



การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
แบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL RESPONDING
TO A DISRUPTIVE CHANGE IN AUTONOMOUS HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

อัมพร สงคติ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
แบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL RESPONDING
TO A DISRUPTIVE CHANGE IN AUTONOMOUS HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION
(Doctor of Education (Higher Education Management))
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
แบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
ของ
อัมพร สงคติ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง)

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เมธินี วงศ์วานิช รัชมภา
ภรณ์)

..... ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติภิญญา ชุ่มสาย ณ
อยุธยา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วรสรณ์ เนตรทิพย์)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง แบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
ผู้วิจัย	อัมพร สงศิริ
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปณะทอง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศรี

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และ 3) เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขั้นตอนที่ 1 ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน ซึ่งเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 429 คน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 4 แห่ง ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .993 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง การวิจัยระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ซึ่งเลือกแบบเฉพาะเจาะจง สำหรับการประชุมสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ คือ ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการ 75 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่มากกว่า 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที่ (One sample t-test) ผลการวิจัย พบว่า (1) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารคุณภาพองค์กรกำลัง 3) การดึงดูดผู้มีความรู้ 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน 5) การบริหารผลงาน 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน 7) การจัดการสัมพันธภาพบุคลากร และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (2) ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 28 กลไก และ (3) ผลการศึกษาคความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า รูปแบบฯ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรูปแบบฯ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, สถาบันอุดมศึกษา, การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน



Title	DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL RESPONDING TO A DISRUPTIVE CHANGE IN AUTONOMOUS HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
Author	AMPORN SONGKASIRI
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chakrit Ponathong
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Chatupol Yongsorn

The aims of this research are as follows: (1) to analyze the human resources management components responding to disruptive changes in autonomous higher education institutions; (2) to develop a human resource management model responding to disruptive changes in autonomous higher education institutions; and (3) to assess the appropriateness and the feasibility of the model. The research consisted of three phases. The first phase aimed to conduct confirmatory factor analysis. In the first step, an interview with four experts chosen by a purposive selection was carried out. There were seven questions used to collect the data, which was analyzed by content analysis. In its second step, using stratified random sampling and convenience sampling methods, the samples included 429 academic staff at four autonomous universities. A five-rating scale questionnaire with a reliability of .993 was used as an instrument to elicit the data, which was analyzed by descriptive statistics and the structural equation model. The second phase aimed to develop the Human Resource Management Model. The samples were chosen by a purposive selection by seven experts. The drafted model was used as an instrument in a focus group meeting and content analysis was applied to synthesize the data. The third phase aimed to assess the appropriateness and feasibility of the developed model. The samples consisted of 75 academic staff through purposive selection. The data were collected through a questionnaire and analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. An appropriateness criterion was applied using a one-sample t-test technique. The findings revealed the following: (1) the Human Resource Management Components consisted of eight factors, including the following: (1) the strategic analysis of jobs and business; (2) manpower optimization; (3) talent attraction; (4) capability enhancement; (5) performance management; (6) reward and recognition management; (7) employee relations management; and (8) HR digital savvy. The adjusted structural equation model was congruent with the empirical data; (2) the human resource management model had eight components and 28 driving mechanisms; (3) the developed model was appropriate at a high level, and the appropriateness level was higher than the criteria at 3.51 at a statistically significant level of .05 and the developed model was feasible at a high level.

Keyword : Human Resource Management, Higher Education Institution, Confirmatory Factor Analysis



กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ด้วยความ ความเมตตากรุณาของบุคคลดังต่อไปนี้ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาล ยงศร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างสูง ซึ่งทุกท่านได้ให้ความเมตตา ความเอาใจใส่ และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เมธินี วงศ์วานิช รัชมภาภรณ์ ซึ่งได้เมตตาเป็นประธานสอบ รวมทั้งคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ซึ่งทุกท่านได้ให้คำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในทุกขั้นตอนของการวิจัยทั้ง 3 ระยะของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งทุกท่านได้ให้เกียรติ สละเวลา และให้ความอนุเคราะห์เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ รวมทั้งได้ให้ทัศนะและข้อคิดเห็น เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ทางวิชาการอย่างลุ่มลึกและทันสมัย รวมไปถึงขอขอบพระคุณบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ตระกูลเพียรกิจ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินีนางู กริชชาญชัย ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคณาภาพ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 3) ดร.วรินทร์ สงคศิริ รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และ 4) คุณกริชสิกา บริบูรณ์ณะ ซึ่งทุกท่านได้ให้ความเมตตาช่วยเหลือผู้วิจัยในขั้นตอนต่างๆ จนกระทั่งปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ประสบผลสำเร็จ

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณตนเองในความตั้งใจแน่วแน่ ความพากเพียร วิริยะ อุตสาหะ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ผ่านเข้ามาทุกระยะระหว่างทางของการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

อัมพร สงคศิริ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง.....	ท
สารบัญรูปภาพ	ท
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย	14
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	14
ความสำคัญของการวิจัย.....	14
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ	16
กรอบแนวคิดการวิจัย	21
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน.....	24
ความหมายของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน.....	25
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน.....	28
หลักการสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน.....	29
ประเภทของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน.....	29
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	31

ขั้นของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	34
ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	35
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา.....	47
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	48
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	53
วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	57
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา.....	60
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	62
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	88
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์.....	90
ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์.....	92
องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์.....	94
ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์.....	102
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์.....	105
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	108
ความหมายของรูปแบบ.....	108
ประเภทของรูปแบบ.....	109
องค์ประกอบของรูปแบบ	111
ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	113
การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ.....	118
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ	122
ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ	123
จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ	124

ประเภทของการวิเคราะห์องค์ประกอบ	125
ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	127
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	134
งานวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน.....	134
งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	138
งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	145
งานวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ	147
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	150
ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ..	150
ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง.....	150
กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย.....	150
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	151
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	153
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ.....	154
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	154
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	155
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	158
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิก ผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ.....	162
กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย.....	162

