่งมีศักยภาพสูงสามารถขอเพิ่มภาระงานหรือความรับผิดชอบที่เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย และ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนด้านทรัพยากรการเรียนรู้ (Knowledge facilities) เช่น หนังสือ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี

-รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior: S2J) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ที่เหมาะสมมากและมีความสนใจ 2 อันดับคือ อาศรมความรู้ (Professor Club) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ สอนแนะนำ (Coach) ในกลุ่มตนเอง ประมาณ 4-5 คนเพื่อสอนงาน พัฒนาการเรียนรู้และการวิจัย และการเตรียมเป็นผู้บริหาร (Executive Trainee) หมายถึง ผู้บริหารเลือกบุคลากรที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร (แต่มีแววหรือศักยภาพในการบริหาร) เพื่อสอนงานและการพัฒนาการเรียนรู้ด้านการบริหารหน่วยงาน

-การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Executive Succession Plan) ของมหาวิทยาลัยเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุด ทั้งการพัฒนาบุคลากรให้สามารถก้าวเข้ามารับผิดชอบงานบริหารของมหาวิทยาลัย ควรจะพัฒนาร่วมกันเพื่อจะได้เรียนรู้ร่วมกันสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กับการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพโดยการส่งเสริมให้เข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรด้านการบริหาร ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งเป็นที่ยอมรับและสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัยได้

-การสร้างความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit :SDU Spirit) เห็นว่าลำดับขั้น 5 ขั้นที่ 1 การสังเกต (O-Observation) ขั้นที่ 2 การจดจำ (Re-Remember) ขั้นที่ 3 การยอมรับ (R-Recognition) ขั้นที่ 4 การสร้างรูปแบบ (F-Formalization) ขั้นที่ 5 การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (C-Culture Embedded) สำหรับการสร้างความเป็นสวนดุสิตมีความเหมาะสมมาก

สามารถอภิปรายผล ประการแรกซึ่งบุคลากรโดยรวมเห็นว่ามีเหมาะสมมากดังเห็นได้จาก การบริหาร HR รูปแบบที่ 2 ($\bar{X}$ = 4.07) รูปแบบที่ 4 ($\bar{X}$ = 4.00) รูปแบบที่ 3 ($\bar{X}$ = 3.98) และรูปแบบที่ 1 ($\bar{X}$ = 3.92) และการสังเคราะห์ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็พบเช่นกันว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นด้วยกับรูปแบบที่ 2 และรูปแบบที่ 3 มากกว่ารูปแบบอื่นๆ ขณะที่สภาสำหรับมหาวิทยาลัย (Council for University) เสนอว่ากลยุทธ์ HR สู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความทันสมัยในปี 2558 ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กรของบุคลากรในปัจจุบันให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Moreno-Navarro, 2010:51)

และมีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2555 – 2558 โดยกรรมการทรัพยากรมนุษย์ของคณะที่เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับ

มหาวิทยาลัยมายังการปฏิบัติในระดับคณะ ถือเป็นการท้าทายในการบริหารงานในยุคปัจจุบัน (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555: คำนำ)

อย่างไรก็ตามในกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตควรมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ในระดับมหาวิทยาลัยด้วยคณะกรรมการนโยบายบริหารงานบุคคล และระบบการบริหาร HR ที่ส่วนกลางซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่เป็นลักษณะหน่วยสนับสนุนองค์กร (Supporting Unit) ไม่รองรับกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งอุริชและคณะ (Ulrich et al, 2009: 62) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร HR ควรเป็นลักษณะพันธมิตรธุรกิจ HR (HR as Business Partner) และหากต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องเป็นผู้กำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ HR (HR Positioner) (Ulrich et al, 2012)

ประการที่สองระบบการบริหาร HR โดยการศึกษาของยุทธการ ก้านจักร และทิพทินนา สมุทรธานนท์ (2554: 74-88) ชี้ว่าถ้าลักษณะการบริหาร HR ที่ประกอบด้วยการหมุนเวียนทรัพยากรมนุษย์ ระบบรางวัล อิทธิพลของพนักงาน และระบบงานจะมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร และความยืดหยุ่นผู้ผันในงาน

ประการที่สาม อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาของ (Smeenk et al, 2006: 2035 -2054) พบว่า กลยุทธ์ HR ที่มุ่งการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่เหมาะสม ในการเพิ่มความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างดีและอัตลักษณ์ทางวิชาการของคณะยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติด้าน HR ซึ่งนักปฏิบัติด้าน HR ในมหาวิทยาลัยควรระวังในการนำไปประยุกต์ใช้

3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM)

การอภิปรายผลการวิจัยในการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่ประกอบด้วย

(1) การวัดระดับมหาวิทยาลัย

- การบูรณาการ 3 การวัดทั้งการวัดของ สกอ. การวัดของ สมศ. การวัดของ กพร.
- การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U Ranking) ระดับสากล
- นวัตกรรมที่ มสศ. จะใช้ในการแข่งขัน

(2) การวัดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ เห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดคือ

- การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมมากที่สุด

และเห็นว่ามีค่าเหมาะสมมากที่สุดคือ การวัดความสำเร็จจากระดับการยอมรับในสังคม ศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก กับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

คริสเตียนเซน (Christensen & Eyring, 2011: 391-395) กล่าวว่า การวัดมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จโดยการพัฒนาคะแนน (Report card) และนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สร้าง

วิธีการจัดอันดับมากำหนดวิธีการวัดมหาวิทยาลัย ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยควรสรุปความสำเร็จด้วยตนเองมากกว่าให้คุณค่ากับนักวิชาการ และหน่วยงานจัดอันดับ ซึ่งเปลี่ยนแปลงจากการวัดเชิงปริมาณไปยังคุณภาพ และผลลัพธ์ที่ง่ายไปยังอัตราส่วนประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

อีกทั้งการวัดมหาวิทยาลัยเชิงประจักษ์ที่ควรพิจารณาจากมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำซึ่งกำหนดการวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในดัชนีต่อไปนี้

Research Index Education Index Services Index International Index Social Responsibility Index ICT Index ECO Index Management Index และ Human Resource Index (แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2556-2559 สืบค้นได้ที่ www.si.mahidol.ac.th/th/academics/.../1_121.pdf)

การอภิปรายผลข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิตกับแผนกลยุทธ์ มสศ. ปี 2557-2560 ตามผลการศึกษาดังนี้

ประการแรกข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่คณะผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอตามผลการค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งใช้แนวคิดของ Ulrich & Brockbank (Ulrich & Brockbank, 2009: 79-91) เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบ HR (HR Transformation) เสนอว่าการปฏิบัติด้าน HR ต้องนิยามและส่งมอบสิ่งที่เป็นคุณค่าซึ่งหุ้นส่วนธุรกิจคาดหวังโดยมี 2 มิติคือเนื้อหาใน 4 ขอบเขตหลักของการปฏิบัติด้าน HR คือ คน (People) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ (การสื่อสาร) (Information) และงาน (การไหลของงาน) (Work Flow) และกระบวนการที่จะปรับปรุงหรือปรับการปฏิบัติด้าน HR ในเรื่องการจัดการ (Align) (กับกลยุทธ์องค์กร) การบูรณาการ (Integrate) ในด้าน การจัดการผลงาน คน ค่าตอบแทน การสื่อสาร การออกแบบองค์กร และอื่นๆ ในการจัดการสินทรัพย์ทุนมนุษย์ และนวัตกรรม (Innovate) ของ HR ทำให้การปฏิบัติ HR สร้างการเชื่อมโยงกับลูกค้า ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และปรับนวัตกรรมให้เข้ากับวัฒนธรรมและเป้าหมาย และสอดคล้องกับ Fitz-enz (2009: 8-9) พบว่ามี 2 สิ่งที่สำคัญของทุนมนุษย์คือ การรวมของโมเดลธุรกิจแบบ ออน ดีมานด์ แนวโน้มของประชากรกำลังคนโดยมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการสื่อสาร (Communication) กระบวนการ (Process) และโครงสร้าง (Structure)

ประการที่สองภายใต้แนวคิดแนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) โดยเฉพาะ กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) ล่าสุดของ Dave Ulrich (Ulrich et al, 2012: 1-4) และตามร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปี 2557-2560 มีปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ

ประเด็นยุทธศาสตร์โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 5 การรักษาบุคลากรที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

คณะผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบใหม่ของการปฏิบัติ HR (HR Practices) ซึ่งประกอบด้วย การจัดวาง (Aligned) บูรณาการ (Integrated) และนวัตกรรม (Innovation) ที่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างเด่นชัดในผลงานของบุคคลและองค์กร พร้อมตัวอย่างซึ่งถือเป็นการปรับเปลี่ยนแปลงรูป HR ครั้งแรกในประเทศไทย และมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งแรกที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มสท. ต้องดำเนินการเป็นลำดับ คือ

1) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะปรัชญา มสท. สมรรถนะ (SUANDUSIT Competency) กับความเป็นสวนดุสิต จะต้องหล่อหลอมเป็นดี เอ็น เอ (DNA) หรือค่านิยมหลัก (Core Value) ของ มสท. ที่ใช้เป็นโมเดลสมรรถนะหลัก (Core Competency Model) ซึ่งนำมาใช้จัดวางโครงสร้างสถาปัตยกรรมของระบบงาน HR (HR Systems Architecture) ถือเป็นการใหม่ของการออกแบบระบบงาน HR ให้นำไปสู่การปฏิบัติของ HR (HR Practices) โดยมีการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovative) จนทำให้เกิดความแตกต่างอย่างชัดเจนในผลงานของบุคคลและองค์กรตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

2) การสอดประสานกลมกลืนระหว่างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 5 รักษาบุคลากรที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษากับยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

3) วิสัยทัศน์และพันธกิจของกองบริหารงานบุคคล ต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จตามปรัชญาและวิสัยทัศน์

2. ข้อเสนอการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (SHCM) สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) คิดและวางแผน SHCM ในด้านกลยุทธ์และระบบงาน HR มี 3 ขอบเขตด้วยกัน พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วยการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovation)

ขอบเขตที่ 1 โอกาสเพื่อการรังสรรค์ (Opportunity for Contribution)

จัดวาง (Align) จัดวาง SHCM กับอัตลักษณ์ของ มสท. ในมุมมองจากภายนอก (Outside in) มากขึ้นโดยเฉพาะการตลาด

บูรณาการ (Integrate) การเชื่อมโยงเรื่อง SHCM จากสภามหาวิทยาลัยกับ คณะกรรมการนโยบาย HR และสำนักบริหารกลยุทธ์สู่การปฏิบัติกับกองบริหารงานบุคคล

นวัตกรรม(Innovative) มีดังนี้

กลยุทธ์และระบบงาน HR สำหรับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ เช่น คณะหรือโรงเรียนใช้ นวัตกรรมออกแบบกลยุทธ์และระบบงาน HR ให้สอดคล้องกับปรัชญา มสค.และเป้าประสงค์

ขอบเขตที่ 2 การจูงใจและการทุ่มเท(Motivation and Effort)

จัดวาง การลงทุนด้าน HR โดยจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน HR ที่นำไปสู่การ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มสค.

