อนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก

A Scenario of Administration and Development of Academic and Support Personnel of Public Higher Education Institutions in the Western Region

นิภาพรรณ เจนสันติกุล[1]
Nipapan Jensantikul

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตกโดยใช้เครื่องมือในการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR และทำการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการใช้แบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านการสรรหา ควรเป็นการสรรหาจากภายนอกแบบเชิงรุก 2) ด้านการคัดเลือก ควรมีการทดสอบจิตวิทยาและความฉลาดทางอารมณ์ 3) ด้านการอบรมและพัฒนา ควรเน้นความเชี่ยวชาญในงาน

[1] อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, E-mail: nipapan.ni@hotmail.com

[1] Lecture, Department of Public Administration, Nakhon Pathom Rajabhat University E-mail: nipapan.ni@hotmail.com

และการปรับทัศนคติ 4) ด้านรูปแบบการฝึกอบรม ควรมีความหลากหลายและเหมาะสมกับตำแหน่ง 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 6) ด้านการบริหารค่าตอบแทน ควรสนับสนุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน และ 7) ด้านการจัดสวัสดิการ ควรจัดสวัสดิการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

คำสำคัญ: อนาคตภาพ, การบริหาร, การพัฒนาบุคลากร, สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

Abstract

This research aims to study the scenario “Administration and Development of Academic and Support Personnel of Public Higher Education Institutions in the Western Region.” Future research tools and Ethnographic Delphi future research, accompanied by data from in-depth interviews and 20 questionnaires, were analyzed by means, median, and the difference between median and mode. The results demonstrated as follows: 1) Recruitment should be from external sources and use proactive recruitment techniques. 2) Personnel selected should be tested with psychological and emotional intelligence tests. 3) Training and development should focus on job expertise and attitude. 4) Training approach should be appropriate for the position. 5) Evaluation of performance should be consistent with those of higher education facilities. 6) Compensation management should support both monetary and non-monetary imbursement, and 7) Welfare should be at the same standard for both government officials and university staff.

Keywords: Scenario, Administration, Personal Development, Public higher education institutions

บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กรเพื่อสร้างความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขัน ถือเป็นการปฏิวัติขององค์กรยุคใหม่ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล (เอกอนงค์ คงประสม *ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ* และ *วสุ เชาว์พานนท์*. 2554: 112) นอกจากนี้รัฐบาลยังกำหนด Model Thailand 4.0 ที่มุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 ที่มีภารกิจหลัก คือ สร้างคนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและตรงกับความต้องการของสังคม สร้างความรู้เพื่อใช้ความรู้ในการสร้างคนให้เป็นคนดีคนเก่ง สร้างนวัตกรรมโดยต่อยอดจากงานวิจัยหรือจากจินตนาการโดยเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ การผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมทำงานทันทีที่สำเร็จการศึกษา ถือเป็นการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการศึกษาโดยการประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558 เป็นต้น (นิภาพรรณ เจนสันติกุล. 2560: 1102) ล้วนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีบทบาทภารกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมซึ่งการดำเนินงานนั้นขับเคลื่อนโดยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งพบว่า ในการดำเนินงานยังประสบปัญหาด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่แตกต่างกัน อาทิ จำนวนผู้จบปริญญาเอก จำนวนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนผลงานตีพิมพ์และการยอมรับทางสังคม จำนวนครั้งที่ให้บริการ การจัดการข้อผิดพลาดในการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัญหาด้านการสื่อสารของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งส่วนใหญ่พบปัญหาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ราชภัฏ) ในส่วนของปัญหาด้านจำนวนผู้เรียนลดลง เป็นผลจากอัตราการเกิดลดลงนั้นส่งผลต่อทุกสถาบันอุดมศึกษา ทำให้ต้องมีการวางแผนการบริหารและการจัดสรรงบประมาณใหม่ให้เหมาะสม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546: 14-16)