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	163
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	165
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	165
ระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ.....	166
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	166
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	166
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	169
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	170
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	172
ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ..	173
ขั้นตอนที่ 1.1 ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง	174
ขั้นตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ.....	196
ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิก ผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ.....	252
ระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ.....	307
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	344
สรุปผลการวิจัย	347
อภิปรายผลการวิจัย	362
ข้อเสนอแนะ.....	392

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	392
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	394
ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	400
บรรณานุกรม	402
ภาคผนวก.....	428
ประวัติผู้เขียน	531



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การเปรียบเทียบประเภของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี	31
ตาราง 2 วิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	41
ตาราง 3 ความแตกต่างของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	52
ตาราง 4 วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	82
ตาราง 5 สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	83
ตาราง 6 จำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	155
ตาราง 7 เกณฑ์สำหรับค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน	161
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 429).....	197
ตาราง 9 ผลการหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของข้อคำถาม (n = 429)....	200
ตาราง 10 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล.....	202
ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์ งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429).....	204
ตาราง 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหาร คุณภาพอัตราค่าจ้าง หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)	207
ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มี ศักยภาพสูง หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)	209
ตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการเพิ่มขีด ความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)	212
ตาราง 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหาร ผลงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429).....	214
ตาราง 16 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการจัดการ รางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)	216

ตาราง 17 คำนำน้หนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการจัดการ สัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)	219
ตาราง 18 คำนำน้หนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านความ เชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)	221
ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (n = 429)	224
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (n = 429)	231
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปร (n = 429)	234
ตาราง 22 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล.....	236
ตาราง 23 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ก่อนและหลังการปรับ โมเดล	239
ตาราง 24 คำนำน้หนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้ (n = 429)	241
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กร เชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้ (n = 429)	244
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารคุณภาพพัสดุกำลัง หลังการปรับแก้ (n = 429).....	245
ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลัง การปรับแก้ (n = 429).....	246
ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการ ทำงาน หลังการปรับแก้ (n = 429).....	247
ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารผลงาน หลังการ ปรับแก้ (n = 429).....	248
ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจ ในการทำงาน หลังการปรับแก้ (n = 429).....	249

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้ (n = 429).....	250
ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้ (n = 429).....	251
ตาราง 33 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	253
ตาราง 34 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์.....	262
ตาราง 35 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง.....	264
ตาราง 36 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง.....	266
ตาราง 37 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน.....	268
ตาราง 38 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน.....	270
ตาราง 39 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน.....	272
ตาราง 40 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร.....	273
ตาราง 41 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์..	274
ตาราง 42 เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อการปรับปรุงรูปแบบฯ หลังการประชุมสนทนากลุ่ม.....	276
ตาราง 43 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์..	277
ตาราง 44 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง.....	279
ตาราง 45 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง.....	281
ตาราง 46 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน..	283
ตาราง 47 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน.....	286
ตาราง 48 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	287
ตาราง 49 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร.....	289
ตาราง 50 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์.....	290

ตาราง 51 รูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์.....	292
ตาราง 52 รูปแบบฯ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง.....	294
ตาราง 53 รูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	296
ตาราง 54 รูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	298
ตาราง 55 รูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน.....	301
ตาราง 56 รูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	302
ตาราง 57 รูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	303
ตาราง 58 รูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	305
ตาราง 59 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 75)	308
ตาราง 60 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยรวมและรายด้าน	310
ตาราง 61 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายข้อ	311
ตาราง 62 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายข้อ	314
ตาราง 63 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายข้อ ..	316
ตาราง 64 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายข้อ	318
ตาราง 65 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารผลงาน เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายข้อ.....	321

ตาราง 66 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ	323
ตาราง 67 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ	325
ตาราง 68 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ	326
ตาราง 69 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายด้าน	328
ตาราง 70 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ เป็นรายชื่อ	329
ตาราง 71 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง เป็นรายชื่อ	331
ตาราง 72 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง เป็นรายชื่อ	333
ตาราง 73 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เป็นรายชื่อ	335
ตาราง 74 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารผลงาน เป็นรายชื่อ	337
ตาราง 75 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน เป็นรายชื่อ	339
ตาราง 76 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร เป็นรายชื่อ	341

ตาราง 77 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ	342



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	23
ภาพประกอบ 2 รูปแบบนวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation).....	30
ภาพประกอบ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล (Digital HR).....	95
ภาพประกอบ 4 รูปแบบของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต.....	96
ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์.....	99
ภาพประกอบ 6 แนวคิดเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	100
ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ CIO pages	101
ภาพประกอบ 8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	126
ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้	206
ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง หลังการปรับแก้.....	208
ภาพประกอบ 11 โมเดลองค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลังการปรับแก้.....	211
ภาพประกอบ 12 โมเดลองค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้	213
ภาพประกอบ 13 โมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน หลังการปรับแก้.....	215
ภาพประกอบ 14 โมเดลองค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้.....	218
ภาพประกอบ 15 โมเดลองค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้....	220
ภาพประกอบ 16 โมเดลองค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้.....	223
ภาพประกอบ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตามสมมติฐาน	237

ภาพประกอบ 18 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ
เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้.....240