บูรณาการ จัดบูรณาการ BSC (Balanced Scorecard) กับระบบการจัดการผลงาน (Performance Management :PM) และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ในสายวิชาการและสายสนับสนุนกับการปฏิบัติการของ SHCM

นวัตกรรม ใช้สมรรถนะที่พัฒนามาจากค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นพื้นฐานใน การออกแบบระบบงาน HR ทุกระบบเพื่อเพิ่มมูลค่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value)

ตัวอย่าง สำหรับทั้ง 2 ขอบเขตในการปฏิบัติของ HR

(1) วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรกับสมรรถภาพ (Capability) ที่จะใช้ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

(2) จัดลำดับความต้องการและปรับระบบงาน HR ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ของ มสค.

(3) การนำไปปฏิบัติของกลยุทธ์ HCM สำหรับการบริการ HR(HR Services) ที่ ถูกต้อง

ขอบเขตที่ 3การออกแบบระบบงาน HR ใหม่(Redesign HR Systems)

จัดวางใช้รูปแบบการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) การออกแบบระบบงาน HR ที่ ให้คณะหรือโรงเรียนในการบริหาร HR ระดับปฏิบัติการด้วยตนเอง

บูรณาการ โครงการนำร่องการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II) กับคณะหรือ โรงเรียนที่มีความพร้อม

นวัตกรรมนำรูปแบบที่ 3 (Type III) หรือ รูปแบบที่ 4 (Type IV) มาใช้กับหน่วยงาน มสค.

สำหรับรูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษาที่ตั้งได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกล ยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ

และรูปแบบที่ 4 (Type IV) เป็นรูปแบบผสม (Type I (เหมือนรูปแบบปัจจุบัน) + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

ตัวอย่าง ในการปฏิบัติของ HR

รูปแบบการบริหาร HR ในรูปแบบที่ 2 (Type II) มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย บริหารกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และหน่วยงานระดับปฏิบัติการดูแลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

โดยระดับมหาวิทยาลัย การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร (HR Strategic & Transformation Work) ซึ่งมีกลุ่มงานกลยุทธ์และระบบงาน HR ในการเชื่อมโยงงานของกลุ่มนี้กับคณะกรรมการนโยบาย HR สำนักบริหารกลยุทธ์และกลุ่มปฏิบัติงาน HR ระดับคณะ/โรงเรียน หรือสำนัก

กลุ่มปฏิบัติการ HR (HR Operational Work) มีขอบเขตความรับผิดชอบหลักๆ ในงานต่อไปนี้

- 1) การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning: SWP)
- 2) การสร้างสมรรถภาพและคนเก่ง (Talent & Capabilities Building) กับการจัดการผลงาน (Performance Management : PM)
- 3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Fringe Benefits)
- 4) การบริหารอาชีพ (Career Management) และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development : PD)
- 5) HR Could & PeopleLink
- 6) HR Application & Services
- 7) การสื่อสารด้าน HR (HR Communication : HR Com)

ระดับคณะ/โรงเรียน/สำนัก ดำเนินการในด้านกลุ่มปฏิบัติการ HR ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นโดยมีกลุ่มงานกลยุทธ์และระบบงาน HR ระดับมหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือรวบรวมปัญหาเพื่อแก้ไขหรือพัฒนาระบบงาน HR และเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการนโยบาย HR

3. การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติ มี 4 ด้านหลักสำคัญคือ คนเก่ง (Talent) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ (Information) และงาน (work) พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วย การจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovative)

(1) คนเก่ง (Talent) ประกอบด้วย

- การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning :SWP)

จัดวาง วางแผนกำลังคนกับยุทธศาสตร์ มสค.และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) ของ SHCM

บูรณาการ จัดทำกำลังคนระดับมหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมและหน่วยงาน สนับสนุน ฯลฯ ในเรื่องคลังทักษะ (Skill Inventories) และคุณสมบัติกำลังคนที่ต้องการ (Workforce Requirement)

นวัตกรรม การนำโมเดลแรงขับ 5 ประการ (5 Forces Model) มาจัดทำ SWP

- การสร้างสมรรถภาพและคนเก่ง (Talent & Capability Building)

จัดวาง การนำสมรรถนะสวนดุสิตมาเป็นโครงสร้างพื้นฐานของระบบงาน HR การคัดเลือก จัดวางและจัดอันดับคนเก่ง (Talent) ตามระบบการวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Scorecard)

บูรณาการ มี Talent Pools ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนพร้อมวิธีการสื่อสารไปยังบุคลากร

นวัตกรรม ดึงดูดและรักษาคคนเก่ง (Talent) ที่เป็นเลิศเพื่อยกระดับของ มสค.

- การบริหารอาชีพ (Career Management) และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development: PD)

จัดวาง กำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในเรื่อง สายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) การพัฒนา Training Road Map for PD เช่น การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาโดยพี่สอนน้อง (Senior to Junior : S2J) และการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

บูรณาการ เชื่อมโยง Training Road Map และ การบริหารอาชีพ (Career Management) กับระบบการวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Scorecard) และการสืบทอดตำแหน่งความเป็นผู้นำ (Leadership Succession)

นวัตกรรม บุคลากรมีการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการวัดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Monitoring) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มสค.

(2) ผลงาน (Performance) ประกอบด้วย

- การจัดการผลงาน (Performance Management : PM)

จัดวาง การทบทวนและพัฒนาระบบ PM เช่น การทบทวนผลงาน (Performance Review) และ Balanced Scorecard (BSC)

บูรณาการ การเชื่อมโยงระบบการประเมินผลงาน (Performance Management System: PMS) กับระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (P4P) และโบนัสตามผลงานทั้งกลุ่มผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

นวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสมรรถนะด้วยเมทริกซ์ค่าตอบแทน HP2 (HP2 Pay Matrix) (Hp2 = Hi-Performance, Hi-Potential)

- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Fringe Benefits)

จัดวาง ระบบค่าตอบแทน Broadbanding ตามกลุ่มอาชีพ โดยการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย จัดกลุ่มตามศักยภาพ และพัฒนาระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flex Benefits)

บูรณาการ ประยุกต์ใช้จากการจัดการผลงาน

นวัตกรรม นำร่องระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมาใช้กับรูปแบบการบริหาร HR รูปแบบที่ 2 (Type II)

(3) สารสนเทศ (Information : Info)

- การสื่อสารด้าน HR (HR Communication : HR Com)

จัดวาง การสื่อสารในหัวใจของงานกลยุทธ์และระบบงาน HR การเลือกเครื่องมือในการสื่อสาร เช่น สื่อสังคมออนไลน์ อินทราเน็ต สร้าง Award-Winning

บูรณาการ Get Buy in Participation (ทั้งผู้บริหารและบุคลากร) เชื่อมโยง HR Communication (HR Comm.) กับสภาคณาจารย์และผู้แทนพนักงานในคณะกรรมการนโยบาย HR

นวัตกรรม ผู้บริหารหน่วยงาน คือ Primary audiences ของ HR Comm.

(4) งาน (Work)

- HR Cloud & People Link

จัดวาง มีโปรไฟล์บุคลากรที่ถูกต้องทันสมัย

บูรณาการ HR Cloud ที่บุคลากรใช้งานได้แบบบริการตนเอง (Self Services) ทุกระบบงาน HR

นวัตกรรม HR@Anytime Anywhere Any Devices

- HR Application & Services

จัดวาง การวางแผนการสรรหาและการปรับกระบวนการงานของการบริหาร HR ไปสู่ e-HR

บูรณาการ ปรับปรุงและพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามวัฒนธรรมสวน

ดุสิต

นวัตกรรม HR@Anytime Anywhere Any Devices

ตัวอย่างการนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติ

ก. การพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ในการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการเรียนรู้บนความท้าทาย (Challenge-Based Learning : CBL) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน

(1) คิดไอเดียที่ยิ่งใหญ่ (Big Idea) บุคลากรคิดถึงเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องที่ต้องการพัฒนาตนเอง

(2) คำถามสำคัญ (Essential Questions) เป็นคำถามที่เกี่ยวกับไอเดียที่ยิ่งใหญ่ (Big Idea)

(3) ความท้าทาย (The Challenge) วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ที่ให้ตอบคำถามสำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากร

(4) การออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบวิธีการที่จะใช้พัฒนาตนเองตามความท้าทาย โดยบุคลากรหรือผู้พัฒนาตนเองจะมีแนวทางจาก

- แนวทางคำถามต่อวิธีการพัฒนา (Guiding Question)
- แนวทางกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาตนเอง (Guiding Activities)
- แนวทางการใช้ทรัพยากร (Guiding Resources) สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาตนเอง

(5) โซลูชัน-การปฏิบัติ (Solution-Action) กำหนดโซลูชันและวิธีการปฏิบัติตามการออกแบบในขั้นที่ 4 ก่อนหน้านี้

(6) การวัดและประเมิน (Assessment) บุคลากรนำตัวอย่างการพัฒนาตนเองและบทความที่เขียนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเผยแพร่ทางสังคมออนไลน์หรือในอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัย

ข. การพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior : S2J) ในการพัฒนาผู้อื่น คณะผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้อื่นมี 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

รูปแบบที่ 1 อาศรมความรู้ (Professor Club)

แนวคิด เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior: S2J) เสมือนคนเก่งสอนคนที่อยากพัฒนาตนเองให้เก่งหรือพี่สอนน้อง และในระยะยาวให้มีวิธีการจัดการในลักษณะศูนย์กำไร (Profit Center Unit)

เนื้อหา ผู้พัฒนาควรกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาดังนี้

(1) ร้อยละ 70 เป็นประสบการณ์ใหม่ในงานที่รับผิดชอบ (On the Job Experience)

(2) ร้อยละ 20 ให้การสอนแนะนำ (Coaching) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

(3) ร้อยละ 10 รูปแบบการฝึกอบรมและหลักสูตรที่เป็นทางการ (Formal Courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

รูปแบบของอาศรมความรู้ คนเก่งหรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นศาสตราจารย์ ดุษฎีศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน รองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดุษฎีศาสตราจารย์จำนวน 4 คน

โดยจัดทำเป็นแผนสร้างความรู้ (Knowledge Master Plan) ที่จะสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมตามสายวิชาการหรืออาจประยุกต์กับสายสนับสนุนก็ได้

เส้นทางก้าวหน้า กำหนดให้ครอบคลุมในด้านการสอน (มุ่งสู่ Teaching Professor หรือใกล้เคียง) การวิจัย (มุ่งสู่ Research Professor) และบริการวิชาการ (มุ่งสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยหรือ University Social Responsibility : USR)

การวัดผล ให้ผู้ทำหน้าที่สอนเป็นผู้วัดความก้าวหน้า

รูปแบบที่ 2 การสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive Coach) หรือ การเตรียมผู้บริหารฝึกหัด (Executive Trainee) สามารถประยุกต์ใช้แนวทางต่อไปนี้ได้เหมือนกัน หรือ ทดแทนกันโดยอาจปรับเนื้อหาในรายละเอียดให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องการใช้ในการ พัฒนา

แนวคิด เป็นการพัฒนานุเคราะห์ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยระดับผู้บริหาร (รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดี) เป็นพี่เลี้ยง (Sponsored People) ในการทำหน้าที่ผู้สอนแนะนำ

เนื้อหา กำหนดเนื้อหาดังนี้

(1) ร้อยละ 70 เป็นประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (On the Job Experience)

(2) ร้อยละ 20 ให้การสอนแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Formal courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

(3) ร้อยละ 10 รูปแบบการฝึกอบรมและหลักสูตรที่เป็นทางการ (Formal Courses and Training Program) ในการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