นอกจากนี้ในส่วนของมาตรฐานการบริหารหลักสูตร จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตร คุณสมบัติของอาจารย์ประจำหลักสูตร พบว่า ทุกสถาบันการศึกษาได้รับผลกระทบและมีผลต่อการวางแผนการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถอยู่ได้ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีสมรรถนะที่พร้อมต่อการทำงาน การทบทวนภารกิจการบริหารและการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่วิธีการได้มาซึ่งบุคลากรในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับสถาบันอุดมศึกษาตลอดจนการกำหนดบทบาทของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เหมาะสมจึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษาในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้มุ่งให้ความสนใจอนาคตภาพของบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนตามนโยบายรัฐระหว่าง พ.ศ. 2559-2568 ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีลักษณะหลากหลาย อาทิ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นต้น ต่างประสบปัญหาที่แตกต่างกัน ซึ่งการวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารและการพัฒนาที่ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และสร้างความเชี่ยวชาญ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล เพื่อให้เห็นภาพอนาคตของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่สนับสนุนภารกิจและยุทธศาสตร์การบริหารของสถาบันอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก ตามนโยบายรัฐระหว่าง พ.ศ. 2559 - 2568

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อศึกษาการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนตามนโยบาย

รัฐ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญสำหรับการวิจัยอนาคต ประกอบด้วย 1) บุคลากรสายวิชาการทุกประเภทที่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ 2) บุคลากรสายสนับสนุนทุกประเภทมีความรู้และความเข้าใจในระบบการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ 3) ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ 4) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ 5) ผู้บริหาร หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในหน่วยงานอื่น (ที่มิใช่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 14 แห่ง ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย) และ 6) นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม รวมจำนวน 20 คน (Macmillan. 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน. 2522: 27-28) ซึ่งรายชื่อกลุ่มตัวอย่างมีที่มาจากวิธีการเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่งงาน/ตำแหน่งทางวิชาการ/ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. พื้นที่ในการศึกษา

ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 5 แห่ง 2) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (รวมวิทยาเขตสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ) 3 แห่ง 3) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ราชภัฏ) 4 แห่ง และ 4) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ราชมงคล) 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น 14 แห่ง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง โดยมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีจำนวน 9 ข้อคำถามโดยผ่านการปรับปรุงคุณภาพตาม ผลการตรวจประเมินดัชนีความตรงของเครื่องมือวิจัย (CVI) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความ

ตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 1.00

3.2 แบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ ที่พัฒนาขึ้นจากการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามฉบับที่หนึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 45 ข้อคำถาม และฉบับที่สองฉบับพัฒนาปรับปรุงมีจำนวนข้อคำถาม 67 ข้อคำถาม ผ่านการตรวจประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.96

4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก รวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากรตามนโยบายรัฐในทศวรรษหน้าในแต่ละประเด็น แต่ละข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้โดยนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามแต่ละข้อ แล้วจึงนำผลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 จากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะของคำถามเหมือนแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมพิจารณาทบทวนคำตอบของตน และพิจารณาคำถามข้อใหม่ แล้วนำคำตอบมาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามแต่ละข้อ (Hsu & Sandford. 2007: 4-5)

4.4 ดำเนินการร่างภาพอนาคตของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนตามนโยบายรัฐในทศวรรษหน้าของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตกและนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับการนำไปใช้ในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาให้พิจารณาจากบริบทและลักษณะของการบริหารและการพัฒนาบุคลากร

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของแนวโน้มในแต่ละข้อคำถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของแนวโน้มในแต่ละข้อคำถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กรณีที่	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ความสอดคล้อง
1	ไม่เกิน 1.00	ไม่เกิน 1.50	สอดคล้อง
2	ไม่เกิน 1.00	เกิน 1.50	ไม่สอดคล้อง
3	เกิน 1.00	ไม่เกิน 1.50	ไม่สอดคล้อง
4	เกิน 1.00	เกิน 1.50	ไม่สอดคล้อง