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต วิธีการทำงาน และพฤติกรรมการใช้สอยของมนุษย์ จนก่อให้เกิดเป็นแพลตฟอร์มธุรกิจและบริการรูปแบบใหม่ๆ ในสังคมโลกยุคปัจจุบัน โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายไร้สายเป็นสื่อกลางสำคัญที่ได้เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ซึ่งอินเทอร์เน็ตนับว่าเป็นเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructural Technology) ที่สำคัญอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) ในแวดวงอุตสาหกรรมต่างๆ (Christensen, 2016, xxx; เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560, คำนำ) และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ หรือการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ในยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (ชวาบ, 2561, น. 17) ตัวอย่างของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 อาทิ การสูญหายของอาชีพเก่าและกลายเป็นจุดเริ่มต้นของบางอาชีพใหม่ ความมั่นคงและความปลอดภัยของข้อมูลในโลกออนไลน์ ระบบปัญญาประดิษฐ์ วิทยาการหุ่นยนต์และการเข้ามาแทนที่ของหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติในบางอาชีพ เทคโนโลยีและระบบนิเวศของการสื่อสาร ระบบการผลิตแบบอัจฉริยะสมัยใหม่ในภาคอุตสาหกรรม (Diwan, 2017, Online) เป็นต้น การปฏิวัติทางเทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันหรือนวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation) (เย็น ภูววรรณ, 2562, ออนไลน์) ซึ่งได้สร้างโมเดลการทำธุรกิจแบบใหม่ในปัจจุบัน เช่น AirBnB (บริการจองที่พักออนไลน์) Grab (บริการเรียกรถรับจ้างผ่านโทรศัพท์มือถือ) LINEMAN (บริการขนส่งอาหารและสินค้า) (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล, 2561, น. 34) เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันยังได้ทำลายรูปแบบธุรกิจดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงสื่อโฆษณา หนังสือพิมพ์ การเงินการธนาคาร เพลงและภาพยนตร์ โทรศัพท์มือถือ และการถ่ายภาพ ซึ่งบางอาชีพกำลังจะสูญหายไปภายในปี ค.ศ. 2030 (Phillpott, 2017, Online; Thompson และ Miller, 2018, p. 92) ท่ามกลางกระแสโลกในยุคปัจจุบันซึ่งกำลังเผชิญกับความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือ VUCA (Lemoine, Hackett, และ Richardson, 2017, p. 549; Thompson และ Miller, 2018, p. 92)

เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งเข้ามามีบทบาทสำคัญและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเป็นกลไกสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กร (Schmiedel และ et al., 2013, Online) โดยมีเป้าหมายหลักคือการธำรงรักษาผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร และขยายผลไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สูงกว่าเดิมและสร้างรายได้ที่มากกว่าให้แก่ธุรกิจ (Christensen, 2016, p. 23) ซึ่งสอดคล้องกับ ศูนย์เศรษฐกิจและสังคมใหม่แห่งสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ได้กล่าวว่าภายในปี ค.ศ. 2022 จะมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีแนวโน้มจะสร้างผลกระทบทางบวกให้แก่องค์กรธุรกิจ เช่น ข้อมูลขนาดใหญ่ อินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ ปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีคลาวด์ เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านี้จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น อาทิ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่หรือ User and Entity Big Data Analytics (85%) การตลาดบนเว็บและแอปพลิเคชันหรือ App- and Web-enabled Markets (75%) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งหรือ Internet of things (75%) การเรียนรู้ของเครื่องจักรกลหรือ Machine Learning (73%) และเทคโนโลยีคลาวด์หรือ Cloud Computing (72%) (Society, 2018, pp. 6-7) นอกจากนี้ ภายในปี ค.ศ. 2025 รูปแบบการทำงานของมนุษย์จะมีลักษณะผสมผสานชั่วโมงการทำงานของมนุษย์ 48% และเครื่องจักรหรืออัลกอริทึม 52% ซึ่งเป็นผลมาจากกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี 3As' ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และวิทยาการวิเคราะห์ (Analytics) (O'Donnellan. 2019: Online) สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ฟูลเลอร์ และคนอื่นๆ (Fuller และ et al., 2019, Online) ซึ่งเผยแพร่ใน Harvard Business Review ซึ่งได้เผยปัจจัย 6 ประการซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในอนาคต ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Accelerating Technological Change) 2) ความต้องการทักษะที่เพิ่มมากขึ้น (Growing Demand for Skills) 3) ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป (Changing Employee Expectations) 4) การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร (Shifting Labor Demographics) 5) การเปลี่ยนผ่านของรูปแบบการทำงาน (Transitioning Work Models) และ 6) การวิวัฒนาการของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Evolving Business Environment) ดังนั้น จึงเกิดเป็นความท้าทายใหม่ในบทบาทและหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาพลิกผัน (Disrupt) องค์กร (Kopoulos, 2016, Online; บวรนนท์ ทองกัลยา, 2562ก, ออนไลน์) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