รูปแบบของการสอนแนะนำโดยผู้บริหาร ให้ผู้เรียนรู้หรือน้องอุปถัมภ์ (Mentee) เลือกที่อยากเรียนรู้จากผู้บริหารท่านใด โดยจัดเป็นลักษณะกลุ่มเล็กๆ (Small group) ประมาณ 3-5 คนต่อหนึ่งกลุ่ม

การวัดผล ให้ผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะนำเป็นผู้วัดความก้าวหน้า

ค. สร้างความเป็นสวนดุสิต

ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ลำดับขั้นการสร้างความเป็นสวนดุสิต คณะผู้วิจัย ได้เสนอ “การสร้างความเป็นสวนดุสิต” ตามลำดับขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การสังเกต (O-Observation)

การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของ มสศ. ใช้ประสาทสัมผัสสังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต (University Way of Life)

ขั้นที่ 2 การจดจำ (R-Remember)

บุคลากรสังเกตพบพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติของความเป็นสวนดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจ (Analysis and Understanding)

ขั้นที่ 3 การยอมรับ (R-Recognition)

บุคลากรเห็นว่าพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพึงปฏิบัติ (Way of Life)

ขั้นที่ 4 การสร้างรูปแบบ (F-Formalization)

บุคลากรทุกคนช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง (Adopting)

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (C-Culture Embedded)

บุคลากรดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต (SDU Spirit)

4. การวัดผลสำเร็จ SHCM มีการวัดใน 2 ระดับด้วยกัน คือ การวัดระดับมหาวิทยาลัยและการวัด SHCM พร้อมการปรับเปลี่ยน (Transformation) ในการปฏิบัติของ HR (HR Practices) ด้วยการจัดวาง (Align) บูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม (Innovation)

(1) การวัดระดับมหาวิทยาลัย

จัดวาง EdPEx200 และการเก็บข้อมูลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย และข้อมูลด้านการบริหาร HR ของมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking)

บูรณาการ 3 การวัดของ สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร.

นวัตกรรม การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U Ranking) ระดับสากล และนวัตกรรมที่ มสศ. จะใช้ในการแข่งขัน

(2) การวัด SHCM

จัดวาง การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบกับดัชนีวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Index)

บูรณาการ วัดจากระดับการยอมรับในซิดคัยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก

นวัตกรรม ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยและ การยอมรับของสังคมตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวอย่าง ในการปฏิบัติของ HR

- การหลุดจากความเป็นราชการ เช่น สร้างสำนึกในการ Hate Bureaucracy (การทำงานที่มีระบบขั้นตอนยาวแบบ Red Tape) การวางแผนลดความเป็นราชการที่ไม่จำเป็น และทุกคนปลอดภัยและปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึกรังเกียจความจำเป็นของระบบราชการ (ควบคุมระบบราชการได้)
- ระบบการวัดสินทรัพย์ด้านคน (Human Asset Scorecard) ควรกำหนดองค์ประกอบในการวัดในด้านทุนภาวะผู้นำ ทุนความสัมพันธ์ ทุนองค์กรและทุนทรัพยากรบุคคล
- พัฒนา U Ranking ตามดัชนีวัดในด้าน Research Index Education Index USR Index Ed.-Services Index Mobility Index Management Index และ Human Asset Index

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) ในการนำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปี 2557-2560 สำหรับยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา บุคลากรที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาควรนำไปปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่ง (Positioning) สมรรถภาพคนเก่ง (Talent Capability) การประสานกลมกลืน (Harmonization) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) มาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ระดับมหาวิทยาลัย โดยให้หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้จัดทำและมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ระดับปฏิบัติการ จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและกองบริหารงานบุคคลพัฒนาวิธีปฏิบัติด้าน HR ที่รองรับแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ระดับปฏิบัติการ พร้อมทั้งสื่อสารกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่ทุกระดับในมหาวิทยาลัย

(2) โครงสร้างและระบบงานบริหาร HR ในระยะแรกควรพิจารณาให้มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร HR และการตลาด พร้อมทั้งมีบุคลากรรุ่นใหม่ เข้ามาเป็นกรรมการให้คำแนะนำ และ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตควรเปิดโอกาสให้คณะตามอัตลักษณ์ที่มีความพร้อมหรือต้องการมีนวัตกรรมการบริหาร HR ได้นำร่อง (Pilot Implementation) สำหรับรูปแบบการบริหาร HR แบบที่ 2 (Type II)

(3) การปฏิบัติการ HR ในด้านการสรรหา ควรสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีความคิดใหม่เข้าสู่กระบวนการรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตควรกำหนดรูปแบบการพัฒนาในสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยพิจารณารูปแบบที่ได้จากผลการวิจัยทั้งรูปแบบการพัฒนาตนเอง (Self Development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์เช่น วิธีการพัฒนาบุคลากรดาวเด่น วิธีการขยายขอบเขตงาน และวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง กับรูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to Junior) เช่น อาศรมความรู้ (Professor Club) และการเตรียมเป็นผู้บริหาร (Executive Trainee)

สำหรับการสร้างวัฒนธรรมความเป็นสวนดุสิตตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตดำเนินการอยู่หาก
บูรณาการเข้ากับปรัชญามหาวิทยาลัย สมรรถนะของมหาวิทยาลัย (Core Competency) จน
สามารถกำหนดมาใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดหาระบบบริหาร HR (HR Infrastructure) จะ
ทำให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหาร HR รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ ซึ่งยังไม่มีมหาวิทยาลัยใดดำเนินการในลักษณะนี้มาก่อน

(4) ข้อเสนอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ด้านการคิดและวางแผน การ
นำไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ เป็นรูปแบบใหม่ในการปรับเปลี่ยน HR
(Transformative HR) ด้วยการจัดวาง (Align) การบูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม
(Innovative) พร้อมตัวอย่างนั้นสามารถใช้ได้ หากมีการยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีความ
เข้าใจถึงรูปแบบใหม่ในการปรับเปลี่ยน HR (Transformative HR)

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป

(1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ควรให้มีการทำการวิจัยต่อเนื่องในลักษณะ ดังต่อไปนี้

ก. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยการนำรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทุน
มนุษย์ในรูปแบบที่ 2 (Type II) ไปปฏิบัตินำร่อง (Pilot Implementation) สำหรับคณะตามอัต
ลักษณ์

ข. การวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation Research) ในกรณีที่คณะตามอัตลักษณ์มีการนำ
รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ รูปแบบที่ 2 (Type II) ไปปฏิบัตินำร่อง (Pilot
Implementation)

ค. การวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือการประเมินศักยภาพคนเก่งพิเศษ (Talent People
Potential Evaluation) ในการจัดกลุ่มบุคลากรสำหรับการสรรหา การพัฒนาตามสายอาชีพ และการ
วางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

(2) มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น สามารถนำรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับ
มหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ไปเป็นต้นแบบ (Prototype) ในการทำ
วิจัยที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ

(3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สามารถใช้รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์
สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่มีการปรับเปลี่ยนแปลงรูป HR
(Transformative HR) ในกระบวนการด้านคนเก่ง (Talent) ผลงาน (Performance) สารสนเทศ
(Information) และงาน (Work) ด้วยการจัดวาง (Align) การบูรณาการ (Integrate) และนวัตกรรม
(Innovative) ซึ่งสามารถทำวิจัยในเชิงนโยบาย (Policy Research) ตามผลการศึกษาการปรับ
เปลี่ยนแปลงรูป HR เพื่อใช้ในการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติ HR สำหรับมหาวิทยาลัยในสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(4) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา สามารถนำรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ไปวิจัยต่อยอดสร้างองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในวิธีวิทยาการด้านบริหาร HR สำหรับประยุกต์ใช้ในองค์กร รวมถึงการเพิ่มพูนและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) สำหรับสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้าน HR

บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *สกอ.ขยายแผนระยะยาวให้กำหนดตำแหน่งสถาบันจาก 4 กลุ่มมหาวิทยาลัย*. สืบค้นข้อมูลวันที่ 14 ธันวาคม 2555, เข้าถึงได้ที่ <http://www.moe.go.th/moe/th/newa/detail.php?NewaID=6066&Key=news2>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *ทิศทางการอุดมศึกษาไทย*. สืบค้นข้อมูลวันที่ 6 มกราคม 2556, เข้าถึงได้ที่ <http://blog.eduzones.com/drkieng/7614>
- คณะวิทยาการจัดการ. (2555). *กลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2555 – 2558 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. สืบค้นข้อมูลวันที่ 11 มกราคม 2557, เข้าถึงได้ที่ <http://msportal.kku.ac.th/fmedia/8acc947c4d8590031c154fecfac1056e.pdf>
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระพันธุ์ พูลพัฒน์. (2553). *พัฒนาการของการบริหารการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญศักดิ์ ศาลากิจ. (2555). *ความชอบด้วยกฎหมายของร่างพ.ร.บ. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. สืบค้น ข้อมูลวันที่ 7 มีนาคม 2557 เข้าถึงได้ที่ <http://www.pub-law.net/publaw/view.aspx?id=1806>
- ชนินทร์ จักรภพโยธิน. (2554). *ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา*. วารสารวิทยบริการ, 22(3), 99.
- दनัย เทียนพุม และคณะ. (2541). *รายงานการวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปีพ.ศ.2550)*. กรุงเทพฯ: PMAT.
- दनัย เทียนพุม.(2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.
- दनัย เทียนพุม. (2546). *ธุรกิจของ HR (2) Dynamic People Management พลวัตการบริหารคน*. กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.
- दनัย เทียนพุม. (2547). *การพัฒนาบุคลากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โครงการฮิวแมนแคปิตอล.

ดนัย เทียนพุฒ. (2549). *ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย* :

ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิโตปกรณ์ก่อสร้าง ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต.

กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ดนัย เทียนพุฒ. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ดนัย เทียนพุฒ. (2553). *ทุนมนุษย์ : จัดการให้ดีที่สุดเลิศ*. กรุงเทพฯ: โครงการฮิวแมนแคปปิตอล.

ดนัย เทียนพุฒ. (2555). *เส้นทางสู่ดวงดาวของ HR*. กรุงเทพฯ: โครงการฮิวแมนแคปปิตอล.

ดนัย เทียนพุฒ. (2555). *ผู้บริหาร HR มืออาชีพ วุฒิปัตร์-ประกาศนียบัตรไม่ใช้ดัชนีบ่งชี้*. ใน พิภพ
อุดร (2555) 100 จาก 100 ข้อคิดบริหารคน ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดนัย เทียนพุฒ.(2556). *ทุนมนุษย์ : จัดการให้ดีที่สุดเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โครงการฮิวแมน
แคปปิตอล.

ทิพย์วรรณ นพวงศ์ ณ อยุธยา. (2526) *เรียนเพื่ออะไร*. วิทยาสาร, 81(4), 32-36.

ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. (2545). *รายงานการประชุมทางวิชาการปี 2545 ของที่ประชุม
อธิการบดีแห่งประเทศไทย. เรื่องการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้*.
เชียงราย: มหาวิทยาลัยฟ้าหลวง.

บทความพิเศษ. (2555). *เตรียมความพร้อมอุดมศึกษาไทยต้อนรับอาเซียนพัฒนาบัณฑิตไทยสู่
ตลาดแรงงานระบบสากล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน. สืบค้นข้อมูลวันที่ 14
ธันวาคม 2555, เข้าถึงได้ที่

http://ewt.prd.go.th/ewt/aseanthai/ewt_news.php?nid=60&filename=index

ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์. (2539). *การศึกษาสภาพการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน ของ
บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรัชญา เวสารัชช์. (2546). *ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. (2555). *เรียนรู้สภามหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกาสู่การเรียนรู้การพัฒนาอุดมศึกษา
ไทย*. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชพระนคร, 3(2), 207.