ที่มา: น้ำผึ้ง มีศิล. 2559: 1263

ผลการวิจัย

บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาควรมีคุณค่าและ จิตวิญญาณในการทำงาน สามารถสร้างสรรค์ผลงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีสมรรถนะด้านวิชาการ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับ อุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2548 ข้อที่ 9 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558 โดยในอนาคตกระบวนการบริหารและการพัฒนาควรครอบคลุม 7 ประเด็น ได้แก่

1. ด้านการสรรหา พบว่า ในปัจจุบันและอนาคต รูปแบบการสรรหายังคงมี 2 รูปแบบ คือ การสรรหาภายในหน่วยงานและการสรรหาภายนอกหน่วยงาน แต่ในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการ

สรรหาภายนอกแบบเชิงรุกด้วยการเข้าไปหาในพื้นที่การศึกษา (รูปแบบแมวมอง) หรือการจ้างซ้ำ สำหรับบุคลากรเดิมที่มีความรู้ความสามารถแม้ว่าจะลาออกหรือเกษียณอายุ โดยมีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำสุดเท่ากับ 0.00

2. ด้านการคัดเลือก พบว่า ควรให้ความสำคัญกับการทดสอบจิตวิทยาและความฉลาดทางอารมณ์เพื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรกับวัฒนธรรมองค์การและควรมีการนำหลักการพิเคราะห์ลักษณะคนตามธาตุทั้ง 5 อันเป็นการใช้ศาสตร์ของจีนว่าด้วยส่วนดีบนใบหน้า 5 อย่างในการพิจารณาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ควรมีการพิจารณาผลงานทางวิชาการย้อนหลัง (งานวิจัย คู่มือการปฏิบัติงาน) การพิจารณาความสนใจในการทำผลงานทางวิชาการในอนาคต (งานวิจัย R to R ฯลฯ) โดยมีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำสุดเท่ากับ 0.50

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ควรเริ่มด้วยการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน อุดมศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาควรแยกกลุ่มโดยจำแนกตามคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเพิ่มเติมในส่วนของกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา คือ หลังจากการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วควรมีการจัดการความรู้ หรือนำความรู้ที่ได้รับเผยแพร่ต่อสาธารณชนหรือการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ต่ำสุดเท่ากับ 0.00

4. ด้านรูปแบบการฝึกอบรม พบว่า ควรเพิ่มรูปแบบการฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจกรรมสันทนาการ การจัดกิจกรรมจิตอาสา การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมความรักและความสามัคคีในองค์การ การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับสุขภาพ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนรูปแบบการฝึกอบรมควรมีเพิ่มเติม อาทิ การให้คำแนะนำ การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญในการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงานเป็นต้น โดยมีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำสุดเท่ากับ 0.00