นอกจากการปรับตัวเพื่อรับมือกับการพลิกผันทางเทคโนโลยี (Technological disruption) แล้ว สิ่งสำคัญอีก 2 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic partner) เป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic driver) และเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในทางใดทางหนึ่งให้บุคลากรพร้อมที่จะก้าวข้ามสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคย อันเป็นเรื่องของกรอบความคิด (Mindset) เนื่องจากหัวใจสำคัญขององค์กร คือ ชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์กรมีชีวิต และ 2) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรขององค์กรให้เกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติและกระบวนการคิดที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นอีกหนึ่งในหัวใจสำคัญที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสใหม่ๆ ของโลก (บวรนนท์ ทองกัลยา, 2562ก, ออนไลน์) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน (จำเนียร จวงตระกูล, 2562, น. 126-127; สมเกียรติ ศิริชาติไชย, ม.ป.ป., ออนไลน์) และคล้ายกับแนวคิด เรื่อง การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) ของ รอดเวล เพรสคอตต์ และเทย์เลอร์ (Rothwell, Prescott, และ Taylor, 2008, p. 3) ซึ่งกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์มีปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent) 2) การสนับสนุนองค์กรตามสมรรถนะหลักของทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การสนับสนุนความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นไปในแนวทางเดียวกับแนวคิดของ อูริช และคนอื่นๆ (David Ulrich และ et al., 2009, pp. 9-10) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และบทบาทการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner) ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี (Technological disruption) ที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ได้สร้างผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (สมพิศ ทองปาน, 2559, น. 245; เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร, 2560, น. 1) ซึ่งได้สร้างความท้าทายและนำไปสู่โอกาสแห่งการพลิกโฉม (Transform) บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นพันธมิตรขององค์กรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ และบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร อันจะเป็นการเพิ่มมูลค่า (Value) ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยการพลิกโฉม (Transform) นั้น ประกอบด้วยกระบวนการ อาทิ การปรับเปลี่ยนหรือนำเสนอแนวทางใหม่ เกี่ยวกับการดำเนินงาน กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กล่าวคือ เป็นการวางระเบียบหรือวางแนวทางใหม่ (Realigning) เกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (Rothwell, 2010, Online)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อทุกโอกาสแห่งความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันที่เกิดขึ้นในศตวรรษนี้ อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานและสมรรถนะขององค์กรที่ขับเคลื่อนโดยทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบุคคลกลุ่มแรกที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในอนาคต โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการพลิกผันวิธีการทำงานและการติดต่อสื่อสารของมนุษย์ อาทิ สำนักงานเสมือน (Virtual Office) (อรรถวุฒิ ประทุมรัตน์, 2563, ออนไลน์) ร่วมกับเทคโนโลยี จักรกล ปัญญาประดิษฐ์ และวิทยาการข้อมูลขนาดใหญ่ ทั้งนี้ จากผลการศึกษาของ IBM Institute for Business Value ยืนยันว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีและทักษะของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) (Barman และ Das, 2018a, Online; Value, 2018, p. 7) ซึ่งแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การเพิ่มคุณค่าในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (The Demand for HR to Add Value) 2) การเพิ่มขึ้นของโลกเสมือนแห่งการทำงาน (Virtual Work Continues to Increase) 3) การเชื่อมโยงและเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ (Connecting with Employees Is Critical) 4) การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication Is Expected) และ 5) การเข้ามาแทนที่ของวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis Replaces Data Gathering) (Kleiman, 2018b, Online) ดังนั้น กระบวนการและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จึงจำเป็นต้องพลิกโฉม (Transformation) จากการเป็นภารกิจรายวันไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมทั้งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรในการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดย อูริช และ ดูลบอห์น (David และ Dulebohn, 2015, p. 197) ได้เสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนกทรัพยากรมนุษย์ (HR Department) ด้านแนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) ด้านบุคลากรในแผนกทรัพยากรมนุษย์ (HR People) และ ด้านการวิเคราะห์และประเมินผลทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics and Measures) ในทำนองเดียวกัน เรย์ และ ซิงห์ (Ray และ Singh, 2016, pp. 336-349) ได้เสนอแนวปฏิบัติใหม่สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับผู้ปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งจะก้าวเข้ามาเป็นแรงงานและพันธมิตรสำคัญในทุกหน่วยงานไม่เว้นแม้กระทั่งสถาบันอุดมศึกษา

