



รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธนภณ ภูมालา

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000

thanaphon.phumala@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยซึ่งประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า-ตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร และการจัดการกระบวนการ 2) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถในวิชาชีพ HR 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานคุณภาพ กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) เพื่อแสวงหารูปแบบใหม่ให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทย บรรลุการบริหารงานคุณภาพด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระเบียบวิธีวิจัยในงานวิจัยฉบับนี้ทำการศึกษาในเชิงปริมาณ โดยใช้หลักสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติพิเศษ สหสัมพันธ์คาโนนิคอล และเครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถาม มีกระบวนการตรวจสอบ ค่าความเที่ยงตรง จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และมีการตรวจ ค่าความเชื่อมั่น นอกกลุ่มเป้าหมาย บ่งบอกถึงคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ที่สำคัญกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูง หมายถึงอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึงคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้อำนวยการสถาบันต่าง ๆ จำนวน 346 ราย ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการมุ่งเน้นบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.45 ส่วนด้านอื่นจะเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.43 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.42 การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.42 การจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ย 4.40 การนำองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.40 2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.38 เท่ากัน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ความสามารถในวิชาชีพ HR มีค่าเฉลี่ย 4.37 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาครั้งนี้ชี้ว่า รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้คือ ความสามารถด้านธุรกิจ ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ กับรูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ สำหรับความสามารถด้านกลยุทธ์ ในด้านการกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR ด้วยกรอบความสามารถซึ่งจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ กับ รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์, สำหรับความสามารถในวิชาชีพ HR ในด้าน โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง ซึ่งจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับ รูปแบบการ



บริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การเน้นลูกค้าและตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร 4) สรุปผลการวิจัยปรากฏว่ารูปแบบที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้เลือกใช้ในการบริหารงานคุณภาพในด้าน ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถในวิชาชีพ HR. เพื่อให้บรรลุด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ การกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR. ด้วยกรอบความสามารถ โครงสร้างค่าจ้าง แบบช่วงกว้าง

คำสำคัญ: การบริหารงานคุณภาพ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถในวิชาชีพ HR



Quality Management Model of Private Universities in Thailand by Utilizing Human Resource Management Process

Thanaphon Phumala

*Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus,
Suratthani 84000, Thailand*

thanaphon.phumala@gmail.com

Abstract

The research entitled Quality Management Model of Private Universities in Thailand by the human resource management process. It aims 1) Study the quality management of Private Universities in Thailand, which consists of Leadership, Strategic Planning, Stakeholder and Market Focus, Measurement, Analysis and Knowledge Management, Workforce Focus and Process Management. 2) Study Human Resource Management Process which include business capabilities, strategic capabilities and HR professional capabilities. 3) Examine the relationship between quality management and human resource management processes. 4) Seek for a model for private university in Thailand to achieve total quality management by human resource management.

Research methodology in this research study quantitatively. Using statistical frequency, percentage, average, standard deviation, correlation statistics special (canonical correlation analysis). And a research tool is a questionnaire with the review process. The accuracy Experts from the three persons and the confidence. The target group indicate the quality of the instruments used in the research. The sample is the Executive Assistant to the President means the President, the Vice-President. Middle management refers to the dean, associate dean, assistant dean, director of the Office of the Director of the Institute of the number 346.

The research found that:

1. The quality management model of private universities in Thailand that has highest mean is workforce focus that the performance is at high level with an average of 4.45. The other point is sorted in descending order of the average; strategic planning is 4.43, stakeholder and market focus is 4.42, measurement, analysis and knowledge management is 4.42, process management is 4.40 and leadership is 4.40.
2. Human Resource Management Process that has highest average is business capabilities and strategic capabilities with the performance at high level of 4.38. The lowest point is HR Professional Capabilities with the average of 4.37.



3. The results of this study indicated that the quality management model of private universities in Thailand must have the process as follows; business capabilities toward the modification of enterprises, which would be consistent with the quality management model of private universities in Thailand in term of strategic planning. Process Management; for a strategic capabilities in determination of the strategic HR model with the framework of the capabilities which are required to comply with the quality model of private universities in Thailand in term of strategic planning. For the HR Professional capabilities in the wide range of wage structure, which would be consistent with the quality management model of private universities in Thailand, stakeholder and market focus, measurement, analysis and knowledge management and workforce focus.

4. The findings show that the pattern of private universities Thailand. Have opted for quality management in the field. Business Capabilities Skills Strategy The ability of professional HR. In order to achieve it. Human Resource Management will be modified in the enterprise. The model defines strategic HR. With the ability. A wide range of wages.

Keywords: Quality Management, Leadership, Strategic Planning, Stakeholder and Market Focus, Measurement, Analysis and Knowledge Management, Workforce Focus, Process Management, Human Resource Management Process, Business Capabilities, Strategic Capabilities, HR Professional Capabilities



บทนำ

ปัจจุบันหลักการการบริหารงานคุณภาพ เป็นการบริหารงานแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสอยู่ในขณะนี้คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐ และเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิต และการบริการ ตลอดจนมหาวิทยาลัยได้ตื่นตัวนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัล จะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้สามารถแข่งขันในระดับมหาวิทยาลัยโลกได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์

โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนไทยทุกแห่งที่สามารถนำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตนจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเองผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการและเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับ ซึ่งระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงงานด้านทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

มหาวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ มีสิทธิใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารต่อไปในอนาคต



วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ
2. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถในวิชาชีพ HR
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. เพื่อแสวงหารูปแบบให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยบรรลุการบริหารงานคุณภาพด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านธุรกิจกับการบริหารงานคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านความสามารถด้านธุรกิจ ซึ่งระบุได้ 4 คือ 1) ความสามารถหลักของธุรกิจ 2) ทูทางปัญญา 3) การจัดการความรู้ 4) การปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ

จากกระบวนการวรรณกรรมของการบริหารงานคุณภาพประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด-การวิเคราะห์และจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ

จากการทบทวนผลการวิจัยที่สนับสนุนว่าความสามารถด้านธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานคุณภาพ คือ ผลการวิจัยของ 1) Denhardt and Robert, 2003 2) Daft, 2002 3) Arthur Anderson & American Productivity & Quality Center, 1996 4) Chevalier Jacques, 2001 5) Holsapple and Joshi, 2002 6) Malcom Baldrige National Quality Award, 2009-2010.