พรทิพย์ ดีสมโชค. (2537). *แนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย
: การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิทักษ์ จันทรเจริญ. (2556). *ถึงฝั่งฝัน : When the Dream come trough*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). *อุดมศึกษาโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ, (2550). *โครงการวิจัยบูรณาการการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2551). *สู่การอุดมศึกษาหลังโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ฯ.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2554). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2555-2564)*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2555). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2556*. สืบค้นข้อมูลวันที่ 14 ธันวาคม 2555 เข้าถึงได้ที่ <http://planning.dusit.ac.th>
- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. (2555). *รายงานประจำปี 2554*. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์. (2555). *ค่านิยม หลงใปลัทธิญา สรวักฤตแรงงานไทย: หนังสือพิมพ์แนวหน้าวันศุกร์ที่ 13 ตุลาคม 2555*
- ยุทธการ ก้านจักร. (2554). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ความยืดหยุ่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำงานท่าเรือแห่งประเทศไทย*. วารสารศรีนครินทร์วิโรจน์วิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์. 3(6), 74 -78.
- วรรณวิ ชัยชาญกุล. (2555). *การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต*. ใน *ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอายุค่อธิการบดี ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุพล วุฒิสาน พุทธศักราช 2547-2555*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2552). *"การพัฒนาสังคมไทยผ่านการอุดมศึกษา"* ใน *สรุปผลการประชุมวิชาการ ครั้งที่ 7 เรื่อง พัฒนาศาสตร์แห่งการบูรณาการฯ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- วิชัย ต้นศิริ. (2547). *โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริโรจน์ ผลพันธิน. (2551). *กรอบแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ.2552-2556*.
- ศิริโรจน์ ผลพันธิน. (2555). *สวนดุสิตปรับกลยุทธ์รับอาเซียน*. สืบค้นข้อมูลวันที่ 14 ธันวาคม 2555, เข้าถึงได้ที่ <http://www.manager.co.th/Campus/ViewNews.aspx?NewsID=9550000015578&TapID=3>
- สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7. (2556). *การพัฒนาการศึกษาของชาติสมาชิกอาเซียน*. สืบค้นข้อมูลวันที่ 6 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้ที่ http://news.ch7.com/detail/3923/ชาติอาเซียนปรับระบบการศึกษารองรับ_aec.html

- สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.(2544). ผศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- สมชาย เทพแสง. (2553). การบริหารจัดการความสามารถพิเศษของมนุษย์ (Talent Management). วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(1), 2.
- สมชาย พันธเสน. (2553). กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(1), 25.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2548). 40 ปี PMAT บนเส้นทางการบริหารทรัพยากรบุคคลไทย. กรุงเทพฯ: สุทธาการพิมพ์.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2555). มสท.ปรับแผนก้าวกระโดดสู่อาเซียน. สืบค้นข้อมูล วันที่ 14 ธันวาคม 2555, เข้าถึงได้ที่ <http://www.thairath.co.th/content/edu/211062>
- สุชาติ เมืองแก้ว.(2544). การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ศึกษานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุนันทา แก้วสุข. (2554). รูปแบบการดำเนินการปรับปรุงประกันคุณภาพการศึกษาที่ผ่านการประเมินในระดับดี: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา(2), 12.
- สุเมธ แยม่ม. (2552). ระบบประเมินศักยภาพผลงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา. สืบค้นข้อมูลวันที่ 14 ธันวาคม 2555, เข้าถึงได้ที่ <http://blog.eduzones.com/ezone/16985>
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: อีระป้อม วรรณกรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551-2565). สืบค้นข้อมูลวันที่ 14 ธันวาคม 2555, เข้าถึงได้ที่ [http://www.mua.go.th/~bpp/developplan/long_range_plan/HEPlan-Final\(ppt\).pdf](http://www.mua.go.th/~bpp/developplan/long_range_plan/HEPlan-Final(ppt).pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551). ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: อดีตถึงปัจจุบัน. สืบค้นข้อมูลวันที่ 3 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้ที่ http://legal.tu.ac.th/tu_51/tu_control/pdf/ความเป็นมาของม.ในกำกับของรัฐอดีตถึงปัจจุบัน_ฉบับแก้ไข_.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545). การพัฒนาศักยภาพคนไทย : หนทางสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2545. กรุงเทพฯ. เข้าถึงได้ที่ http://www.nesdb.go.th/Portal/0/Tasks/dev_ability/plan/data11.pdf
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). รายงานวิจัยผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า. กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็ท เพรส จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง* (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง* (พ.ศ. 2552-2559). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ

- Abraham, S. C. (2006). *Strategic Planning*. Ohio: Thomson South-Western.
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Illinois: Irwin.
- Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management: A guide to action*. London: Kogan page.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Birchall, D., & Tovstiga, G. (2005). *Capabilities for Strategic Advantage*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boudreau, J. W. & Jesthasan, R. (2001). *Transformative HR*. California: Jossey-Bass.
- Campton, R., L. (2009). Towards and Integrated Model of Strategic Human Resource Management – An Australia case study. *Resource and Practices in Human Resource Management*, 3(2).
- Christensen, C.M. & Eyring, H .J. (2011). *The Innovative University*. California: Jossey-Bass.
- CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) (2010). *The Next Generation HR : time for change*. January 6,2013, from <http://www.cipd.co.uk/binaries/5126nextgenthoughtpiece.pdf>
- Fitz-eng, J. (2009). *The ROI of Human Capital*. New York: AMACOM.
- Grundy, T., & Brown, L. (2003). *Value-based Human Resource Strategy: Developing Your Consultancy Role*. Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hall, B. W. (2008). *The New Human Capital Strategy*. New York: AMACOM.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School.
- Heijden, V. et al. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning : an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1).
- Hughes, R. L., Breatty, K. C., & Dinwoodie, D. L. (2014). *Becoming a Strategic Leader*. California: Jossey-Bass.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2003). *The Balanced Scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kelly, F., Maercia, D., & Richard, J. (2007). *Nine Principles Guiding Teaching and Learning The framework for a first-class university teaching and learning environment*. Melbourne: The University of Melbourne Retrieved December 14, 2012, from http://www.cshe.unimelb.edu.au/resources_teach/framework_teach/docs/9principles.pdf
- Koch, R. (2000). *The Financial Times guide to Strategy* (2nd ed.). London: Pearson Education.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kumar, A. (2007). *Personal, Academic & Career Development in Higher Education*. New York: Routledge.
- Mckenzie, A., Shiel, C. (2008). The Global University: The role for senior manager. Retrieved December 14, 2012, from http://eprints.bournemouth.ac.uk/10983/1/HE_report_seniormgrs_DEA_1.pdf

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mok, H. K. (2008). "Singapore's global education hub ambitions: University governance change and transnational higher education", *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 Iss: 6, pp.527 – 546.
- Moreno-Navarro, J.J. (2010). *Spanish Strategy University 2015: New Funding Models for Spanish Universities*. December 14,2012, from http://www.um.es/prinum/PLA/files/presentations/Juan_Jos%C3%A9_Moreno.pdf
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of The Strategist: Business for Competitive Advantage*. New York: Penguin.
- Petford, N. & Shiel,C. (2008). *A holistic approach to the Globalisation Agenda at Bournemouth University: the role of senior management*, in Mckenzie,A., Shiel,C. (2008). *The Global University: The role for senior manger*. December 14,2012, from http://eprints.bournemouth.ac.uk/10983/1/HE_report_seniormgrs_DEA_1.pdf
- Philip, G. A., & Jamil, S. (2011). *The Road to Academic Excellence; the making of World Class Research University*, The World Bank Washington D.C.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Salmi,J., & Altbach, P. G. (2011). *The Road to Academic Excellence; The making of World Class Research University*. Washington D.C.:The World Bank.
- Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-class Universities*. Washington D.C. : The World Bank.
- Sneenk, S. G. et al. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among University employees. *Inter't. of Human Resource Management*, pp.2035 -2054.

- Ulrich , D. et al. (2012). *HR From The Outside In*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D. et al. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D. et al. (2013). *The Global HR Competencies*. New York: McGrawHill.
- Viljoen, J. & Dann. S. J. (2002). *Strategic Management*. Melbourne: Pearson Education Australia.
- Vincent-Lancrin, S. (2008). "The Impact of Demography on Higher Education Systems" in *Higher Education to 2030*. Retrieved December 14,2012, from <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/highereducationto2030vol1>
- Wei, L. Q. (2006). Strategic Human Resource Management Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2).
- Weiss, D. S. (2013). *Leadership-Driven HR*. California: Jossey-Bass.
- Wright, P. M. et al. (2011). *The Chief HR Officer*. California: Jossey-Bass.
- Wright, P. M. et al. (2013). *HRM & Performance*. West Sussex: John Wiley.

Website:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources
- <http://www.chula.ac.th/about/history/index.htm>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources
- http://www.nesdb.go.th/Portal/0/Tasks/dev_ability/plan/data11.pdf
- <http://www.nesdb.go.th/Pr-web /ohenew/sletterl/data /2011080.pdf>
- http://ali.apple.com/cbl/global/files/CBL_Paper.pdf

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

- แบบสอบถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- แบบสอบถามผู้บริหารและบุคลากร
- แบบประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group)



แบบสอบถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

(Key Informants Questionnaire)

เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต”

คำชี้แจง

คณะผู้วิจัยได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตในการทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทาง และบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (New University) ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีของประชาคมอาเซียนปี พ.ศ.2558 (AEC 2015)

2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ประกอบด้วย 2 ระดับระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

3. เพื่อจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้าง และระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

การสอบถามหรือสัมภาษณ์ตามรายการคำถามในแบบสอบถามนี้ คณะผู้วิจัยจะใช้เป็นข้อมูลในด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ดร.दनัย เทียนพุ่ม

ดร.สุริยะ เจริมประชาชนรากร

ดร.จิรัสย์ ศิริศิริรัมย์

ดร.ราเชนทร์ บุญลอยสง

คณะผู้วิจัย

การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีการจัดตั้งและพัฒนาขึ้นใน 2 ลักษณะดังต่อไปนี้คือ

(1) มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งหรือยกฐานะขึ้นใหม่หรือมหาวิทยาลัยที่มีการยุบรวมบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น

(2) มหาวิทยาลัยที่ขอพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (State Autonomous University) เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น