ยิ่งไปกว่านั้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลยังได้สร้างแรงกระเพื่อมสั่นไหวและการเปลี่ยนแปลงในแวดวงการอุดมศึกษาจนกลายเป็นประเด็นข้อถกเถียงในวงวิชาการ (D. Yu และ Hang, 2010, p. 435) อีกทั้งยังเป็นเหตุให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้รับผลกระทบและปิดตัวลง (Hom, 2018, Online; วรากรณ์ สามโกเศศ, 2562, ออนไลน์; อรพรรณ ฤทธิ์มั่น, 2561, ออนไลน์) สอดคล้องกับ คริสเตนเซน และ ไอริง (Christensen และ Eyring, 2011) ซึ่งกล่าวว่า การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นอุตสาหกรรมถดถอยที่จะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และเกิดรูปแบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างสิ้นเชิง (Disruptive Education) (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2559ก, ออนไลน์) ทั้งนี้ สถาบันอนาคตไทยศึกษาได้กล่าวถึง 6 เทคโนโลยีพลิกผันในมหาวิทยาลัยยุค 4.0 ได้แก่ 1) เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Learning) 2) เทคโนโลยีการวิเคราะห์ (Analytics Technologies) 3) เทคโนโลยีความจริงผสม (Mixed Reality) 4) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) 5) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Technology) และ 6) เทคโนโลยีผู้ช่วยเสมือน (Virtual Assistants) (ธราธร รัตนนฤมิตศร และ ประกาย ธีระวัฒนากุล, 2563, ออนไลน์) โดยมีตัวอย่างผลกระทบที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อาทิ 1) การขยายตัวของรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (MOOC) ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้จำนวนมากผ่านเว็บไซต์ 2) การออกแบบและจัดการเรียนรู้โดยใช้แนวคิด Gamification และ 3) การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) (Baker, Bujak, และ DeMillo, 2012, pp. 330-335) ดังนั้น จึงกลายเป็นความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ตัวอย่างที่ชัดเจนและทันการณ คือ การปรับตัวของสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งปรับเปลี่ยนไปสู่การเรียนการสอนในระบบออนไลน์บนแพลตฟอร์มอินเทอร์เน็ตมากยิ่งขึ้นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา COVID-19 ในช่วงต้นปี 2563 (เจนจิรา นามจัตุรัส, 2563, ออนไลน์) อีกหนึ่งตัวอย่างที่โดดเด่นของการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคอาเซียน คือ National University of Singapore ภายใต้นโยบายการปฏิรูป ซึ่งประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการเรียนรู้โดยเน้นการฝึกฝนประสบการณ์ (Experiential Learning) 2) การส่งเสริมทักษะดิจิทัล (Promote Digital Literacy) 3) การเพิ่มความหลากหลายของการอุดมศึกษา (Diversify Higher Education Pathways) 4) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Encourage Lifelong Learning) และ 5) การเพิ่มบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา (Broadening the Role of Universities) (เอกพงศ์ มุสิกะเจริญ, 2561, ออนไลน์) และโครงการ Design-Your-Own-Module Initiative (Singapore, 2019, Online) เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยควรต้องเร่งพลิกโฉม (Transform) เพื่อรับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษใหม่ให้ได้ (วัจนารัตน์ วรรดี และ ณมน จีรังสุวรรณ, 2558, น. 18) เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาที่กำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสังคมโลกซึ่งเกิดขึ้นใน 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านเทคโนโลยี 2) มิติด้านการดำเนินงานและการปฏิบัติการ และ 3) มิติด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมเชิงสถาบัน (Baker และคนอื่น ๆ, 2012, pp. 330-335) การอ้างไว้ซึ่งคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษา นอกเหนือจากข้อจำกัดด้านอื่นๆ (Lockey, 2017, Online) ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานภารกิจต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ การติดต่อสื่อสารในทุกระดับ รวมทั้งการบริหารจัดการภายในด้วย เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการโดยมีเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าอันจะช่วยตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารใหม่โดยอาศัยแนวคิดเชิงธุรกิจ อันจะนำไปสู่การอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืน (Thompson และ Miller, 2018, p. 92) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด เรื่อง การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) ในการปรับเปลี่ยนใหม่ (Reinventing) หรือพลิกโฉมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยอาศัยเทคนิคและกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value) ของผลลัพธ์ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Rothwell, 2010, Online) ทว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยซึ่งเดิมมีรูปแบบการบริหารและดำเนินงานตามระเบียบราชการ ยังคงมีการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวช้าไม่ทันการณ์ (พิชญา หอมหวล และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2561, น. 82) และไม่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง จึงได้เริ่มมีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นของหน่วยงานตนเองได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสำเร็จ คล่องตัว ไวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มีอิสรภาพและเสรีภาพทางวิชาการ โดยยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐนั้นๆ และรัฐบาลมีหน้าที่กำกับเชิงนโยบาย สนับสนุนงบประมาณเงินอุดหนุน รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2558ข, ออนไลน์)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจะมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความมีอิสระในการบริหารจัดการองค์การมากขึ้นก็ตาม (วราภรณ์ ศรีอยุธยา และ สายสุตา เตียเจริญ, 2562, น. 229) แต่สถาบันอุดมศึกษายังไม่มีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่แน่นอน (เยาวเรศ กาทองทุ่ง, 2557, น. 66) และสภาพการบริหารความเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐยังอยู่เพียงระดับปานกลาง (วิภาวดี กรรณประชา และ สำเริง อ่อนสัมพันธุ์, 2558, น. 174) อันเป็นผลมาจากระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพและขาดเป้าหมายที่ชัดเจน อีกทั้งยังขาดความคล่องตัว และไร้ซึ่งอิสรภาพอย่างแท้จริง เนื่องจากงบประมาณยังถูกกำกับและควบคุมด้วยระบบที่เน้นการลงรายละเอียดตามระเบียบ ทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ รวมทั้งอุปสรรคด้านระบบการประกันคุณภาพ (เกียรติ รัชรัฐธรรม, 2561, ออนไลน์) สภาพปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐยังพบว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีแรงจูงใจต่ำ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความพึงพอใจเกี่ยวกับความมั่นคงในงานในระดับปานกลาง (พิชญ์ หอมหวล และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2561, น. 89-90) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ ถวิล คำโสภา (2560, น. 302-303) ยังพบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประกอบด้วย 1) ปัญหาการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงานและเปลี่ยนผู้บริหารมหาวิทยาลัยบ่อย 2) ปัญหานโยบายการบริหารงานไม่ต่อเนื่องอันเป็นผลจากการเปลี่ยนผู้บริหาร 3) ปัญหางบประมาณจำกัด 4) ปัญหาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทัศนคติและค่านิยมต่างกัน ขาดความเข้าใจร่วมกัน 5) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังยึดติดระบบราชการเดิม ยึดติดกับระบบเอกสาร มีการเปลี่ยนแปลงแบบช้าๆ เนื่องจากเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ 6) ปัญหาการขาดความรู้ด้านภาษาสากลของบุคลากร และ 7) ปัญหาเทคโนโลยีไม่ทันสมัยและสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน

ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยของ ปรียาลักษณ์ อินเพลลา (2555, น. 153) พบว่า ปัญหาในภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ภาระงานขั้นต่ำไม่ชัดเจน ตัวชี้วัดในการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง และผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไม่ปรับตัวไปตามระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งล้วนแต่เป็นปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547, ออนไลน์) ยังเปิดเผยว่า อุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณจากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2545, น. 167) ซึ่งพบปัญหาด้านกระบวนการ

บริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคล 2) ปัญหาด้านการกำหนดตำแหน่ง 3) ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือก 4) ปัญหาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร 6) ปัญหาด้านการประเมินการปฏิบัติงาน และ 7) ปัญหาด้านการอุทธรณ์และร้องทุกข์ อีกทั้ง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546, น. 16) ยังรายงานปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรด้วย ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก ดังตัวอย่างที่กล่าวข้างต้นจากข้อมูลและผลงานวิจัยในอดีตสะท้อนให้เห็นสภาพปัญหาในกระบวนการต่างๆ ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐยังขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อบริหารจัดการในลักษณะขององค์กรสมัยใหม่ (ปริยาลักษณ์ อินเพลา, 2555, น. 156)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง โดยพิจารณาถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 4 มหาวิทยาลัยแล้ว พบรายละเอียดที่สำคัญ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2563, ออนไลน์) มีสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ "เป็นหน่วยงานชั้นนำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์" และกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล คือ "การปรับเปลี่ยนบทบาทของตนจากเดิมที่เป็นงานเชิงรับมาเป็นงานเชิงรุกที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น" ในส่วนของมหาวิทยาลัยมหิดล (2563ข, ออนไลน์) พบว่ามีกองทรัพยากรบุคคลภายใต้สำนักงานอธิการบดี ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ คือ "เป็นหน่วยงานชั้นนำที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ" และกำหนดพันธกิจด้านการบริหารงานบุคคล คือ "บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย" นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมหิดลยังได้จัดทำ "แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2563-2566" ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (Strategic alignment) ภายใต้วิสัยทัศน์ "สร้างความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก" รวมทั้งกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วย 1) กำหนด คุณลักษณะ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในอนาคต 2) ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้และเสริมสร้างศักยภาพสูงให้กับของบุคลากร 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 4) สร้างแรงจูงใจและ

ความผูกพันให้กับบุคลากรเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) 5) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (HR Smart Service) สำหรับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2563, ออนไลน์) พบว่ามีกองบริหารงานบุคคลซึ่งรับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ "เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และปรับตัวได้เร็วต่อการเปลี่ยนแปลง" นอกจากนี้ กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังได้จัดทำนโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้ CMU-HR Strategic Model โดยการบริหารงานให้ส่วนงานและบุคลากรมีความเป็นเลิศทางด้านทักษะสมรรถนะและทัศนคติในการทำงาน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารงานที่ดี (Good Governance) มีความเป็นพลเมืองที่ดี เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความยั่งยืน มีระบบการบริหารงานที่ดี สร้างผลงานทางวิชาการในการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารชุมชนได้ บรรลุผลสำเร็จ โดยมีระบบการบริหารบุคคลที่ดี อาทิ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการอัตรากำลังให้เพียงพอและสามารถหมุนเวียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้ สำหรับมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2563, ออนไลน์) พบว่า มีกองทรัพยากรบุคคลภายใต้สำนักงานอธิการบดี ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ คือ "เป็นผู้ให้บริการชั้นนำด้านทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" และกำหนดพันธกิจ คือ การบริหารจัดการที่ดีเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีหนึ่งในค่านิยม คือ "พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง" ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมต่อการทำงานในอนาคต (Future Skill Development) และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพด้าน HR Management Transformation จากการวิเคราะห์แนวทางและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) และการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในยุคปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากการวางนโยบายและกลยุทธ์ (Strategy) รวมทั้งกำหนดบทบาทใหม่ (Roles) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (Strategic Alignment) เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างมูลค่าใหม่ของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถหมุนเวียนและรองรับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัลในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐเกี่ยวกับปัญหาด้านการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปรายละเอียด ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานที่เน้นการตั้งรับแบบตอบสนอง (Reactive Strategy) และต้องปรับกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งองค์กรควรกำหนดแนวคิดร่วมของวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) ด้านกระบวนการเรียนรู้ พบว่าบุคลากรในองค์กรที่ดำเนินการในส่วนนี้มี พื้นฐานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างน้อย ขาดการเรียนรู้ และการฝึกฝนให้เกิด ประสบการณ์ มุมมองที่ปรับตามยุคสมัย ผู้นำองค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด นอกจากนี้ กฎระเบียบบางประเด็นขององค์กรที่ไม่ได้ปรับตามยุคสมัย จึงไม่เอื้อต่อการพัฒนาที่ ต้องก้าวกระโดด 3) ด้านอัตรากำลังคน ภาระงาน รวมทั้งการสรรหาและคัดเลือก พบว่าระบบการ คัดเลือกพนักงานเข้าทำงานล่าช้า เกณฑ์การคัดเลือกที่ไม่สอดคล้องกับวุฒิการศึกษา ไม่สามารถ สรรหาบุคลากรที่ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการได้ เป็นเหตุให้อาจารย์หรือบุคลากรไม่เพียงพอ กับ ภาระงาน องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการได้แสดงศักยภาพงานสอนและวิจัยอย่าง เต็มที่ โดยลดภาระเรื่องงานดำเนินงานเอกสารต่างๆ การจัดการทรัพยากรควรมีการแบ่งปัน (Pool) ไว้ใช้ร่วมกันโดยไม่แยกสังกัด นอกจากนี้ หัวหน้างานยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ต้อง จัดการงานและบริหารคน จึงขอเสนอให้มหาวิทยาลัยคัดเลือกบุคลากรที่ดีและมีความสามารถ และพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติดีและพร้อมเรียนรู้ ในด้านการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าระบบการขอตำแหน่งวิชาการและความก้าวหน้าทางวิชาการที่ไม่ ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ มีรายละเอียดปลีกย่อยและเขียนไม่ชัดเจน ทำให้ยากในการ ตีความ ไม่มีเครื่องมือช่วยสำหรับการขอตำแหน่งวิชาการที่ดี ต้องใช้เอกสารมากเกินความจำเป็น การเก็บภาระงานมีความซ้ำซ้อน ดังนั้น จึงเสนอให้เปลี่ยนไปทางออนไลน์หรือการใช้ระบบ คอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น และควรเป็นระบบ One-stop Service ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนเกณฑ์การประเมินต่างๆ ควรขึ้นกับสภาพจริงและความถนัดการทำงานของแต่ละคน และพนักงานควรมีสิทธิในการร่วมออกกฎเกณฑ์ด้วย นอกจากนี้ ต้องมีความทันสมัยและตอบรับ กับกลุ่มบุคลากรที่เป็น Generation ใหม่ ๆ มากขึ้น และปัญหาด้านการจัดการด้านสวัสดิการ ควร ให้มีมากกว่าระดับพื้นฐาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้บุคลากร โดยเฉพาะด้านสุขภาพและการ รักษาพยาบาล ด้านระบบและกระบวนการทำงาน พบว่ามีความด้านเอกสารมาก ละเอียด ซ้ำซ้อน ใช้เวลานาน ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่แล้วระหว่างแผนกต่างๆ ในหน่วยงานและแต่ ละงานใช้รูปแบบที่คล้าย แต่ไม่เหมือนกัน ด้วยเหตุนี้ จึงเสนอให้มหาวิทยาลัยนำเอาเทคโนโลยี