สมมติฐานที่ 1

ความสามารถหลักของธุรกิจ^{IV1.1} ทูทางปัญญา^{IV 1.2} การจัดการความรู้^{IV1.3} การปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ^{IV1.4} มีความสัมพันธ์กับการนำองค์กร^{DV1} การวางแผนเชิงกลยุทธ์^{DV2} การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด^{DV3} การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้^{DV4} การมุ่งเน้นบุคลากร^{DV5} การจัดการกระบวนการ^{DV6}

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านกลยุทธ์ กับการบริหารงานคุณภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรม ความสามารถด้านกลยุทธ์ ซึ่งระบุได้ 4 มิติ คือ 1) การกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR ด้วยกรอบความสามารถ 2) การทำหน้าที่ HR แบบกลยุทธ์ 3) กลยุทธ์ HR ในการสร้างสัมพันธ์ภาพในธุรกิจ 4) ปริมาตรธุรกิจ: เครื่องมือปฏิบัติการทางกลยุทธ์กระบวนการและคน



จากการทบทวนวรรณกรรมของการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ

จากการทบทวนผลงานวิจัยที่สนับสนุนว่าความสามารถด้านกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานคุณภาพคือ ผลการวิจัยของ 1) Thailand Quality Award, 2007 2) Certo, Samuel C. 1997 3) House, R.J. 1996 4) Dering, N. 1998 5) Hilliard *et al.* 1999 6) Gartner *et al.* 2002.

สมมติฐานที่ 2

การกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR ด้วยกรอบความสามารถ^{IV2.1} การทำหน้าที่ HR แบบกลยุทธ์^{IV2.2} กลยุทธ์ HR ในการสร้างสัมพันธ์ภาพในธุรกิจ^{IV2.3} ปิรามิดธุรกิจ: เครื่องมือปฏิบัติการทางกลยุทธ์กระบวนการและคน^{IV2.4} มีความสัมพันธ์กับการนำองค์กร^{DV1} การวางแผนเชิงกลยุทธ์^{DV2} การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด^{DV3} การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้^{DV4} การมุ่งเน้นบุคลากร^{DV5} การจัดการกระบวนการ^{DV6}

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในวิชาชีพ HR กับการบริหารงานคุณภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมความสามารถในวิชาชีพ HR ซึ่งระบุได้ 4 มิติ คือ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร HR 2) การประเมินผลระบบ 360 องศา 3) โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง 4) e-HR (Human Resources)

จากการทบทวนวรรณกรรมของการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ

จากการทบทวนผลงานวิจัยที่สนับสนุนว่าความสามารถในวิชาชีพ HR มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานคุณภาพคือ ผลการวิจัยของ 1) Agere and Sam, 2000 2) Fiedler and Grecia 1987 3) Robin and Wellard, 1997 4) Dixon, Nancy, 1994 5) Thomas and Stewart, 1998 6) Asian Development Bank, 1999.