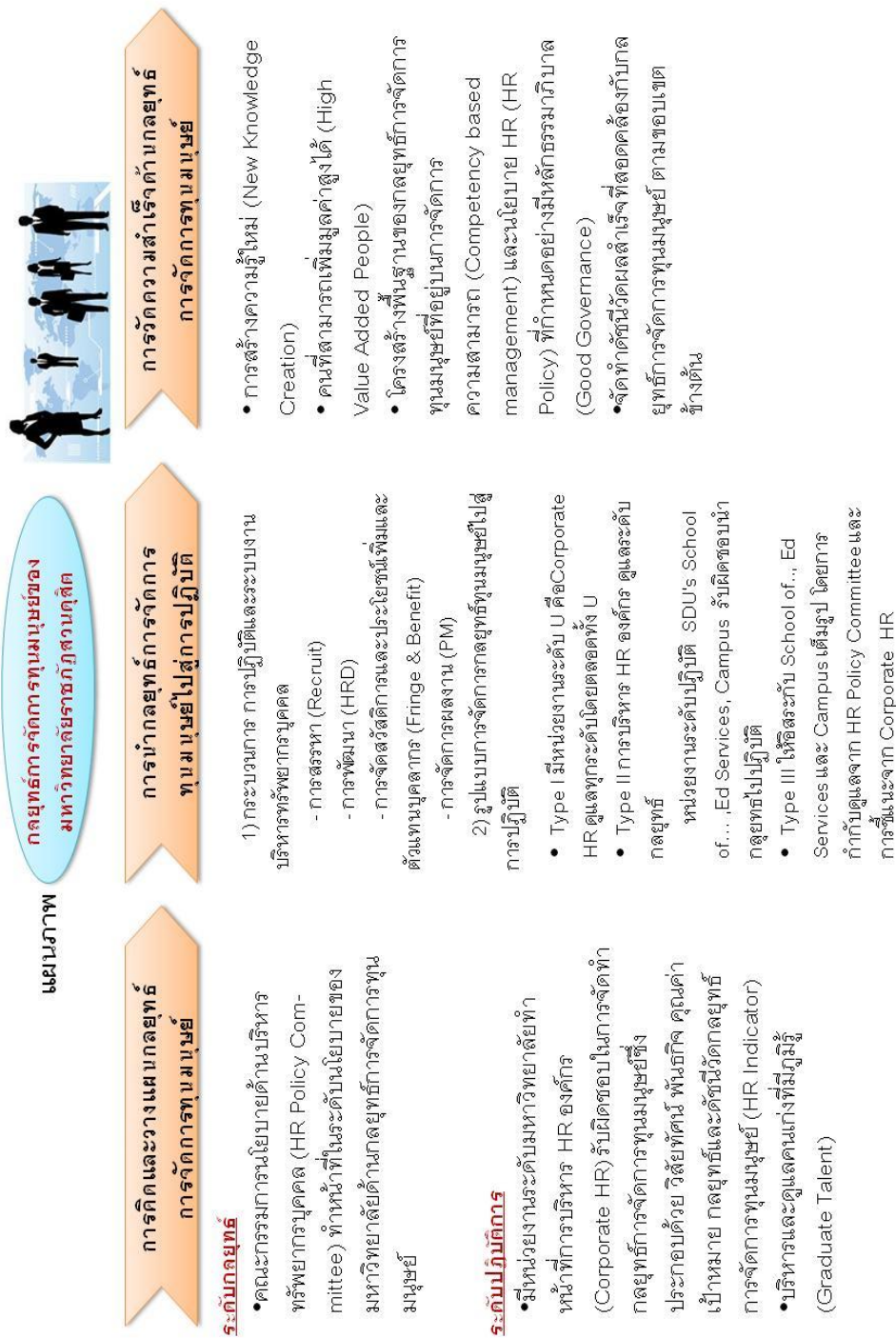
ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่กำลังจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเตรียมตัวรองรับการเข้าสู่ AEC 2015 นั้นขอให้ท่านได้โปรดแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

ก. องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- (1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์
- (2) การนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ
- (3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์
- (4) ท่านคิดว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (ดูเฉพาะภาพช่องซ้าย) ท่านคิดว่าตามรายละเอียดในภาพมีความเป็นไปได้หรือมีสิ่งสำคัญใดที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม



2. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ใน 2 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1) กระบวนการ การปฏิบัติและระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้ มีความจำเป็นและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด หรือจำเป็นต้องเพิ่มสิ่งใด

- การสรรหา (การรับสมัคร คัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง)
- การพัฒนา (การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรและการปรับเปลี่ยนองค์กร (transformation) การสร้างและจัดการองค์ความรู้)
- การรักษาบุคลากร (การจัดสวัสดิการ ประโยชน์เพิ่ม รางวัลใจ วินัย และการอุทธรณ์ รวมถึงตัวแทนบุคลากรในองค์กร)
- การใช้ทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า (การวางแผนกำลังคน การจัดการผลงาน การวิจัย-ระบบงาน HR และการตรวจสอบด้าน HR (HR Audit))

2. การนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (ต่อ)

ลักษณะที่ 2) รูปแบบโครงสร้างการนำกลยุทธ์ทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้ง 3 แนวคิด
ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร ตามแผนภาพ

Type I

.....
.....

Type II

.....
.....

Type III

.....
.....

แผนภาพ : รูปแบบโครงสร้างการนำกลยุทธการจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

Type I	Type II	Type III
Corporate HR ดูแลทุกระดับโดยตลอดทั้งมหาวิทยาลัย • ระดับกลยุทธ์ • ระดับปฏิบัติการ	<u>ระดับกลยุทธ์</u> มี Corporate HR ดูแลรับผิดชอบ <u>ระดับปฏิบัติการ</u> หน่วยงาน SDU's School of, Educational Service, Campus รับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	• Corporate HR ดูแลหน่วยงาน Supporting Units • ให้ Business Units เช่น SDU's School of Educational Services Campus จัดการกลยุทธ์ทุนมนุษย์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลนโยบายจาก HR Policy Committee และการชี้แนะของ Corporate HR

3. การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ในประเด็นต่อไปนี้

- การสร้างความรู้ใหม่
- คนที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้สูง
- โครงสร้างพื้นฐานของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่อยู่บนการจัดการความสามารถ
- นโยบาย HR ที่กำหนดอย่างมีหลักธรรมาภิบาล
- จัดทำดัชนีวัดผลสำเร็จที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ตามขอบเขต

ข้างต้น

ประเด็นข้างต้นมีความเหมาะสมในการนำมาวัดผลความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์มากน้อยเพียงใด

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ



แบบสอบถามผู้บริหารและบุคลากร การวิจัย เรื่อง

“กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต”

คำชี้แจง

คณะผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้บริหาร บุคลากรในการตอบแบบสอบถามเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ประโยชน์ในด้านข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

1. งานวิจัยนี้ ได้รับทุนสนับสนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ สร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ และการปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของท่านทุกคนจะมีคุณค่าอย่างยิ่ง และส่งผลต่อคุณภาพของงานวิจัย รวมทั้งจะเป็นพลังร่วมในการเสริมสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนสถานะไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและการเตรียมความพร้อมรับการ เปิดเสรีประชาคมอาเซียน
2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
3. ขอให้ส่งแบบสอบถามคืนก่อนวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2556 ที่สำนักงานประจำหน่วยงานของท่าน

ขอขอบคุณในความร่วมมือนเป็นอย่างสูง

ดร.दनัย เทียนพุด

ดร.สุริยะ เจียมประชนารากร

ดร.จิรัชย์ ศิริศิริศม์

ดร.ราเชนทร์ บุญลอยสง

คณะผู้วิจัย

แบบสอบถาม

การวิจัย เรื่อง

“กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต”

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ผู้ตอบแบบสอบถามกรุณาทำเครื่องหมายถูก ✓ ในวงเล็บ () หรือเพิ่มเติมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ตรงตามสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด

1. เพศ () 1) ชาย () 2) หญิง
2. อายุ () 1) ต่ำกว่า 30 ปี () 2) 30 – 39 ปี () 3) 40 – 49 ปี
() 4) 50 – 60 ปี () 5) สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด () 1) ปริญญาตรี () 2) ปริญญาโท
() 3) ปริญญาเอก () 4) อื่นๆ (โปรดระบุ) _____
4. สังกัด () 1) คณะ / โรงเรียน _____
() 2) สำนัก / สถาบัน _____
() 3) ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง () ส่วนกลาง ()
จังหวัด _____
() 4) ศูนย์การเรียนรู้ () ส่วนกลาง ()
จังหวัด _____
() 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
5. ประเภทบุคลากร () 1) สายวิชาการ ตำแหน่งวิชาการ
() 1.1) อาจารย์ () 1.2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
() 1.3) รองศาสตราจารย์
() 2) สายสนับสนุนวิชาการ
() 3) สายบริหาร
6. สถานภาพบุคลากร () 1) ข้าราชการ () 2) พนักงาน
ราชการ
() 3) พนักงานมหาวิทยาลัย () 4) ลูกจ้างประจำ
() 5) อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง () 6) เจ้าหน้าที่
ประจำตามสัญญาจ้าง
() 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
7. ระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
() 1) ไม่ถึง 3 ปี () 2) 3 – 5 ปี () 3) 6 – 9 ปี
() 4) 10 – 13 ปี () 5) 14 – 17 ปี () 6) 18 – 21 ปี
() 7) 22 - 25 ปี () 8) มากกว่า 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

คำชี้แจง คณะผู้วิจัยให้ความหมาย ของคำต่อไปนี้ในแบบสอบถาม

1. คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” “การบริหารทรัพยากรบุคคล” “การจัดการทุนมนุษย์” เป็นคำที่มีความหมายเดียวกันในการวิจัยครั้งนี้
2. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใช้ในความหมายของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic human capital management) หรือ การจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Human capital management strategy) ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมหาวิทยาลัย
3. “การบริหารงานบุคคล” และ “การบริหารงาน HR” ใช้ในความหมายระบบงาน และการปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรุณาทำเครื่องหมายถูก ✓ ลงในช่องที่กำหนดหรือเพิ่มเติมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

โดยระดับความคิดเห็น 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.1 บริบทเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่					
1) ท่านคิดว่าปัจจุบัน มสส. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมแล้วในด้านต่อไปนี้					
(1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากร นโยบายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายด้านการจัดการผลงาน ฯลฯ					
(2) การสรรหา (Recruit) เช่น การรับสมัคร คัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง					
(3) การพัฒนา (Human resource development: HRD) เช่น การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) การสร้างและจัดการองค์ความรู้					
(4) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่ม (Fringed benefit) เช่น การรักษาบุคลากร ด้วยวิธีการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เพิ่มเติม รางวัลจูงใจ วินัย และการอุทธรณ์ รวมถึงตัวแทนบุคลากรในองค์กร					
(5) การใช้ทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า เช่น การวางแผนกำลังคน และการจัดการผลงาน					
(6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
2) ท่านเห็นว่า การที่ มสส. เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสส. จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์					

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3) ท่านเห็นว่า การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ให้ได้ มสค. ต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์					
4) ท่านเห็นว่า กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เป็นจริงที่เหมาะสมช่วยให้ มสค. สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียงได้					
5) ท่านเห็นว่า บุคลากรของ มสค. ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์					
6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
2.2 การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic human capital management: SHCM)					
1) ท่านเห็นว่าองค์ประกอบของ SHCM มี 3 ส่วน คือ (1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์					
2) ท่านเห็นว่าข้อกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำโดย คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลระดับมหาวิทยาลัย					
3) คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ควรมีกรรมการที่ประกอบด้วย (1) ผู้แทนจากสภามหาวิทยาลัย (2) ผู้แทนจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย (3) ผู้แทนคณะ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (4) ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ (5) ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน (6) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล (7) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เกี่ยวข้องด้านบริหารงานบุคคล					
(8) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
ท่านเห็นว่า บทบาทของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ควรทำหน้าที่ (1) กำหนดนโยบาย (2) ให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหารงานบุคคลกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย (3) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
การจัดทำกลยุทธ์ทุนมนุษย์และระบบบริหารงานบุคคล หรือมอบประมาณด้านบุคลากร ของมหาวิทยาลัย ควร เป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.3 การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย					
ก. รูปแบบและระบบการบริหารงานบุคคล					
1) เมื่อ มสค. ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคลในแต่ละรูปแบบ ที่อาจจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่					
(1) รูปแบบที่ 1 (Type I) คือ มีลักษณะของหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย สำหรับการบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) ดูแลรับผิดชอบทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย					
(2) รูปแบบที่ 2 (Type II) ประกอบด้วย หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย ที่มีการบริหารงาน HR ซึ่งดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนัก และ/หรือ หน่วยบริการวิชาการ งานสนับสนุนกิจการมหาวิทยาลัย (Supporting units) และศูนย์การศึกษาออกที่ตั้ง ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเอง					
(3) รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษาออกที่ตั้ง ได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ					
(4) รูปแบบผสม (Type I + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน					
(5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
.....					
กองบริหารงานบุคคล ควรมีหน้าที่เฉพาะในการจัดทำระบบงานข้อมูลด้านบุคคลและการปฏิบัติงานประจำ (Routine) ให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วน					
3) คณะหรือหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมในการดำเนินงานตาม SHCM สามารถบริหารจัดการงานบุคคลได้อย่างอิสระโดยอยู่ในกรอบนโยบายของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล					
4) โฉมทัศน์คณะหรือหน่วยงานที่เป็นโครงการพิเศษซึ่งมีขีดความสามารถในการบริหารงานแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit: SBU) สามารถมีหน่วยบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานของตนเองในการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลได้					
5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
.....					