สารสนเทศเข้ามาช่วย รวมทั้งกำหนดให้มี Standard Data Format และ Standard Codes และวางระบบให้เชื่อมโยงกันได้แบบไร้รอยต่อ เพื่อให้สามารถที่จะดึงข้อมูลมาประมวลและแสดงผลได้ง่าย ตลอดจนเพิ่มการอบรมด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ และ Internet of Things ทั้งนี้ หน่วยงานต้องจัดทำแผนรองรับ รวมถึงการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และการสื่อสารแทนการใช้กระดาษ รวมไปถึงจัดให้มีการฝึกอบรมเรื่องการจัดการเรียนการสอนแบบ Online Learning และมี Platform ที่เหมาะสม และการประเมินผลผ่าน E-learning ที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย นอกจากนี้ ควรให้บุคลากรสายวิชาการได้ฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนมากขึ้น โดยมีการจัดหา Platform รวมถึง Hardware ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานเพื่อการศึกษาให้ครอบคลุม (2563: สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการชาวต่างประเทศเกี่ยวกับปัญหาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ บุคลากรสายวิชาการชาวฟิลิปปินส์กล่าวว่ามหาวิทยาลัยไม่มีกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมให้แก่อาจารย์ และต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีกว่าในปัจจุบัน สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของศาสตราจารย์ชาวอเมริกันท่านหนึ่งซึ่งกล่าวว่าประสบปัญหาเรื่องอัตราค่าจ้างคนและการสรรหาบุคลากรสายวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้ระงับการบรรจุตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการในตำแหน่งที่สำคัญแทนที่บุคลากรที่เกษียณไปแล้ว ทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ยังต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการและที่ปรึกษาการวางแผนทางการเงิน นอกจากนี้ อาจารย์ชาวเวียดนามท่านหนึ่งให้ข้อมูลว่าจำนวนบุคลากรสายวิชาการไม่เพียงพอ ขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงต้องการให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก โดยเฉพาะการสรรหาอาจารย์ที่เป็นผู้มีประสบการณ์ทางวิชาชีพจริงๆ มาเป็นอาจารย์ ส่วนศาสตราจารย์ชาวญี่ปุ่นให้ข้อมูลว่าประสบปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานและสวัสดิการที่ไม่สมดุลกัน รวมทั้งการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรควรสื่อสารกระชับ (2563: สัมภาษณ์)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่าบุคลากรสายวิชาการประสบปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งมิติการออกแบบและวิเคราะห์งาน การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและส่งเสริมการเรียนรู้ และสวัสดิการ เป็นต้น และจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของการสัมภาษณ์ยังพบว่าบุคลากรสายวิชาการต้องการให้พัฒนาด้านทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและการทำงานสมัยใหม่ของบุคลากรสายวิชาการและผู้เรียนในยุคใหม่ ซึ่งในปัจจุบันการ

เรียนการสอนแบบออนไลน์ได้เข้ามามีบทบาทมากเช่นเดียวกัน (ฐาปนี ธรรมเมธา, 2562, น. 48) สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อสนับสนุนให้ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาดำเนินและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวได้ตามบทบาทของบุคลากรสายวิชาการที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตตามที่ ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ นายแพทย์อุดม คชินทร ได้บรรยายในหัวข้อ “การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเพื่อตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption” (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2563ก, ออนไลน์) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและคุณลักษณะของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เป็นกำลังขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มุ่งหวัง อีกทั้งยังสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ซึ่งเกณฑ์โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นศักยภาพและผลผลิตของบุคลากรสายวิชาการเป็นสำคัญ เช่น คุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพบัณฑิต ผลงานวิจัย การตีพิมพ์รายงานผลการวิจัย สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา ความเป็นนานาชาติ (Quacquarelli Symonds Limited, 2020, Online) นอกจากนี้ ข้อมูลจากรายงานของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561, น. 3) ยังระบุว่าในอนาคตจะเกิดวิกฤติของการขาดช่วงกำลังคนที่มีความรู้และประสบการณ์สูง รวมทั้งอัตราของการจ้างงานแบบพนักงานมหาวิทยาลัยมีอัตราเพิ่มขึ้นมากถึงร้อยละ 265.79 ซึ่งหมายถึงจำนวนบุคลากรที่จะเพิ่มมากขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาไทย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาอย่างยิ่ง

จากสภาพดังกล่าว การส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555, น. 105) ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเร่งปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในบริบทใหม่ในยุคดิจิทัล ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการนำสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยีและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ภายใต้อุปสงค์ทางการศึกษารูปแบบใหม่ของคนรุ่นใหม่ ควบคู่กับการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้เพียงพอ (Thompson และ Miller, 2018, p. 92) ซึ่งผู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ทุกคน (รวีศ หาญอุตสาหะ, 2562ข, น. 211) ด้วยเหตุนี้ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำเป็นต้องพลิกโฉมให้เท่าทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงของโลกในยุคใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร พร้อมปรับตัวทันยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (สุจิตรา พงศ์พิศุทธิโสภา, โฆทศร์รัตต ธรรมบุษดี, และ ไรจัลลักษณ จักรไพบวงศ์, 2561, น. 133) อีกทั้งทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาทักษะ (Upskill / Reskill) สำหรับการทำงานในอนาคต แม้ว่าบางทักษะที่จะยังไม่ถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ (Gustein และ Sviokla, 2018, Online) ตัวอย่างทักษะ เช่น ทักษะสมัยใหม่สำหรับปี ค.ศ. 2022 ของสภาเศรษฐกิจโลก (Society, 2018, Online) หรือ 10 ทักษะเพื่อการอยู่รอดในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Gray, 2016, Online) ในทำนองเดียวกัน McKinsey Global Institute (2018, Online) ได้กล่าวว่าทักษะ 3 กลุ่มที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ ค.ศ. 2030 ได้แก่ ทักษะการรู้คิดขั้นสูง ทักษะทางสังคมและอารมณ์ และ ทักษะทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับ วิชา ชาญฉลาด (2562ก, ออนไลน์) ซึ่งได้เสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่สำคัญเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ได้แก่ 1) Hard Skill and Knowledge 2) Human/soft Skill และ 3) Meta Skill เป็นต้น