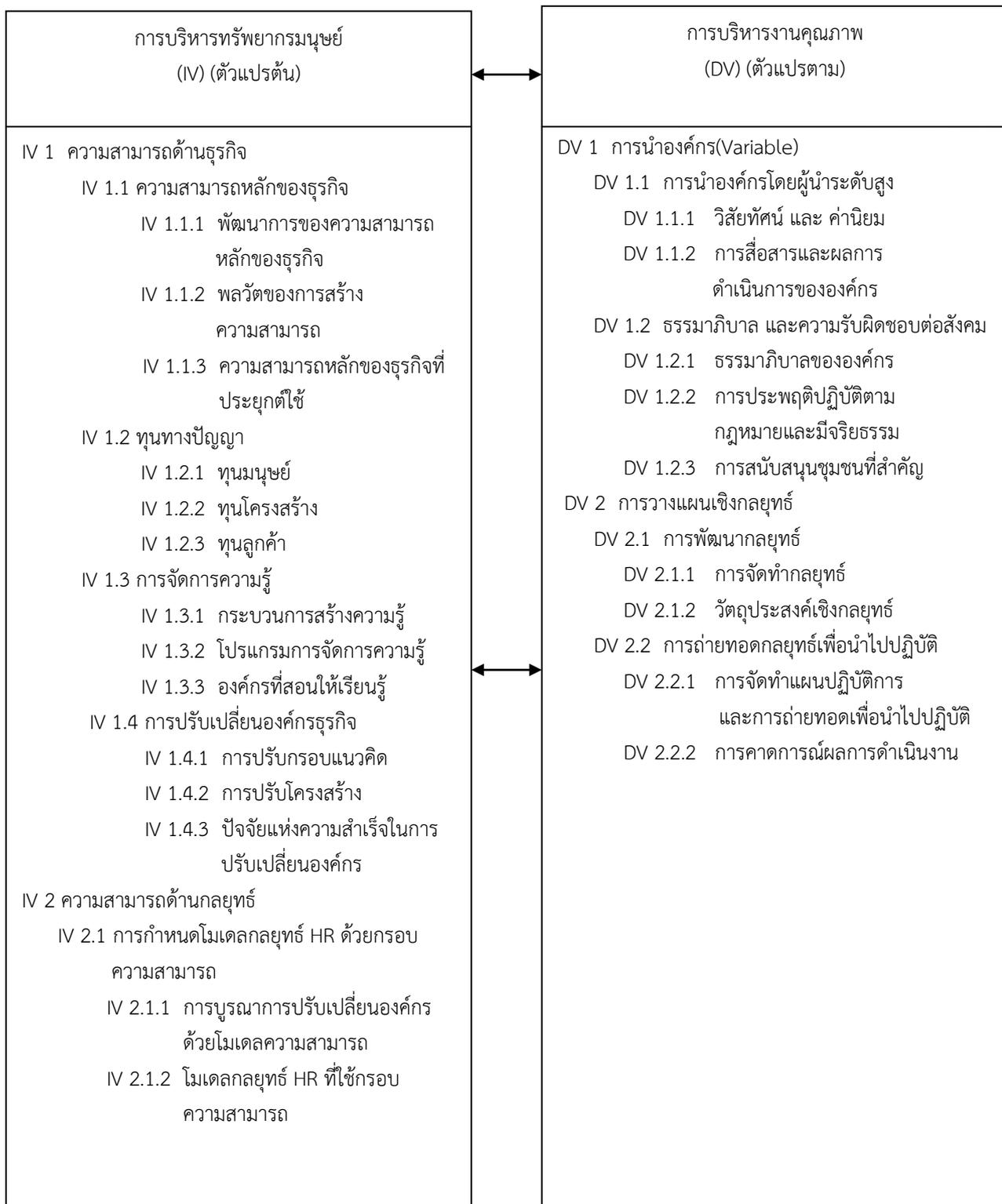
สมมติฐานที่ 3

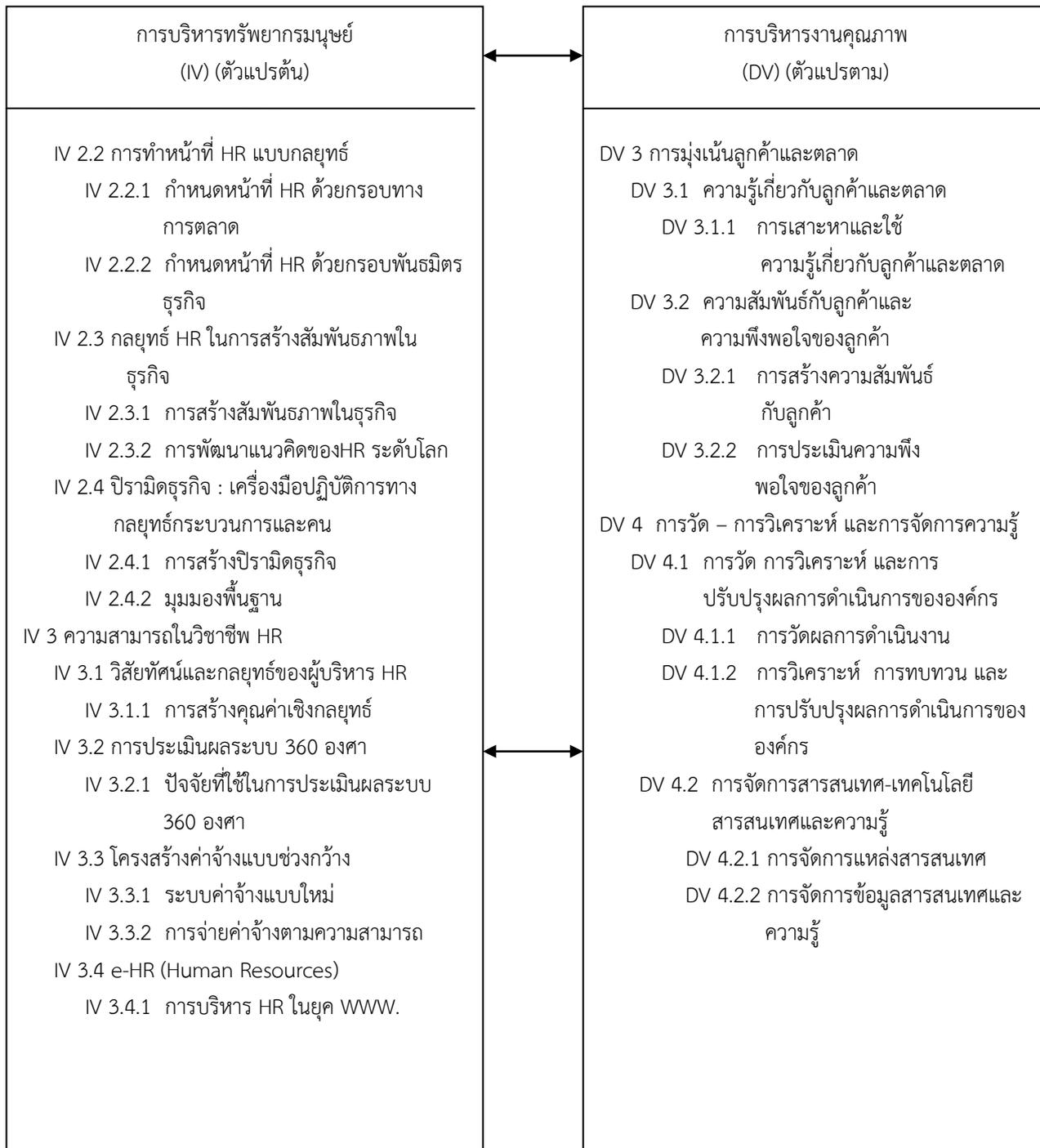
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร HR^{IV3.1} การประเมินผลระบบ 360 องศา^{IV3.2} โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง^{IV3.3} e-HR (Human Resources)^{IV3.4} มีความสัมพันธ์กับการนำองค์กร^{DV1} การวางแผนเชิงกลยุทธ์^{DV2} การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด^{DV3} การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้^{DV4} การมุ่งเน้นบุคลากร^{DV5} การจัดการกระบวนการ^{DV6}

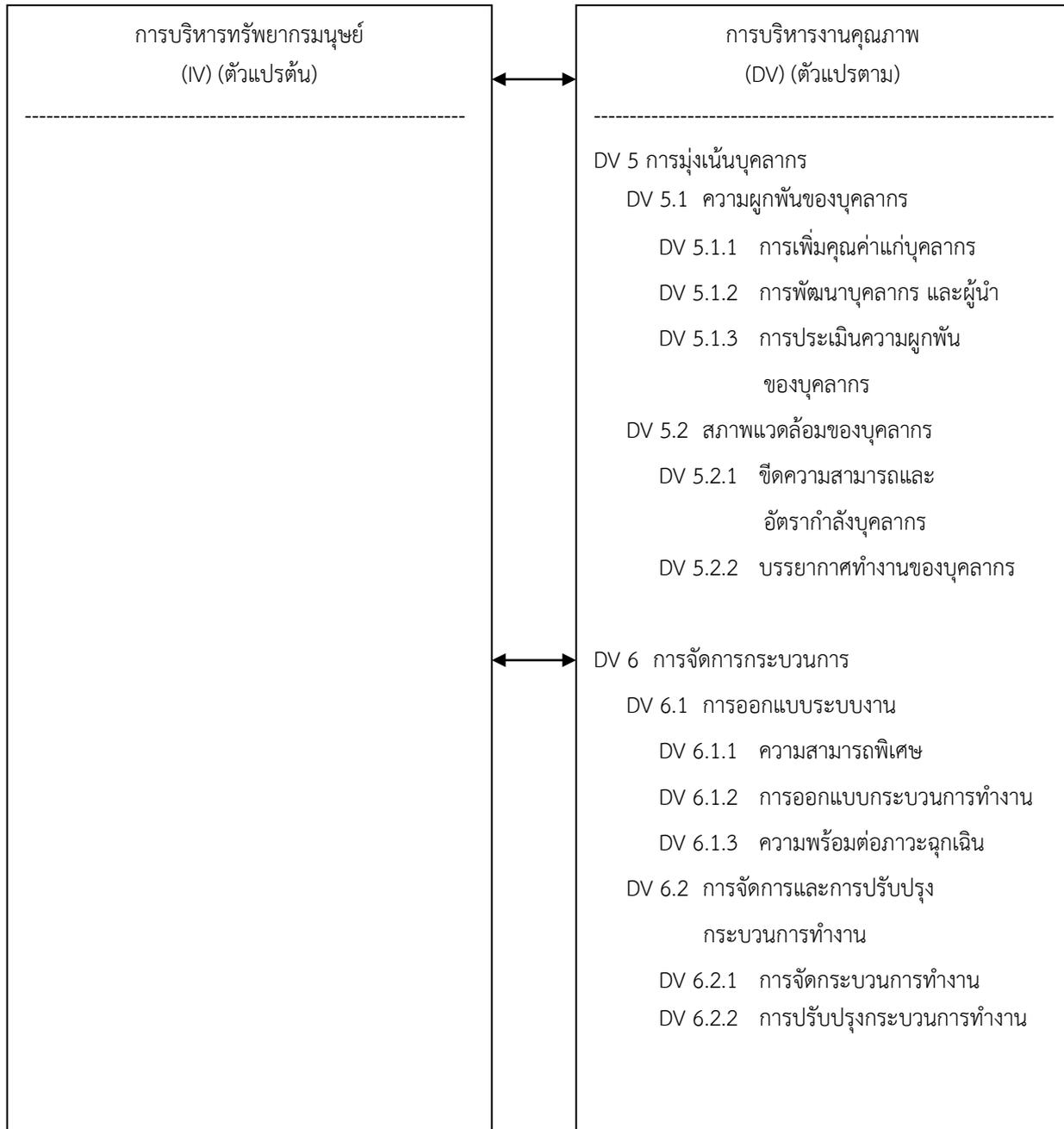


กรอบแนวความคิด

กรอบแนวความคิด “รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ดังแสดงในรูปที่ 1