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ข. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ 1) ท่านเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาต่อไปนี้มี ความเหมาะสมต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนด้านทรัพยากรการเรียนรู้ (Knowledge facilities) เช่น หนังสือ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยี เป็นต้น (2) การเข้าร่วมฝึกปฏิบัติในวิชาชีพกับองค์กรเอกชน (Professional expertise) หมายถึง การที่บุคลากรเข้าไปร่วมปฏิบัติงานในองค์กรชั้นนำซึ่งตรงกับลักษณะงาน เช่น อาจารย์ที่สอนวิชาด้านการตลาดไปขอไปฝึกงานกับฝ่ายการตลาดของบริษัทเอกชน เป็นระยะเวลา 3 - 6 เดือน แล้วส่งมอบผลงานเมื่อรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น (3) การพัฒนาบุคลากรดาวเด่น (High performance for high potential: HP²) หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป สามารถที่จะขอไปฝึกอบรมสัมมนาภายนอกเพื่อเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเองได้ เป็นต้น (4) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถขอหมุนเวียนเปลี่ยนไปสู่งานปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัด โดยไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม (5) การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement and enrichment) หมายถึง การที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถขอเพิ่มภาระงานหรือความรับผิดชอบที่เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย (6) การมอบหมายงานพิเศษ (Special job assignment) หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมอบหมายงานพิเศษ โครงการใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีความรับผิดชอบต่อตนเองสูง (7) อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
2) ท่านเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J) ต่อไปนี้ช่วยทำให้บุคลากรมีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (1) การสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive coach) หมายถึง ผู้บริหารเลือกบุคคลที่จะสอนแนะนำ (Coach) ในกลุ่มตัวเอง 5 คน เพื่อสอนและพัฒนาการเรียนรู้ (2) อาครคมความรู้ (Professor club) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการสอนแนะนำ (Coach) ในกลุ่มตนเอง ประมาณ 5 คน เพื่อสอนงาน พัฒนาการเรียนรู้ และการวิจัย (3) การเตรียมเป็นผู้บริหาร (Executive trainee) หมายถึง ผู้บริหารเลือกบุคลากรที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร เพื่อสอนงานและพัฒนาการเรียนรู้ (4) การเติบโตแนวข้าง (Side rising) หมายถึง การเจริญเติบโตแนวข้างโดยมิได้มีตำแหน่งฝ่ายบริหาร เช่น ผศ. รศ. ศ. หรือผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ เป็นต้น					

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3) ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อวิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ของมหาวิทยาลัย (1) การพัฒนาบุคลากรให้สามารถก้าวเข้ามารับผิดชอบงานบริหารของมหาวิทยาลัย ควรจะพัฒนาร่วมกันเพื่อจะได้เรียนรู้ร่วมกัน สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ (2) การสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพโดยการส่งเสริมให้เข้ารับการพัฒนาด้านหลักสูตรด้านการบริหารจัดการ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและ เอกชนซึ่งเป็นที่ยอมรับ และสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัยได้ (3) อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
4) การสร้างความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit Spirit) ท่านเห็นว่าลำดับขั้นต่อไปนี้มีความเหมาะสมในการสร้างความเป็นสวนดุสิต ■ การสังเกต (Observation) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยใช้ประสาทสัมผัสอันได้แก่ ตา หู และกาย สังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติ (University way of life) ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย เพื่อหาแนวทางความเป็นสวนดุสิต ■ การจดจำ (Remember) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสังเกตพบพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติของความเป็นสวนดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์ และทำความเข้าใจ ■ การยอมรับ (Recognition) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเห็นว่าพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีตนเองต้องทำปฏิบัติ ■ การสร้างรูปแบบความเป็นสวนดุสิต (Formalization) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยที่ปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง ■ การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (Culture embedded) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยดำเนินชีวิต และปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต ■ อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
2.4 การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ท่านเห็นว่าวิธีการต่อไปนี้เหมาะสมที่จะใช้ในการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ 1) การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากระดับการยอมรับในขีดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก 3) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย					

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4) อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
.....					
.....					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

(1) ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์ทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

.....

.....

.....

.....

.....

(2) การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

.....

.....

.....

.....

.....

(3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

☆☆☆ ขอขอบพระคุณที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม ☆☆☆



การสนทนากลุ่ม (Focus group)
เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่
: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต”

คณะผู้วิจัย

ดร.दनัย	เทียนพุด
ดร.สุริยะ	เจียมประชาชนรากร
ดร.จิรัชย์	ศิริศิริรัมย์
ดร.ราเชนทร์	บุญลอยสง

วันพฤหัสบดีที่ 10 ตุลาคม 2556 เวลา 14:00 – 16:00 น.
ณ โรงแรมสวนดุสิตเพลส ห้องกาหลา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

การทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทาง และบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ (New University) ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีของประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. 2558 (ASEAN Community 2015)
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งเป็นคนเก่งที่ทรงภูมิรู้ (Graduate Talent) ประกอบด้วย 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย (Strategic Level) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้าง และระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่รองรับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีการจัดตั้งและพัฒนาขึ้นใน 2 ลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- (1) มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งหรือยกฐานะขึ้นใหม่หรือมหาวิทยาลัยที่มีการยุบรวมบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น
- (2) มหาวิทยาลัยที่ขอพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (State Autonomous University) เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น

คณะผู้วิจัยให้ความหมายของคำต่อไปนี้ในการสนทนากลุ่ม

1. คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” “การบริหารทรัพยากรบุคคล” “การจัดการทุนมนุษย์” เป็นคำที่มีความหมายเดียวกันในการวิจัยครั้งนี้
2. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใช้ในความหมายของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic human capital management) หรือ การจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Human capital management strategy) ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหาวิทยาลัย
3. “การบริหารงานบุคคล” และ “การบริหารงาน HR” ใช้ในความหมายระบบงานและการปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.) ที่กำลังจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเตรียมตัวรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ขอให้ท่านได้โปรดแสดงความคิดเห็นในเรื่องความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ตามผลการวิจัย ที่ได้ศึกษามาดังต่อไปนี้

1. บริบทเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่

1.1 มสด. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในด้านต่อไปนี้

- (1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากร นโยบายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายด้านการจัดการผลงาน ฯลฯ
- (2) การสรรหา (Recruit) เช่น การรับสมัคร คัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง
- (3) การพัฒนา (Human resource development: HRD) เช่น การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) การสร้างและจัดการองค์ความรู้
- (4) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่ม (Fringed benefit) เช่น การรักษาบุคลากร ด้วยวิธีการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เพิ่มเติม รางวัลจูงใจ วินัย และการอุทิศตน รวมถึงตัวแทนบุคลากรในองค์กร
- (5) การใช้ทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า เช่น การวางแผนกำลังคน และการจัดการผลงาน

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
1. บริบทเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่		
1.1 ปัจจุบัน มสศ. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมแล้วในด้านต่อไปนี้		
(1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากร นโยบายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายด้านการจัดการผลงาน ฯลฯ	3.14	.95
(2) การสรรหา (Recruit) เช่น การรับสมัคร คัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง	3.37	.96
(3) การพัฒนา (Human resource development: HRD) เช่น การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กร การสร้างและจัดการองค์ความรู้	3.46	.89
(4) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่ม (Fringed benefit) เช่น การรักษาบุคลากร ด้วยวิธีการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เพิ่มเติม รางวัลจูงใจ วินัย และการอุทธรณ์ รวมถึงตัวแทนบุคลากรในองค์กร	3.18	1.01
(5) การใช้ทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า เช่น การวางแผนกำลังคน และการจัดการผลงาน	3.39	.96
ค่าเฉลี่ยรวม	3.30	.77

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

1. บริบทเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ (ต่อ)

1.2 มสศ. เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสศ.

จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

1.3 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสศ. ต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

1.4 กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยให้ มสศ. สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียงได้

1.5 บุคลากรของ มสศ. ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.
1.2 ท่านเห็นว่า การที่ มสศ. เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสศ.จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	4.32	.75
1.3 ท่านเห็นว่า การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มสศ. ต้องมีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	4.22	.72
1.4 ท่านเห็นว่า กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์เป็นจริงที่เหมาะสมช่วยให้ มสศ. สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียงได้	4.25	.66
1.5 ท่านเห็นว่า บุคลากรของ มสศ. ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	4.17	.83
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้น	4.24	.61

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

2. การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

(Strategic human capital management: SHCM)

2.1 องค์ประกอบของ SHCM มี 3 ส่วน คือ (1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์

2.2 การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลระดับมหาวิทยาลัย

2.3 คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ที่เหมาะสม ควรมีกรรมการที่ประกอบด้วย

- (1) ผู้แทนจากสภามหาวิทยาลัย
- (2) ผู้แทนจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย
- (3) ผู้แทนคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะ
- (4) ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ
- (5) ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน
- (6) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล
- (7) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เกี่ยวข้องชาญด้านการบริหารงานบุคคล

2.4 บทบาทของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ควรทำหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบาย
- (2) ให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหารงานบุคคลกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย

2.5 การจัดทำกลยุทธ์ทุนมนุษย์และระบบบริหารงานบุคคล พร้อมงบประมาณด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยควร เป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
2 การคิดและการวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic human capital management: SHCM)		
2.1 ท่านเห็นว่าองค์ประกอบของ SHCM มี 3 ส่วน คือ (1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3)	3.99	.75