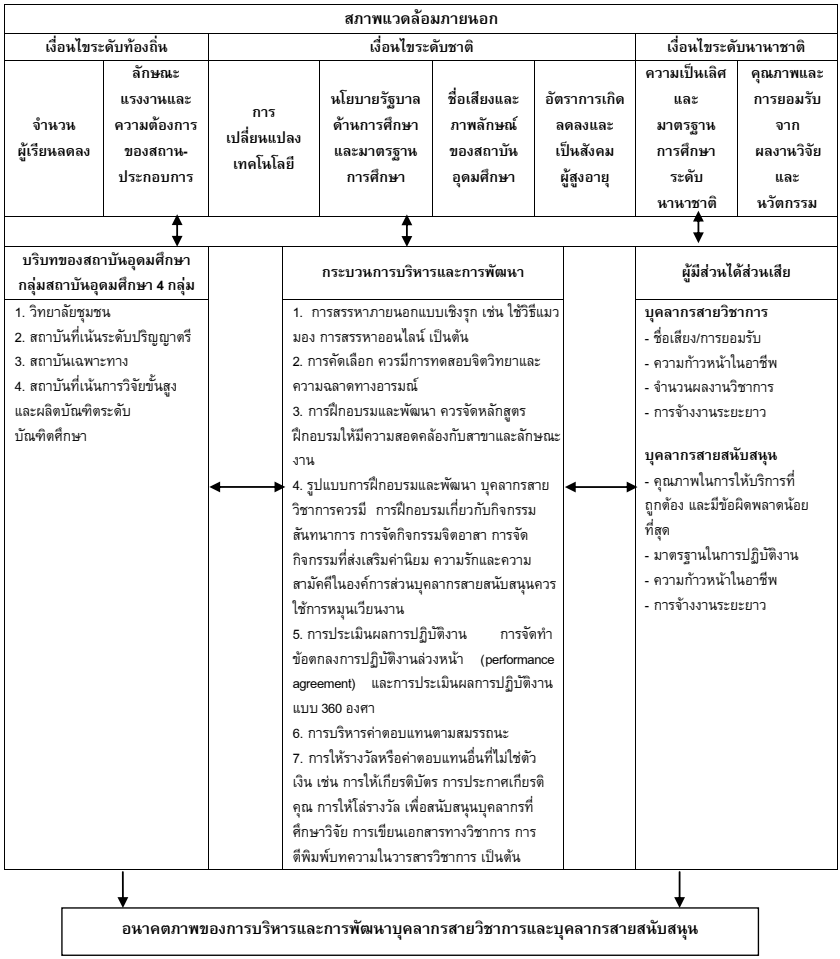
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ควรเริ่มตั้งแต่การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า (performance

agreement) การประเมินสมรรถนะ (competency evaluation) การสังเกตพฤติกรรม การวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา การประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPI) นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานควรนำผลประเมินความพึงพอใจมาประกอบในการพิจารณา และการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรมีความสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำสุดเท่ากับ 0.00

6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า ควรจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและความชำนาญ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างเกียรติภูมิแก่ต้นสังกัด หรือการยอมรับต้นสังกัดจากสังคม การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิ ใบประกาศเกียรติคุณ โล่รางวัล เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการทำวิจัย การเขียนเอกสารทางวิชาการ การตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการ ฯลฯ โดยมีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำสุดเท่ากับ 0.00

7. ด้านการจัดสวัสดิการ พบว่า ควรมีความครอบคลุมการจ่ายเงินโบนัสประจำปี การจัดระบบสวัสดิการด้านสุขภาพแก่บุคลากรทุกประเภทที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าควรมีการจัดสวัสดิการเกี่ยวกับกองทุนเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย อย่างไรก็ตามในการตั้งกองทุนเงินกู้ควรมีการศึกษาระเบียบมหาวิทยาลัย รูปแบบ และกระบวนการบริหารจัดการกองทุน คุณสมบัติของผู้กู้ ระยะเวลาในการกู้ยืมก่อนดำเนินการตั้งกองทุนกู้ยืม โดยมีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ต่ำสุดเท่ากับ 1.00

โดยผลการวิจัยสามารถสรุปดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ร่างอนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน

อภิปรายผล

อนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนตามนโยบายรัฐในทศวรรษหน้าของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 ท่านเห็นสอดคล้องกันในรูปแบบและแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอไว้ในทั้ง 7 ประเด็น ได้แก่