รูปที่ 1 กรอบแนวความคิด (แบ่งตาม Indicator)



ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ศึกษา

การศึกษาการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการใช้กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาจากผู้บริหารระดับสูง กลาง ของมหาวิทยาลัย เอกชนไทย ซึ่งประกอบด้วย

ตารางที่ 3 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ลำดับที่	มหาวิทยาลัยไทย	จำนวน (แห่ง)	จำนวนประชากร (N) คน		กลุ่มตัวอย่าง (n) คน	
			ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง
1	มหาวิทยาลัย	30 แห่ง	369	1,018	48	138
2	วิทยาลัย	25 แห่ง	225	637	31	88
3	สถาบัน	3 แห่ง	54	240	8	33
รวม		58 แห่ง	648	1,895	87	259
รวม			2,543		346	

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้ช่วยรองอธิการบดี ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผอ.สำนักงานต่าง ๆ ผู้อำนวยการสถาบันต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้มาแบบเจาะจง จำนวน 346 คน นำมาคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดกำหนดขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, 125) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 5 เปอร์เซ็นต์ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงร้อยละ 0.05

ตารางกลุ่มตัวอย่างที่จะลงเก็บข้อมูล (แยกตามกลุ่ม ม. เอกชน / วิทยาลัยเอกชน / สถาบันเอกชน) กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 346 คน



อุปกรณ์และวิธีการ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้เครื่องมือใช้ในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยภาคสนาม คือ แบบสอบถามโดยการตอบแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลที่มีลักษณะแบบปลายปิด (Close-ended Question) ซึ่งแบบสอบถามจะประกอบไปด้วยคำถาม 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลขององค์กร เป็น แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในองค์กร ข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ วุฒิ การศึกษา สถานภาพ การศึกษาในปัจจุบัน สถานภาพการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานคุณภาพของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประกอบด้วยข้อคำถามการบริหารคุณภาพ 6 ด้าน

ด้านที่ 1 การนำองค์กร

ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ด้านที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด

ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้

ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร

ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ

แบบสอบถามการบริหารงานคุณภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทย เป็นแบบสอบถาม ประเมินค่า 5 ระดับโดยมีค่าระดับคะแนนดังนี้

- | | |
|---|----------------------|
| 1. หมายถึง เริ่มมีผลการปฏิบัติเป็นบางส่วน | ระหว่างร้อยละ 1-20 |
| 2. หมายถึง มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ | ระหว่างร้อยละ 21-40 |
| 3. หมายถึง การปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ | ระหว่างร้อยละ 41-60 |
| 4. หมายถึง การปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้อย่างทั่วถึง | ระหว่างร้อยละ 61-80 |
| 5. หมายถึง การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ | ระหว่างร้อยละ 81-100 |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยข้อคำถามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ความสามารถด้านธุรกิจ

ด้านที่ 2 ความสามารถด้านกลยุทธ์

ด้านที่ 3 ความสามารถในวิชาชีพ HR

แบบสอบถามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบสอบถามการประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีค่าระดับคะแนนดังนี้

- | | |
|---|----------------------|
| 1. หมายถึง เริ่มมีผลการปฏิบัติเป็นบางส่วน | ระหว่างร้อยละ 1-20 |
| 2. หมายถึง มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ | ระหว่างร้อยละ 21-40 |
| 3. หมายถึง การปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ | ระหว่างร้อยละ 41-60 |
| 4. หมายถึง การปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้อย่างทั่วถึง | ระหว่างร้อยละ 61-80 |
| 5. หมายถึง การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ | ระหว่างร้อยละ 81-100 |



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์ที่ใช้อภิปรายผล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

การศึกษาการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยโดยการใช้กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตัวอย่างที่ใช้ศึกษาโดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล (ตัวแปรต้น) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยโดยการใช้ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรตัวการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับตัวแปรความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถในวิชาชีพ HR และกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการอภิปรายผล

3. วิเคราะห์ข้อมูล (ตัวแปรตาม) การบริหารงานคุณภาพ ของ ม.เอกชนไทย

การศึกษาการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการใช้กระบวนการทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนี้จะวิเคราะห์ข้อมูล ตัวแปรตามการบริหารงานคุณภาพ โดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับแปรตาม การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ รายละเอียดในตารางที่ 2

4. การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานคุณภาพกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1-3 โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนมิคอล (Canonical correlation analysis) ของตัวแปร 2 ตัวแปรและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคาโนมิคอล (Canonical Variates) สามารถแสดงให้เห็นแผนภาพเส้นทาง (Path diagram)

ผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย: โดยการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

การศึกษารูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย: โดยการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏลักษณะรูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมสามารถแสดงให้เห็นได้ตามตารางที่ 4



ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
ตัวแปรตาม : รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัย เอกชนไทย				
1. การนำองค์กร	4.40	0.63	มาก	4
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.43	0.68	มาก	2
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	4.42	0.61	มาก	3
4. การวัด - วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.42	0.58	มาก	3
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	4.45	0.71	มาก	1
6. การจัดการกระบวนการ	4.40	0.59	มาก	4
ตัวแปรต้น : การใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
1. ความสามารถด้านธุรกิจ	4.38	0.68	มาก	1
2. ความสามารถด้านกลยุทธ์	4.38	0.67	มาก	1
3. ความสามารถในวิชาชีพ HR	4.37	0.68	มาก	2

1. รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.45 ส่วนด้านอื่นจะเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.43 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.42 การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.42 การจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ย 4.40 การนำองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.40

2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.38 เท่ากัน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ความสามารถในวิชาชีพ HR มีค่าเฉลี่ย 4.37

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบการบริหารงานคุณภาพ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาครั้งนี้ชี้ว่า รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการจัดการดังต่อไปนี้คือ ความสามารถด้านธุรกิจ ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ กับรูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ สำหรับความสามารถด้านกลยุทธ์ ในด้านการกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR ด้วยกรอบความสามารถซึ่งจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ กับรูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำหรับ ความสามารถในวิชาชีพ HR ในด้านโครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง ซึ่งจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การเน้นลูกค้าและตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร



1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความสามารถด้านธุรกิจ ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และเรียงลำดับการแสดงความสัมพันธ์ความสามารถด้านธุรกิจ จากมากไปน้อยคือ

แบบคะแนนมาตรฐาน ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ (.390) ความสามารถหลักธุรกิจ (.262) การจัดการความรู้ (.234) ทูทางปัญญา (.164)

แบบเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ (.966) การจัดการความรู้ (.958) ความสามารถหลักของธุรกิจ (.938) ทูทางปัญญา (.937)

1.2 ความสามารถด้านกลยุทธ์ ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และเรียงลำดับการแสดงความสัมพันธ์ความสามารถด้านกลยุทธ์ จากมากไปน้อยคือ

แบบคะแนนมาตรฐาน ประกอบด้วย การกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR ด้วยกรอบความสามารถ (.922) การทำหน้าที่ HR แบบกลยุทธ์ (.109) ปริมาตรธุรกิจ: เครื่องมือปฏิบัติการทางกลยุทธ์กระบวนการ-คน (.040) กลยุทธ์ HR ในการสร้างสัมพันธ์ภาพในธุรกิจ (-.025)

แบบเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย การกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR ด้วยกรอบความสามารถ (.995) การทำหน้าที่ HR แบบกลยุทธ์ (.685) ปริมาตรธุรกิจ: เครื่องมือปฏิบัติการทางกลยุทธ์กระบวนการและคน (.474) กลยุทธ์ HR ในการสร้างสัมพันธ์ภาพในธุรกิจ (.454)

1.3 ความสามารถในวิชาชีพ HR ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และเรียงลำดับการแสดงความสัมพันธ์ความสามารถในวิชาชีพ HR จากมากไปน้อยคือ

แบบคะแนนมาตรฐาน ประกอบด้วย โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง (-.673) e-HR (-.287) การประเมินผลระบบ 360° (-.144) วิสัยทัศน์แบบกลยุทธ์ ของผู้บริหาร HR (-.007)

แบบเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง (-.974) e-HR (-.875) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร HR (-.835) การประเมินผลระบบ 360° (-.762)

2. รูปแบบการบริหารงานคุณภาพ

2.1 การนำองค์การ ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับมาก และเรียงลำดับการแสดงความสัมพันธ์การนำองค์การ จากมากไปน้อยคือ มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการจัดการลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีมาตรการวัดผลการดำเนินงานจากข้อมูลที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนผลการดำเนินงานและความสามารถขององค์กร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบทั้งภายใน-นอกอย่างอิสระ มหาวิทยาลัยพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้ ปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขององค์กร มีการตรวจสอบได้ด้านการเงิน ดำเนินการเชิงรุกทางด้านหลักสูตร-การสอน มีการติดตามพฤติกรรมเชิงคุณธรรม-จริยธรรมภายในองค์กร มีการจัดการความเสี่ยง

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับมาก และเรียงลำดับการแสดงความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จากมากไปน้อยคือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกรอบเวลา-กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้น-ยาว การวางแผนด้านความเสี่ยง ความสามารถในการประเมินการเรียนรู้



และพัฒนาการของผู้เรียน การวางแผนการรองรับถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในระดับภูมิภาค และประเทศ การวางแผนเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียนฯ รวมทั้งสัมฤทธิ์ของผู้เรียน กำหนดจุดอ่อน-แข็ง ขององค์กร คำนึงถึงสภาพการแข่งขัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัย การกำหนดระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการทำงาน และการปฏิรูปเทคโนโลยี การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล มีการดำเนินงานขององค์กรโดยอาศัยตัวชี้วัด มหาวิทยาลัยพัฒนาแผนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับมาก และเรียงลำดับการแสดงคุณลักษณะ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด จากมากไปน้อยคือ การดำเนินการในการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมของลูกค้าและตลาดในการประกอบการพิจารณา การใช้ข้อมูลจากลูกค้าในการปรับปรุงการบริการทางวิชาการ มีการรับฟัง-การเรียนรู้ ขององค์กรทันกับความต้องการ และทิศทางของการศึกษาอยู่เสมอ การใช้ข้อมูลจากความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้เกิดการปรับปรุงภายในมหาวิทยาลัย มีการติดตามความคิดเห็นของลูกค้า เรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร-การจัดการเรียนการสอน การสร้างช่องทางเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีกระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าเพื่อการเข้าถึงลูกค้า มีการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2.4 การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับมาก และเรียงลำดับการแสดงคุณลักษณะ การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ จากมากไปน้อยคือ วิธีการในการเลือกรวบรวม-ปรับให้สอดคล้อง การนำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนมาบูรณาการ มีวิธีการเลือก-สร้างความมั่นใจโดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบทั้งจากภายใน-ภายนอก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ มีวิธีการสื่อสารในระดับมหาวิทยาลัยไปสู่คณาจารย์-บุคลากร มีข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูง มีระบบการวัดผลการดำเนินการ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลสารสนเทศได้ตามความเหมาะสม ความปลอดภัย-เชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ-ทิศทางของการบริการวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งานตลอดจนเพียงพอ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2.5 การมุ่งเน้นบุคลากร ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับมาก และเรียงลำดับการแสดงคุณลักษณะ การมุ่งเน้นบุคลากร จากมากไปน้อย คือการนำความคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในระบบงาน วิธีการในการคัดเลือก-ว่าจ้าง-รักษา บุคลากรไว้กับองค์กร กระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสาร การพัฒนาทักษะระหว่างต่างภาระหน้าที่-ต่างสถานที่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร กำหนดคุณลักษณะตลอดจนทักษะที่จำเป็นของบุคลากรที่มีศักยภาพ ระบบประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร-การป้อนข้อมูลป้อนกลับ การจัดการฝึกอบรม กำหนดปัจจัยหลัก-วิธีการ-ประเมินตัวชี้วัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การบริการ-สวัสดิการ วิธีการปรับปรุง สุขอนามัย-ความปลอดภัย ให้การศึกษา ด้านคุณธรรม-จริยธรรม พัฒนาตนเอง ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการประเมินประสิทธิผลของการให้การศึกษา-ฝึกอบรม วิธีการในการนำการเรียนรู้ตลอดจนสินทรัพย์เชิงความรู้ขององค์กรมาช่วยในการศึกษาฝึกอบรม

2.6 การจัดการกระบวนการ ปรากฏว่าแสดงความสัมพันธ์ในระดับมาก และเรียงลำดับการแสดงคุณลักษณะ การจัดการกระบวนการ จากมากไปน้อยคือ การเรียนรู้ที่สร้างคุณค่า มีการจัดทำข้อกำหนดหลักของกระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้ วิธีการดำเนินการในการกำหนดถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย วิธีการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการลดต้นทุนเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำขององค์กร วิธีการในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนความรู้ขององค์กร มาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการของมหาวิทยาลัย



3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

3.1 ความสามารถด้านธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ การจัดการกระบวนการ และเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ความสามารถด้านกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ เป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3.3 ความสามารถในวิชาชีพ HR มีความสัมพันธ์กับ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร และเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดย การใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับสูงมาก โดยเฉพาะ 1) ความสามารถด้านธุรกิจ ของกระบวนการบริหาร HRM อยู่ในระดับสูงมาก 2) ความสามารถด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับสูงมาก 3) ความสามารถในวิชาชีพ HR อยู่ในระดับสูงมาก

1.1 ความสามารถด้านธุรกิจ

จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในด้านความสามารถด้านธุรกิจ อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความสามารถด้านธุรกิจ แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถด้านธุรกิจ ด้านความสามารถหลักของธุรกิจ อยู่ในระดับสูง ซึ่งมีการกำหนดสิ่งตอบแทนรวมถึง การสอนงาน การสนับสนุนให้คิดทางบวก มีการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการใช้ความสามารถหลักของธุรกิจ นวัตกรรมคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างสร้างสรรค์ มีการกระจายกลยุทธ์ ปัจจัยพื้นฐาน 2 อย่างคือ โครงสร้างองค์กร-กระบวนการจัดการสิ่งหนึ่งเข้ามาก็คือ องค์กรแบบไม่เป็นทางการ ความสามารถในการปรับตัว การเน้นทีมงานเป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม-รับผิดชอบร่วมกัน

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถด้านธุรกิจ แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถด้านธุรกิจ ด้านทุนทางปัญญา อยู่ในระดับสูง ซึ่งต้องเน้นคุณค่าของความสัมพันธ์ขององค์กรกับคนที่ทำงานในมหาวิทยาลัย ความรู้ขององค์กรและทรัพยากรสารสนเทศ จัดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย การบูรณาการปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยระบบผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการความรู้ องค์ประกอบของทุนทางปัญญา 3 ด้าน คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนลูกค้า องค์กรมี HR มีอาชีพ มีระบบฐานข้อมูลความรู้ และการจัดการความรู้ วิธีการวัดทุนทางปัญญา IC

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถด้านธุรกิจ แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถด้านธุรกิจ ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูง ต้องมีนวัตกรรมใหม่ และการสร้างความรู้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำเสนอที่รวดเร็ว และการปรับใหม่ในความรู้-ความเชี่ยวชาญ รูปแบบการสร้างความรู้ ของมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการบันไดเวียนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด การจัดการความรู้ในแบบกลยุทธ์ธุรกิจ แนวคิดผลิตภัณฑ์โดยผ่านสังคมประภคิต และ นำความรู้สู่ภายนอก มีการทบทวนกลยุทธ์ มีการแข่งขันในระดับเดียวกัน และต่ำกว่า หรือเหนือกว่า



เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถด้านธุรกิจ แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถด้านธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ อยู่ในระดับสูง มีการออกแบบระบบงานใหม่ (System Re-design) มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเติบโตโดยใช้โปรแกรมใหม่ที่เรียกว่า Knowledge-net ผู้บริหารมหาวิทยาลัยด้าน HR จะเข้ามาเกี่ยวข้องในฐานะผู้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร มีการพัฒนาดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ KPIs มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์หาสิ่งที่เรียกว่าขอบเขตของงาน KRA หน่วยงานดำเนินการได้เป็นอิสระด้วยตนเองมีการประสานความคิดของทุกฝ่ายที่ต้องปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

1.2 ความสามารถด้านกลยุทธ์

จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในด้านความสามารถด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถด้านกลยุทธ์ แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถด้านกลยุทธ์ด้าน การกำหนดโมเดลกลยุทธ์ HR ด้วยกรอบความสามารถ อยู่ในระดับสูง ในเรื่องของการปรับเปลี่ยนองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR ด้วยโมเดล ความสามารถในการจัดการคน-การวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง การวิเคราะห์จุดอ่อน-อุปสรรค จุดแข็ง-โอกาส โมเดลกลยุทธ์ HR เพื่อผลักดันธุรกิจให้มีความชัดเจนมากขึ้นในส่วนของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ การดำเนินการอย่างต่อเนื่องของโปรแกรมกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถด้านกลยุทธ์ แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถด้านกลยุทธ์ ด้าน การทำหน้าที่ HR แบบกลยุทธ์ อยู่ในระดับสูง กล่าวถึงการให้นิยามในหน้าที่ HR ด้วยกรอบพันธมิตรธุรกิจ หน่วยบริการสารสนเทศ ทำหน้าที่ให้ข้อมูล วิเคราะห์แปลความ และหาระบบที่รองรับลูกค้าภายใน-ภายนอก การกำหนดระดับของการให้อำนาจหน้าที่ชัดเจน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้รอบรู้ มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญหรือรู้ระบบงาน HR อย่างครบถ้วน ด้านการออกแบบ-การวัดผล การคัดเลือก การพัฒนา ให้รางวัล การสื่อสาร ซึ่งนำไปประยุกต์ใช้เฉพาะของธุรกิจได้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถด้านกลยุทธ์ แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถด้านกลยุทธ์ ด้าน กลยุทธ์ HR ในการสร้างสัมพันธ์ภาพในธุรกิจ อยู่ในระดับสูง มีการปรับตัววัฒนธรรมขององค์กรของทั้งธุรกิจให้เป็นวัฒนธรรมที่จะทำงานร่วมกัน การประเมินขีดความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร มีการออกแบบโครงสร้างองค์กร โครงสร้างค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกำหนดกระบวนการและกิจกรรมหลักของ HR กับความต้องการใหม่ในการแข่งขันระดับโลก

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถด้านกลยุทธ์ แสดงออกปรากฏว่าความสามารถด้านกลยุทธ์ ด้าน ปิรามิดธุรกิจ: เครื่องมือปฏิบัติการทางกลยุทธ์กระบวนการและคน อยู่ในระดับสูง มีการพัฒนาคน มุมมองพื้นฐานในด้านการปฏิบัติ การวางแผน การควบคุม การปรับปรุง การวิเคราะห์ การนำเสนอ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ พื้นฐานของโมเดลธุรกิจหรือจากการสร้างขึ้นด้วยตนเอง มีการสร้างปิรามิดธุรกิจ โดยยึดหลักการพัฒนาธุรกิจ มุมมองพื้นฐานในด้านการสำรวจธุรกิจ การเผยแพร่ผลงานสู่ภายนอก การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ การแก้ไขธุรกิจในภาพรวม ซึ่งจำเป็นต่อวิวัฒนาการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.3 ความสามารถในวิชาชีพ HR

จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในด้าน ความสามารถในวิชาชีพ HR อยู่ในระดับมาก



เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถในวิชาชีพ HR แสดงออกปรากฏว่า ความสามารถในวิชาชีพ HR ด้าน วิสัยทัศน์-กลยุทธ์ของผู้บริหาร HR อยู่ในระดับสูง มีการมองภาพอนาคต หรือ จุดมุ่งหมายในวันข้างหน้า มีการจัดให้มี สมรรถภาพที่พึงประสงค์ของหน้าที่ฝ่าย HR ด้านลูกค้า-พนักงาน ต้องการอะไร ความสำคัญของ HR ในธุรกิจปัจจุบัน-อนาคต HR ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ กิจกรรม HR ของมหาวิทยาลัย การสรรหา-การพัฒนา-การประเมินผลงาน-รางวัลจูงใจ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถในวิชาชีพ HR แสดงออกปรากฏว่าความสามารถในวิชาชีพ HR ด้าน การประเมินผล 360° อยู่ในระดับสูง มีการประเมินค่างานตามความสามารถ-การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โครงสร้างอาชีพในแต่ละระดับชั้น กำหนดตามความสามารถหลักของธุรกิจ องค์กรแบบแนวราบ องค์กรที่เน้นการจัดการ ความรู้ องค์กรที่มุ่งความสามารถ มหาวิทยาลัยมีการนำการประเมินผลระบบ 360° มาใช้อย่างถูกต้อง โดยการประเมิน ความสามารถของพนักงานหรือผู้บริหาร

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถในวิชาชีพ HR แสดงออกปรากฏว่าความสามารถในวิชาชีพ HR ด้าน โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง อยู่ในระดับสูง กล่าวถึง ระบบ PRP มีปัญหาในเรื่องความยากในการกำหนดเป้าหมาย (คุณภาพ) ความยากในการแปลผลกลับ (หลายผลงาน) ระบบค่าจ้างแบบ Point Rating มีการปรับเปลี่ยนและจัดองค์กรใน รูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม มีการใช้ระบบค่าจ้างที่จ่ายตามความสามารถ หรือ โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ ความสามารถในวิชาชีพ HR แสดงออกปรากฏว่าความสามารถในวิชาชีพ HR ด้าน e-HR อยู่ในระดับสูง มหาวิทยาลัยมีการทำ Education-Institution เป็นเว็บไซต์ของสถาบัน มหาวิทยาลัยมีการทำ Portal-Sites มหาวิทยาลัยกำลังก้าวเข้าสู่ e-business และมีแนวโน้มจะเป็น e-World การบริหาร HR ก็กำลังปรับตัวสู่ e-HR ใน ด้านเครือข่ายการติดต่อในองค์กรฝ่าย HR เสมือนจริง-พันธมิตร ธุรกิจ-ภาพลักษณ์ธุรกิจ

2. การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อยู่ในระดับสูงมาก โดยเฉพาะ 1) การนำ องค์กร อยู่ในระดับมาก 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด อยู่ในระดับมาก 4) การ วัต-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก 5) การมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ในระดับมาก 6) การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 การนำองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การนำองค์กร อยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับดังนี้ โดยแสดงออกใน

ลักษณะที่ 1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง พบว่า มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน จัดเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยทบทวนผล การดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะที่ 2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า การดำเนินการเชิงรุกทางด้านหลักสูตรและการสอน- การบริการวิชาการเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ การติดตามพฤติกรรมเชิงคุณธรรมจริยธรรมภายในองค์กร

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มาก และเรียงลำดับดังนี้ โดยแสดงออกใน



ลักษณะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์ พบว่า มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ การกำหนดกรอบเวลา-กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ลักษณะที่ 2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ พบว่า การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติการโดยรวมที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรไปทางเดียวกันเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรโดยอาศัยตัวชี้วัด หรือตัวบ่งชี้

2.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด อยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับดังนี้ โดยแสดงออกใน

ลักษณะที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด พบว่า การดำเนินการในการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมของลูกค้าและตลาดเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ การใช้ข้อมูลจากลูกค้าในการปรับปรุงการบริการทางวิชาการ

ลักษณะที่ 2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า การใช้ข้อมูลจากความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงภายในมหาวิทยาลัยเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ มีการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องของหลักสูตร-การจัดการเรียนการสอน

2.4 การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับดังนี้ โดยแสดงออกใน

ลักษณะที่ 1 การวัด-การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร พบว่า วิธีการในการเลือกรวบรวม-ปรับให้สอดคล้องตลอดจนนำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนมาบูรณาการเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ มีวิธีการเลือก-สร้างความมั่นใจโดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบทั้งภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ลักษณะที่ 2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ พบว่า การเข้าถึงแหล่งข้อมูลสารสนเทศได้ตามความเหมาะสมเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ ความปลอดภัย-เชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ-ทิศทางของการบริการวิชาการ

2.5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับดังนี้ โดยแสดงออกใน

ลักษณะที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร เมื่อพิจารณาถึงในด้านความผูกพันของบุคลากรพบว่า การนำความคิดเห็นของบุคลากรตลอดจนชุมชนซึ่งองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาใช้ประโยชน์ในระบบงานอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ วิธีการในการคัดเลือก-ว่าจ้าง-รักษาบุคลากรไว้กับองค์กร

ลักษณะที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร พบว่า การจัดการฝึกอบรม-ให้การศึกษาตลอดจนพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ กำหนดปัจจัยหลัก-วิธีการ-ประเมินตัวชี้วัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.6 การจัดการกระบวนการ

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้าน การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับดังนี้ โดยแสดงออกใน



ลักษณะที่ 1 การออกแบบระบบงาน พบว่า มีวิธีการดำเนินการในการกำหนดกระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ มีการจัดทำข้อกำหนดหลักของกระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ

ลักษณะที่ 2 การจัดการและการปรับปรุง พบว่า วิธีการปรับปรุงกระบวนการให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นเป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาคือ วิธีการลดต้นทุนโดยรวมเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำขององค์กร

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ในภาพรวมพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถในวิชาชีพ HR มีความสัมพันธ์กับ การบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ดังนั้นจึงสามารถกำหนดหัวข้อในการเสนอแนะเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนไทย ให้มีการบริหารงานคุณภาพ และเพื่อสร้างกระบวนการบริหาร HR ในองค์การผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนะประเด็นที่ควรดำเนินการต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1) กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถในวิชาชีพ HR โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านความสามารถในวิชาชีพ HR ที่ผลการวิจัยนี้พบว่า มีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

2) กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานตามกระบวนการของการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด-การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร และการจัดการกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้มีการนำหลักการบริหารงานคุณภาพมาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญควรแก่การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

3) ความสามารถด้านธุรกิจ

3.1) กำหนดนโยบายให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติตาม ความสามารถด้านธุรกิจ อย่างชัดเจนและเป็นทางการเพื่อให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3.2) จัดทำคู่มือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นในด้าน ความสามารถด้านธุรกิจ ให้เป็นแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยึดถือปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.3) กำหนดนโยบายให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยทุกระดับ ต้องเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจ ในด้านความสามารถด้านธุรกิจ เพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