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์		
2.2 ท่านเห็นว่าการกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคลระดับมหาวิทยาลัย	3.91	.82
2.3 คณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ที่เหมาะสม ควรมีกรรมการที่ประกอบด้วย		
(1) ผู้แทนจากสภามหาวิทยาลัย	4.26	.67
(2) ผู้แทนจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย	4.26	.71
(3) ผู้แทนคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะ	4.27	.78
(4) ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ	4.31	.72
(5) ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน	4.29	.77
(6) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล	4.27	.74
(7) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เกี่ยวข้องด้านบริหารงานบุคคล	4.30	.72
ค่าเฉลี่ยรวม	4.20	.58
2.4 ท่านเห็นว่า บทบาทของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล ควรทำหน้าที่		
(1) กำหนดนโยบาย	4.24	.72
(2) ให้คำแนะนำเชิงนโยบายด้านบริหารงานบุคคลกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย	4.27	.74
ค่าเฉลี่ยรวม	4.25	.73
2.5 การจัดทำกลยุทธ์ทุนมนุษย์และระบบบริหารงานบุคคล พร้อมงบประมาณ ด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยควร เป็นหน้าที่หนึ่งของสำนักบริหารกลยุทธ์	3.97	.84
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	.57

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

ก. รูปแบบและระบบการบริหารงานบุคคล

(1) รูปแบบที่ 1 (Type I) คือ มีลักษณะของหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย สำหรับการบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) ดูแลรับผิดชอบทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

(2) รูปแบบที่ 2 (Type II) ประกอบด้วย หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย ที่มีการบริหารงาน HR ซึ่งดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนัก และ/หรือ หน่วยบริการวิชาการ งานสนับสนุนกิจกรรมมหาวิทยาลัย (Supporting units) และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

(3) รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ

(4) รูปแบบผสม (Type I + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์		S.D.
3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย		
ก. รูปแบบและระบบการบริหารงานบุคคล		
1. เมื่อ มสศ. ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคลในแต่ละรูปแบบ ที่อาจจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่		
(1)รูปแบบที่ 1 (Type I) คือ มีลักษณะของหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย สำหรับการบริหาร HR องค์กร (Corporate HR) ดูแลรับผิดชอบทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	3.92	.93

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
(2) รูปแบบที่ 2 (Type II) ประกอบด้วย <u>หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย</u> ที่มีการบริหารงาน HR ซึ่งดูแลรับผิดชอบในระดับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร <u>หน่วยงานระดับปฏิบัติการ</u> เช่น คณะ/โรงเรียน สถาบัน สำนัก และ/หรือ หน่วยบริการวิชาการ งานสนับสนุนกิจกรรมมหาวิทยาลัย (Supporting units) และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเอง	4.07	.85
(3) รูปแบบที่ 3 (Type III) คือ การให้อิสระแก่หน่วยงาน เช่น คณะ/โรงเรียน หน่วยบริการวิชาการ ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ได้มีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายใต้การกำกับของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน่วยงานการบริหาร HR องค์กรให้คำปรึกษาแนะนำ	3.98	.90
(4) รูปแบบผสม (Type I + II + III) ตามบริบทความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน	4.00	.94
2. กองบริหารงานบุคคล ควรมีหน้าที่เฉพาะในการจัดทำระบบงานข้อมูลและการปฏิบัติงานประจำ (Routine) ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์	4.02	.96
3. คณะหรือหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมในการดำเนินงานตาม SHCM สามารถบริหารจัดการงานบุคคลได้อย่างอิสระ โดยอยู่ในกรอบนโยบายของคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารงานบุคคล	4.06	.80
4. ในการณที่คณะหรือหน่วยงานที่เป็นโครงการพิเศษซึ่งมีขีดความสามารถในการบริหารงานแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) สามารถมีหน่วยบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของตนเองในการดำเนินงานด้านบริหาร	4.06	.81

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.
บริหารงานบุคคลได้		
<i>เฉลี่ยรวม</i>	<i>4.05</i>	<i>.67</i>

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

ข. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่

(1) รูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์		S.D.
3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย		
ข. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่		
1) ท่านเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาต่อไปนี้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self development) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย		
(1)การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนด้านทรัพยากรการเรียนรู้ (Knowledge facilities) เช่น หนังสือ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยี เป็นต้น	4.12	.81
(2)การเข้าร่วมฝึกปฏิบัติในวิชาชีพกับองค์กรเอกชน (Professional expertise) หมายถึง การที่บุคลากรเข้าไปร่วมปฏิบัติงานในองค์กรชั้นนำซึ่งตรงกับลักษณะงาน เช่น อาจารย์ที่สอนวิชาด้านการตลาดไปขอไปฝึกงานกับฝ่ายการตลาดของบริษัทเอกชน เป็นระยะเวลา 3 - 6 เดือน แล้วส่งแฟ้มสะสมผลงานเมื่อรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น	4.09	.79
(3)การพัฒนาบุคลากรดาวเด่น (High performance for high potential: HP2) หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป สามารถที่จะขอไปฝึกอบรมสัมมนาภายนอก เพื่อเสริมความเชี่ยวชาญใน วิชาชีพของตนเองได้ เป็นต้น	4.16	.80
(4)การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถขอหมุนเวียนเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติงานที่ตรงกับความสนใจและความถนัด โดยไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม	4.02	.79

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
(5)การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement and enrichment) หมายถึง การที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถขอเพิ่มภาระงานหรือความรับผิดชอบที่เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย	4.14	.75
(6)การมอบหมายงานพิเศษ (Special job assignment) หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมอบหมายงานพิเศษ โครงการใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีความรับผิดชอบต่อตนเองสูง	4.11	.72
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	.62

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

- (2) รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J) ช่วยทำให้บุคลากรมีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย		
2) ท่านเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาผู้อื่น (Senior to junior: S2J) ต่อไปนี้ช่วยให้บุคลากรมีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย		
(1) การสอนแนะนำโดยผู้บริหาร (Executive coach) หมายถึง ผู้บริหารเลือกบุคคลที่จะสอนแนะนำ (Coach) ในกลุ่มตัวเอง 5 คน เพื่อสอนและพัฒนการเรียนรู้	4.11	.74
(2) อาศรมความรู้ (Professor club) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการสอนแนะนำ (Coach) ในกลุ่มตนเอง ประมาณ 5 คน เพื่อ	4.14	.70

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
สอนงาน พัฒนาการเรียนรู้ และการวิจัย		
(3) การเตรียมเป็นผู้บริหาร (Executive trainee) หมายถึง ผู้บริหาร เลือกบุคคลากรที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร เพื่อสอนงานและการ พัฒนาการเรียนรู้	4.16	.72
(4) การเติบโตแนวข้าง (Side rising) หมายถึง การเจริญเติบโตแนว ข้างโดยมิได้มีตำแหน่งฝ่ายบริหาร เช่น ผศ. รศ. ศ. หรือ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ เป็นต้น	4.12	.78
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	.51

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

(3) วิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย		
3) ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อวิธีการเตรียมผู้บริหาร (Executive succession plan) ของมหาวิทยาลัย		
(1) การพัฒนาบุคลากรให้สามารถก้าวเข้ามารับผิดชอบงานบริหาร ของมหาวิทยาลัย ควรจะพัฒนาร่วมกันเพื่อจะได้เรียนรู้ร่วมกัน สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้	4.25	.69
(2) การสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพโดยการส่งเสริมให้เข้ารับการ พัฒนาในหลักสูตรด้านการบริหารจัดการ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและ เอกชนซึ่งเป็นที่ยอมรับ และสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหาร	4.22	.72

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
มหาวิทยาลัยได้		
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	.60
ค่าเฉลี่ยรวม (3ข.1+2+3)	4.12	.56

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

(4) การสร้างความเป็นสวันดุสิต (Suan Dusit Spirit)

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.
3. การนำกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย		
4) การสร้างความเป็นสวันดุสิต (Suan Dusit Spirit) ท่านเห็นว่าลำดับขั้นต่อไปนี้มีความเหมาะสมในการสร้างความเป็นสวันดุสิต		
(1) การสังเกต (Observation) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยใช้ประสาทสัมผัส อันได้แก่ ตา หู และกาย สังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติ (University way of life) ต่างๆที่เกิดขึ้น ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อหาแนวทางความเป็นสวันดุสิต	4.12	.72
(2) การจดจำ (Remember) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสังเกตพบพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติของความเป็นสวันดุสิตภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์ และทำความเข้าใจ	4.10	.69
(3) การยอมรับ (Recognition) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเห็นว่าพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติเป็นสิ่งที่ตนเองต้อง	4.20	.67

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.
พึงปฏิบัติ		
(4) การสร้างรูปแบบความเป็นสวนดุสิต (Formalization) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยช่วยกันเสริมสร้างความเป็นสวนดุสิตโดยที่ปรับตรงกับแบบฉบับและลักษณะนิสัยของตนเอง	4.14	.73
(5) การปฏิบัติเป็นวัฒนธรรม (Culture embedded) คือ การที่บุคลากรในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยดำเนินชีวิต และปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างความเป็นสวนดุสิต	4.23	.73
ค่าเฉลี่ยรวม	4.18	.63

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

4. การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ ควรวัดในสิ่งต่อไปนี้

- (1) การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (2) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากระดับการยอมรับในซิดศักยภาพของบุคลากรโดยบุคคลภายนอก
- (3) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.
4. การวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์		
ท่านเห็นว่าวิธีการต่อไปนี้เหมาะสมที่จะใช้ในการวัดความสำเร็จด้านกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์		
1) การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.29	.70
2) การวัดความสำเร็จต้องวัดจากระดับการยอมรับในซิดศักยภาพของ	4.01	.84

ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์ HR สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่

ก. ด้านกลยุทธ์

- 1.1 การมีกลยุทธ์ HR ที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรสู่ความสำเร็จ (12)
- 1.2 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพให้สามารถแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน (11)
- 1.3 วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) (3)
- 1.4 ปรับโครงสร้างกองบริหารงานบุคคล (กบ.) ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ข. ระบบคุณธรรม

- 1.5 ความรู้ ความมุ่งมั่น จริงใจ ซื่อสัตย์ของผู้บริหารในการบริหาร HR (9)
- 1.6 เน้นระบบคุณธรรมในการบริหารบุคลากร (7)
- 1.7 มอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร (3)
- 1.8 ความตระหนักในหน้าที่ของบุคลากร
- 1.9 การยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากร
- 1.10 สร้างความเสมอภาคในการบริหารบุคลากร
- 1.11 ฐานข้อมูลบุคลากร มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

ค. ความก้าวหน้าและขวัญกำลังใจ

- 1.12 มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (5)
- 1.13 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร (4)
- 1.14 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นรูปธรรม (4)
- 1.15 การสร้างผู้นำไว้สืบทอด
- 1.16 ระบบการประเมินบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- 1.17 การรักษาคนเก่ง คนดี ที่เป็นประโยชน์ให้อยู่กับมหาวิทยาลัย

ง. การมีส่วนร่วมและการสื่อสารด้าน HR

- 1.18 การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคล (7)
- 1.19 การสื่อสารที่ดีภายในมหาวิทยาลัย (3)
- 1.20 ความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับ

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

2. การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ก. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2.1 พัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความรู้ ทักษะในสมรรถนะด้านต่างๆ เพื่อเข้าสู่เส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ (9)
- 2.2 กำหนดหน้าที่ตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรให้ชัดเจน (4)
- 2.3 กำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ (4)
- 2.4 มีระบบการประเมินบุคลากรที่ดี มีประสิทธิผล (2)
- 2.5 การจัดสอบและบรรจุอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ตามสัญญาจ้างให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการ ตามลำดับ (2)
- 2.6 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับ (2)
- 2.7 สร้างระบบและกลไกการบริหารบุคคลที่ดีและมุ่งรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่เป็นไปตามเกณฑ์
- 2.8 มีมาตรการที่ชัดเจนในการดำเนินการต่อบุคลากรที่มีคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์