1. ด้านการสรรหา พบว่า ทั้งบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนมีรูปแบบการสรรหาไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีต แต่ในอนาคตควรมีการกำหนดวิธีการสรรหาที่หลากหลายและมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสรรหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ และเป็นการสรรหาจากภายนอกแบบเชิงรุกมากกว่าการสรรหาจากภายใน สอดคล้องกับสุภาวดี ศรีโยหะ (2557: 63) และภานุวัฒน์ กลับศรีอ่อน (2558: 116) ที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบการสรรหาบุคลากรให้มีความหลากหลายและเหมาะสมกับบริบทขององค์การ อาทิ การสรรหาออนไลน์ และการสรรหาโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน เป็นต้น โดยวรรณวิชนี ถนอมชาติ และวทัญญู สุวรรณเศรษฐ (2559: 163) สรุปว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถซึ่งตรงกับความต้องการขององค์การสามารถช่วยองค์การลดโอกาสในการลาออกหรือลดภาระในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย ดังนั้นการพิจารณาการสรรหาบุคคลากรจึงไม่ใช่แค่การพิจารณาเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ต้องพิจารณาเรื่องของการลงทุน การมองคนให้เป็นสินทรัพย์ที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้นในการจ้างคนจะต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วยจากแนวคิดการบริหารคน สามารถจำแนกกลุ่มบุคคลออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง” กลุ่มที่ 2 “คนดี แต่เป็นคนไม่เก่ง” กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดี แต่เป็นคนเก่ง” และกลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง” ดังนั้นในอนาคตกระบวนการสรรหาบุคลากรจึงควรมีวิธีการที่ชัดเจนและมีเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างเหมาะสม (กนกพันธรน์ โลกุตรวงศ์. 2555: 134)

2. ด้านการคัดเลือก พบว่า วิธีการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนมีความหลากหลายและพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่ซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงจากกระบวนการคัดเลือกที่มีอยู่ในปัจจุบันแต่ในอนาคตการคัดเลือกบุคลากร จะให้ความสำคัญกับการทดสอบจิตวิทยาและความฉลาดทางอารมณ์เพื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และพิเคราะห์

ลักษณะคนตามธาตุทั้ง 5 อันเป็นการใช้ศาสตร์ของจีนว่าด้วย ส่วนดีบนใบหน้า 5 อย่าง ในการพิจารณาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และการพิจารณาผลงานเป็นสำคัญ สอดคล้องกับวิธัญญา วัณโณ (2551: 189-190) โดยระบุว่าเกณฑ์กับการคัดเลือกบุคลากรเป็นคุณลักษณะที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาควรเริ่มด้วยการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในส่วนนี้ปัจจุบันมีการฝึกอบรมและพัฒนาจากสถาบันต่างๆ เพิ่มขึ้นและมีหลักสูตรใหม่ๆ ที่เป็นทางเลือกสำหรับการพัฒนาความรู้ ยิ่งเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าในอนาคตการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนจะถูกท้าทายด้วยระบบโลกาภิวัฒน์อันนำมาซึ่งการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนั้นในอนาคต “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (human resource)” ซึ่งมี “ปัญญาความรู้” และ “ทักษะความสามารถ” ที่มีคุณภาพและถูกประเมินความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในองค์การ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2554: 241-243; สุรเดช ปนาทกูล. 2555: 112) โดยพิจารณาจากสมรรถนะ ได้แก่ 1) ขีดความสามารถหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ 2) ขีดความสามารถด้านการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และ 3) ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (นิภาพรรณ เจนสันติกุล. 2559: 199) ซึ่งเมื่อผ่านการอบรมและการพัฒนาแล้ว บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพหรือมีผลงานเพิ่มขึ้น

หรือแตกต่างจากผลการปฏิบัติงานเดิมอย่างไร

4. ด้านรูปแบบการฝึกอบรม พบว่า ปัจจุบันรูปแบบการฝึกอบรมมีความหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานที่จะเลือกและนำรูปแบบใดมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรสายวิชาการควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อรองรับการศึกษา การเรียนรู้ ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลก และรูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ในศตวรรษที่ 21 สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในอนาคตหากจำกัดด้วยจำนวนบุคลากร การพัฒนาฝึกอบรมด้วยการหมุนเวียนงานจึงเป็นรูปแบบที่จะมีการนำมาใช้ซึ่งสอดคล้องกับศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558: 227) ที่สรุปว่า การหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาให้มีความรู้ในงานที่หลากหลายแต่เป็นงานระดับและหมวดหมู่เดียวกันและสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องอัตรากำลังไม่เพียงพอ (กรกมล กิจคงชีพ และมณฑล สรไกรกิติกูล. 2559: 38)