4) ความสามารถด้านกลยุทธ์

4.1) กำหนดนโยบายให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยมุ่งเน้นในด้าน ความสามารถด้านกลยุทธ์ อย่างชัดเจนและเป็นทางการ กำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยึดถือปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2) จัดทำคู่มือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความสามารถด้านกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในการยึดถือปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน



4.3) กำหนดนโยบายให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยทุกระดับ ต้องเข้ารับการศึกษอบรม เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจในด้านความสามารถด้านกลยุทธ์และเพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความสามารถในวิชาชีพ HR

5.1) กำหนดนโยบายให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยมุ่งเน้นในด้านความสามารถในวิชาชีพ HR อย่างชัดเจนและเป็นทางการ กำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนยึดถือปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.2) จัดทำคู่มือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความสามารถในวิชาชีพ HR เพื่อเป็นแนวทางสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน ในการยึดถือปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.3) กำหนดนโยบายให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยทุกระดับ ต้องเข้ารับการศึกษอบรม เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจในด้านความสามารถในวิชาชีพ HR และเพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ตามหลักกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารงานคุณภาพ ที่ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้เข้าใจ และเป็นผู้ส่งเสริมและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีคุณภาพมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการศึกษาอย่างแท้จริงและยั่งยืน ดังนั้นจึงควรมุ่งส่งเสริมและพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนด้านการจัดการกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การออกแบบระบบงาน มีกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และ 2) การจัดการและการปรับปรุง ได้แก่ มีการออกแบบกระบวนการทำงาน มีการจัดการกระบวนการทำงาน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาที่พบในงานวิจัยครั้งนี้ และจากวิธีการวิจัยที่น่าจะมีการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงใคร่ขอเสนอแนะการวิจัยที่ควรทำต่อไป 3 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก เนื่องจากการบริหารงานคุณภาพ มีความสำคัญต่อการจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จึงน่าจะมีการวิจัยในลักษณะติดตามผลในระยะยาว ครอบคลุมในทุกพื้นที่ทั่วทุกมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมด้วย อาทิเช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลหลายกลุ่มในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ทั้งที่เป็นกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ รวมทั้งบุคคลภายนอก ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อผลการวิจัยมีความชัดเจนมากขึ้น

ประการที่สอง ควรมีการนำกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ มาศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมครบทุก ๆ ด้าน รวมทั้งมีการศึกษาสลับกันไปทั้งปัจจัยเชิงเหตุและปัจจัยเชิงผลควบคู่กันไป

ประการสุดท้าย ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Path Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุที่มีต่อการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีขนาดต่างกันโดยใช้สถิติ ANOVA หรือ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Multiple Regression Analysis (MRA) เพื่อหาศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม



กิตติกรรมประกาศ

กราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษา คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกท่าน บิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ได้ ของกราบขอบพระคุณมา ณ. ที่นี้เป็นอย่างสูง

บรรณานุกรม

- [1] เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ. สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์. 2546.
- [2] เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์. 2547.
- [3] เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์. 2547.
- [4] เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์. 2550.
- [5] คีสัน กุศลานุภาพ. สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2536.
- [6] คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์. 2555.
- [7] ดิน ปรัชญพฤทธิ. วิชาชีพนิยมของระบบราชการในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว : วิวัฒนาการและผลกระทบต่อสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2536.
- [8] ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2535.
- [9] ถวิลวดี บุรีกุล. ธรรมาภิบาล : หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*. 2546; ปีที่ 1 ฉบับที่ 2, หน้า 1-18.
- [10] ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า. 2545.
- [11] ถวิลวดี บุรีกุล และ สติธร ธนานิติโชติ. รายงานการวิจัยเรื่องการวัดระดับความเป็นประชาธิปไตยและพฤติกรรมการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า. 2546.
- [12] พลศักดิ์ จิระไกรศิริ. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: เทคนิคแผนที่น่าสนใจ. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2553.
- [13] ธนภณ ภู่มาลา. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา. 2552.
- [14] S Agere. *Promoting Good Governance: Practices and Perspective*. Commonwealth Secretariat, London, 2000.
- [15] Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center. *The Knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking Version*. Arthur Anderson/APQC, USA, 1996.
- [16] Asian Development Bank ADB. *Governance in Thailand: Challenge, Issues and Prospects*. Report, 1999.
- [17] SC Certo. *Modern Management*. Prentice-Hall, New Jersey, 1997.



-
- [18] C Jacques. Stakeholder Analysis and Natural Resource Management, Available at: <http://www.carleton.ca/~Jche-Vali.STAXH2.html>.
- [19] T Clarke and S Clegg. *Changing Paradigms: Transformation of Management Knowledge for the 21st Century* London. Harper Collins, 1998.
- [20] J Corkery. *Governance: Evolution of the Meaning of the Word in Governance: Concepts and Applications*. Brussels: International Institute of Administrative Sciences, Working Group, 1999.
- [21] RL Daft. *Management*. 6th ed. Mason, OH: South-Western, 2002.
- [22] JV Denhardt and RB Denhardt. *The New Public Service: Serving, not Steer*. M.E. Sharpe, New York, 2003.
- [23] N Dering. Leadership in quality organizations. *J. Qual. Partic.* 1998; **21(1)**, 32-5.
- [24] N Dixon. *The Organizational Learning Cycle*. Mc. Graw Hill. 1994.
- [25] FE Fiedler and JE Grecia. *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. John Wiley & Sons, New York, 1987.
- [26] T Gartner, H Obermeier and D Ramhorst. *A Guided Tour through Knowledgeemotion (TM): The Siemens Business Services Knowledge Management Framework*. In: TH Davenport and JB Gilbert (eds.). *Probst, Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*. John Wiley & Sons, Germany, 2002, p. 162-76.
- [27] R Grimble and K Wellard. Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries: Some practical guidelines for making management more participatory and effective. *Agric. Syst. J.* 1997; **55(2)**, 173-93.
- [28] HG Victor and ND Kemp. *Department of Public Management and Business Management*. Port Elizabeth Technikon, 1999.
- [29] CW Holsapple and KD Joshi. *Understanding Knowledge Management Solutions: The Evolution of Frameworks in Theory and Practice in Knowledge Management Systems*. In: S Barnes (ed.). *Theory and Practice*. The Alden Press, UK, 2002, p. 222-41.
- [30] RJ House. Path-goal theory of leadership: Lesson, legacy, and reformulated theory. *Leader. Quart.* 1996; **7**, 323-52.
- [31] Malcom Baldrige National Quality Award. Education Criteria for Performance Excellence. 2009-2010.
- [32] Thailand Quality Award. Criteria for Performance Excellence. 2007.