ข. ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- 2.9 สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานโดยเน้น Performance-based (4)
- 2.10 สร้างทีมงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- 2.11 พัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์
- 2.12 ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
- 2.13 มีมาตรการส่งเสริมและติดตามการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 2.14 จัดสรรการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ

2. การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ (ต่อ)

ค. ระบบการสื่อสารด้าน HR

- 2.15 ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของตน ระเบียบ กฎเกณฑ์การบริหารงานบุคคล สร้างความตระหนักและตื่นตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (7)
- 2.16 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร (4)
- 2.17 พัฒนาระบบการสื่อสารข่าวสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความถูกต้องและชัดเจน

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่น

- 3.1 จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการทำผลงานของฝ่ายสนับสนุนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (2)
- 3.2 เน้นอัตลักษณ์และประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- 3.3 มีแผนกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3.4 จัดให้มีวิธีการที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน

3.5 มีการสำรวจข้อมูลเพื่อประเมินผลการใช้นโยบายด้าน HR เพื่อหาแนวทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
2. รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)
3. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

(1) รายชื่อผู้ตรวจสอบคุณภาพความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- 1) รศ.ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการความรู้
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2) ผศ.ดร. พรรณี สวนเพลง
กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 3) ดร.วราณี เวสสุนทรเทพ
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการศูนย์การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

(2) รายชื่อผู้ตรวจสอบคุณภาพความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและบุคลากร

- 1) ผศ.ดร.เหม ทองชัย
ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2) ผศ.ดร.รัฐจวน ประวัติเมือง
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 3) นางสาวรินา ปิตาสัย
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร HR และที่ปรึกษาอิสระ

2. รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1. ดร.บุญลือ ทองอยู่	นายกสภามหาวิทยาลัย
2. ผศ.ดร.อุทิศ เชาวลิต	กรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
3. ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ บุญเกียรติ	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
4. ผศ.ดร.พรรณี สอนเพลง	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. รศ.ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์	ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี
6. ผศ.ดร.เหม ทองชัย	ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหารงานบุคคล
7. ผศ.ดร.พิทักษ์ จันทร์เจริญ	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
8. รศ.ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน	รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
9. ผศ.ดร.วิไล ศรีธนาภูล	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
10. รศ.ดร.ณัฐธารมณ จุฑาภัทร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
11. รศ.พัชรี สอนแก้ว	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
12. ผศ.ดร.นิรมิต คุณานวัฒน์	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
13. ดร.วราณี เวสสุนทรเทพ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการศูนย์การศึกษา
14. ดร.เบญจมา เตากล่ำ	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
15. ดร.กนกกานต์ วีระกุล	คณบดีโรงเรียนการเรือน
16. ดร.พรชนิตว์ แก้วเนตร	คณบดีโรงเรียนการท่องเที่ยว และการบริการ
17. ดร.สรวงศ์ บุญปลูก	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

(1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัย

- 1 อาจารย์ชัยณรงค์ มณเฑียรวิเชียรฉาย
นายกสภามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
- 2 ศ.ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- 3 คุณนาวัน วียาภรณ์
รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน)
- 4 รศ.เทื้อน ทองแก้ว
กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
- 5 ผศ.ดร.วิไล ศรีธนาถกุล
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร/กรรมการ
และเลขาธิการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

(2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอาจารย์ผู้สอน

- 1 รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 2 รศ.ดร.อรรงค์ อุดมไพจิตรกุล
ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความรู้
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 3 รศ.ดร.สุเทพ เชาวลิตร
อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 4 ดร.อภิสรรา อนนขณะตระกูล
อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

(3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหาร HR บริษัทเอกชน

- 1 คุณสุเมธ วงศ์บุญยงค์
ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร
- 2 คุณเจริญ วิชัยดิษฐ์
รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บมจ. ทรู คอร์ปอเรชั่น

- 3 คุณวัชชัย ศรีสุรพันธุ์
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บมจ. แพรนต้า จิวเวลรี่
- 4 คุณประเสริฐ เตริยมงคล
ผู้จัดการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล บมจ. ไทยเบฟเวอเรจ
- 5 คุณศุภางค์ โสภณ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทุนมนุษย์ บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา

ภาคผนวก ค
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางผนวก ค ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=275)	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	79	28.73
2) หญิง	196	71.27
2. อายุ		
1) ต่ำกว่า 30 ปี	60	21.82
2) 30-39 ปี	134	48.73
3) 40-49 ปี	51	18.55
4) 50-60 ปี	24	9.45
5) สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป	4	1.45
3. การศึกษา		
1) ปริญญาตรี	102	37.09
2) ปริญญาโท	127	46.18
3) ปริญญาเอก	36	13.09
4) อื่นๆ	10	3.64
4. สังกัด		
1) คณะพยาบาล	8	2.91
2) คณะครุศาสตร์ (สาขา ปฐมวัย)	16	5.82
3) โรงเรียนการเรือน	15	5.45
4) โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ	8	2.91
5) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	24	8.73
6) คณะวิทยาการจัดการ	10	3.64
7) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	27	9.82

ตารางผนวก ค ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=275)	ร้อยละ
8) บัณฑิตวิทยาลัย	11	4.00
9) ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง (ศูนย์ลำปาง นครนายก สุพรรณบุรี หัวหิน และตรัง)	48	17.45
10) สำนักงานอธิการบดี	21	7.64
11) สำนักวิทยบริการ	12	4.36
12) สำนักทะเบียน	9	3.27
13) สำนักกิจการพิเศษ	62	22.55
14) สถาบันภาษา	2	0.73
15) สถาบันวิจัย	2	0.73
5. ประเภทของบุคลากร		
1) สายวิชาการ	108	39.27
2) สายสนับสนุนวิชาการ	148	53.82
3) สายบริหาร	19	6.91
6. สถานภาพของบุคลากร		
1) ข้าราชการ	24	8.73
2) ลูกจ้างประจำ	4	1.45
3) พนักงานราชการ	94	34.18
4) พนักงานมหาวิทยาลัย	22	8.00
5) อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง	46	16.73
6) เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง	85	30.91
7. ระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต		
1) ไม่ถึง 3 ปี	62	22.55
2) 3-5 ปี	47	17.09
3) 6-9 ปี	63	22.91
4) 10-13 ปี	62	22.54
5) 14-17	24	8.73
6) 18-21 ปี	7	2.55
7) 22-25 ปี	3	1.09
8) มากกว่า 25 ปี	7	2.55

ประวัติผู้วิจัย

1. หัวหน้าคณะผู้วิจัย ดร.ดนัย เทียนพุฒ Dr.Danai Thieanphut
2. ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิจัย ฝ่ายเลขานุการศูนย์การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
อาคาร 2 ห้อง 205-206 โทร 02-2445000ต่อ 5070 โทรสาร 02-2437212
Email: drdanait@gmail.com
3. ประวัติการศึกษา
ชื่อปริญญา การจัดการดุขฎิบัณตติต สาขาการจัดการธุรกิจ
สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีการศึกษา 2549
4. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ
 - 1) Strategic Management (Scenario analysis & Business Model)
 - 2) Human Resource Management & HRD
 - 3) Organizational Development and Change Management
 - 4) Family Business & Entrepreneurship
 - 5) Visionary Leadership
5. ประสบการณ์งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว
 - 1) การวิจัยเรื่องเจาะ DNA ธุรกิจครอบครัวไทย ปีพ.ศ. 2552 จัดพิมพ์เผยแพร่โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
 - 2) การวิจัยเรื่อง ทุนมนุษย์จัดการให้ดีที่สุดเลิศ ปี พ.ศ.2553 จัดพิมพ์เผยแพร่ โดย โครงการ Human Capital บ.ดี เอ็นทีคอนซัลแตนท์ จำกัด
 - 3) โครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาวิธีการจับคู่ความต้องการแรงงานของธุรกิจ SMEs ด้วยเทคนิคแรงผลักดัน 5 ประการ: ศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุที่มีศักยภาพจังหวัดเพชรบุรี - ประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดลำปาง ปี พ.ศ.2554 (งานวิจัยร่วมกับ ดร.จิรัชย์ ศิริศิริรัมย์) จัดพิมพ์เผยแพร่ โดย คณะผู้วิจัย

1. ผู้วิจัย นายสุริยะ เจียมประชนรากร
2. เกิดวันที่ 28 กันยายน 2499
3. วุฒิการศึกษา
 - 1) วท.บ. (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2552
 - 2) วท.บ. (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2526
 - 3) ค.บ. (วิจัยการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2536
 - 4) ค.ด. (พัฒนาศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546
4. ประสบการณ์ทำงาน
 - 1) อาจารย์วิทยาลัยพาณิชยการบางนา พ.ศ. 2522-2538
 - 2) รองผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ พ.ศ. 2539-2545
 - 3) คณะทำงานด้านวิชาการของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายอดิศักดิ์ โพธารามิก) พ.ศ. 2546
 - 4) ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2547-2548
5. ชื่อผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่
 1. รายงานวิจัย เรื่อง “การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์สุขภาพในสุคนธบำบัดและสปาแบบไทยเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทย พ.ศ. 2557
6. ตำแหน่งปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

อาจารย์โครงการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1. ผู้วิจัย ดร.จิรัชย์ ศิริศิริรัมย์
2. วัน เดือน ปี เกิด 30 มกราคม พ.ศ. 2519
3. วุฒิการศึกษา
 - Doctor of Philosophy in Management
Adamson University, Philippines 2006 (พ.ศ. 2549)
 - Master in Management
Technological University of the Philippines, Philippines 2003 (พ.ศ. 2546)
 - Bachelor of Art in Architecture
Manual L. Quezon University, Philippines 2000 (พ.ศ. 2543)
4. ประสบการณ์การทำงาน
 - Sykes Asia Inc. , Philippines
5. ชื่อผลงานทางวิชาการ
 - 1) การพัฒนาวิธีการจับคู่ความต้องการแรงงานของธุรกิจ SMEs ด้วยเทคนิคแรงผลักดัน 5 ประการ: ศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุที่มีศักยภาพจังหวัดเพชรบุรี - ประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดลำปาง (2554)
 - 2) แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษาประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและราชอาณาจักรกัมพูชา (2555)
 - 3) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (2556)
6. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และสถานที่ทำงานตามลำดับ
 - อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการบริการ บัณฑิตวิทยาลัย

1. ผู้วิจัย ดร.ราชนทร์ บุญลอยสง
2. วัน เดือน ปี เกิด 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2522
3. วุฒิการศึกษา
 Doctor of Business Administration
 The University of Newcastle, Australia 2009 (พ.ศ. 2552)
 วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1)
 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2545
4. ประสบการณ์การทำงาน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2545 ถึงปัจจุบัน
5. ชื่อผลงานทางวิชาการ
 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการในจังหวัด
 ประจวบคีรีขันธ์ (2556)
6. ทุนการศึกษาที่ได้รับ
 ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาโทควบปริญญาเอก จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
7. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และสถานที่ทำงานตามลำดับ
 - 1) ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริการลูกค้า
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
 - 2) รองประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
 พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน
 - 3) คณะกรรมการบริหารกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2552 – 2554
 - 4) เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะหลัก บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2552