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ควรประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในอนาคตการกำหนดค่าภาระงานจะตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับองอาจ นัยพัฒน์ (2558: 25-31) ที่ได้สรุปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาด้วยการตระหนักถึงภาระรับผิดชอบต่อสังคมที่จะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล คุ้มค่ากับเงินงบประมาณที่ได้รับจากเงินภาษีของประชาชน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของไทย (ก.พ.อ.) จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 10 และมาตรา 14 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547

6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน ควรคำนึงถึงสมรรถนะการปฏิบัติงานและความครอบคลุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทสอดคล้อง Burma (2014: 85) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง Human resource management and its importance for today's organizations ผลการวิจัย พบว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับเงื่อนไขหรือสภาพการทำงาน จัดการความสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง การรับเรื่องราวร้องทุกข์และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและเป็นขวัญและกำลังใจ

7. ด้านการจัดสวัสดิการ พบว่า ควรเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับ งามจิต อินทวงศ์ (2556: ง) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีความต้องการสวัสดิการ ด้านสุขภาพและอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทน และน้อยที่สุด คือ ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1.1 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตกควรจำแนกการกำหนดตำแหน่ง สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน การจำแนกคนเก่ง และการปรับเปลี่ยนหน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานและทำการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับให้พร้อมและปรับเปลี่ยนกับสถานการณ์ด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในอนาคตตามพันธกิจ นโยบายและยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา

1.2 ควรมีการสร้างพันธมิตรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก เพื่อกำหนดรูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับการกำหนดค่าภาระงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงลึกโดยใช้กระบวนการวิจัยรูปแบบอื่น เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงนโยบาย ฯลฯ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารและการพัฒนาบุคลากร รวมถึงใช้ในการแก้ปัญหาขององค์การที่มีอยู่ได้อย่างถูกต้องครอบคลุมและตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากที่สุด

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงกรณีศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารและการพัฒนาบุคลากรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จในการดำเนินการ และค้นหาแนวทางในการนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในประเทศต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กนกพันธรน์ โลกุตรวงศ์. (2555). การจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์.* 3 (2): 132-143.

กรกมล กิจคงชีพ, มณฑล สรไกรกิติกูล. (2559). มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน. *วารสาร HR intelligence*. 11 (1): 38-58.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.* 51 (3): 240-257.

เกษม บุญอ่อน. (2522). เดลฟาย : เทคนิคในการวิจัย. *คุรุปริทัศน์.* 10 (10): 26-28.

งามจิต อินทวงศ์. (2556). *ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี.* (ปัญหาพิเศษหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2559). กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.* 36 (1): 196-208.

นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2560). มุมมองและแนวปฏิบัติต่อทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันตก. *เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.* 28-29 กันยายน 2560. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. 1101-1110.

น้ำผึ้ง มีศิล. (2559). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การหลีกเลี่ยงมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง. *Veridian E-Journal, Silpakorn University.* 9 (1): 1256-1267.

ภานุวัฒน์ กลับศรีอ่อน. (2558). ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์. *วารสารนักบริหาร*. 35 (1): 114-12.

วรรณวิชนี ถนอมชาติ, วทัญญู สุวรรณเศรษฐ. (2559). ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเพื่อการสรรหาและคัดเลือก. *วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย*

เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. 11 (1): 158-169.

วิธัญญา วัณโณ. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเกณฑ์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 28 (4): 182-196.

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภาวดี ศรีโยหะ. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 5 (2): 62-74.

สุรเดช ปนาทกูล. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขันในทศวรรษหน้า. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 4 (1): 112-122.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

องอาจ นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 21 (1): 15-33.

เอกอนงค์ คงประสม, ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ, วสุ เชาว์พานนท์. (2554). สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิจัย มข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา)*. 11 (2): 111-122.

Burma, Z.A. (2014). Human resource management and its importance for today's organizations. *International Journal of Education and Social Science.* 1 (2): 85-94.

Hsu, C.C., & Sandford, B. A. (2007). The delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation.* 12 (10): 1-8.