จากผลการวิจัยในอดีต (ชนินารถ ขิยางคบุตร และ นวลฉวี แสงชัย, 2554, น. 63-64; วันวิสา จงรักษ์ และ เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2559, น. 118-120; สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี, 2545, น. 167; เสาวภา เมืองแก่น, จอมพงศ์มงคลวนิช, และ ประกอบ คุณารักษ์, 2561, น. 336) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้างต้นเป็นที่ยืนยันว่าองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทว่ากาลเวลาที่ล่วงเลยผ่านไป ก่อปรกับผลกระทบของการพลิกผันทางเทคโนโลยีส่งผลให้กรอบแนวคิดและความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการพลิกผันทางเทคโนโลยีเพื่อมุ่งศึกษาและพิสูจน์ถึงความเป็นปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวในยุคแห่งการพลิกผันทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งมุ่งแสวงหารายละเอียดหรือตัวแปรที่แปรเปลี่ยนไปในแต่ละองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตสู่แนวปฏิบัติในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ อันจะเป็นกรอบแนวทางสำหรับการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แข่งขันได้ในระดับสากล และสามารถอยู่รอดได้ยุคแห่งความผันผวนซึ่งมีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกผัน

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
3. เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตลอดจนพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบทัศนคติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ตลอดจนสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ รวมทั้งแนวทางการวางแผน การบริหารจัดการ นโยบายและทิศทางในอนาคต อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน และเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
2. ทำให้ทราบองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และได้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ อันจะเป็นกรอบแนวทางสำหรับการวางแผนและดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาท่ามกลางสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลแบบพลิกผัน ให้มีความพร้อมต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในระดับสากล

3. ทำให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานในวิถีแห่งอนาคต โดยเฉพาะในแวดวงการอุดมศึกษา ซึ่งรับผิดชอบภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เพื่อผลิตทุนมนุษย์ตอบสนองตลาดแรงงานและความต้องการกำลังคนของประเทศ

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือ ผู้บริหารระดับสูง (C-Level) หรือผู้แทน จากหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่ 1) องค์กรวิชาชีพทรัพยากรบุคคล และ 2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ได้รับรางวัลในระดับชาติด้านการบริหารจัดการองค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 4 คน

ขั้นตอนที่ 2 คือ ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง โดยแบ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดล และ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 10,600 คน (ศูนย์สารสนเทศอุดมศึกษา, 2563, ออนไลน์)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2

ประชากรที่ใช้ในการสนทนากลุ่มสำหรับพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมจำนวน 7 คน จากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและหน่วยงานเอกชนภายนอก ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ คือ บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง โดยแบ่งเป็น สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดล และ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 10,600 คน (ศูนย์สารสนเทศอุดมศึกษา, 2563, ออนไลน์)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ประกอบด้วย (Armstrong และ Taylor, 2014, p. 37; Cascio, 2019, p. 5; Chaudhary, 2016, Online; Claus, 2019, Online; Gonzalez, 2020, Online; Kapur, 2020, Online; Kleiman, 2018b, Online; Noe และ et al., 2019, p. 4; Pope, 2019, Online; David Ulrich และ et al., 2012, Online; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2562, ออนไลน์; ถวิล คำโสภา, 2560, น. 78; บวรนันท์ ทองกัลยา, 2561ช, ออนไลน์; ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ, 2560, ออนไลน์; อริญญา เถลิงศรี, 2561, ออนไลน์)

1. การวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง
3. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง
4. การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน
5. การบริหารผลงาน
6. การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน
7. การจัดการสัมพันธภาพบุคลากร
8. ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ นโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งดำเนินการผ่านกิจกรรมหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์งาน และวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก และมอบหมายงานแก่บุคคล การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและ

ผลประโยชน์เกื้อกูล แรงงานสัมพันธ์ และสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน หมายถึง กิจกรรมในหน้าที่หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือหน่วยงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ในการออกแบบและวิเคราะห์ลักษณะของงานและวิธีการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ควบคู่กับการเป็นฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ (Business partner) อย่างมีปฏิภาณไหวพริบทางธุรกิจ (Business Acumen) ในการวิเคราะห์สมรรถนะองค์กรเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งงานที่สามารถส่งมอบหรือตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดการออกแบบใหม่ทางทรัพยากรมนุษย์ (HR redesign) ร่วมกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การบริหารจัดการเพื่อความคล่องตัว (Agility) และการคำนึงถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Context) ลูกค้า (Customers) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีคุณค่า (Value) เพื่อนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยการกำหนดรายละเอียดของงานด้านต่างๆ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ คุณสมบัติ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล รวมทั้งเครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สำคัญจำเป็นต้องใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับกับบริบทแห่งการพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 การบริหารคุณภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรในการบริหารคุณภาพและพยากรณ์ความต้องการด้านอัตรากำลัง (Manpower) หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากความร่วมมือกันในการกำหนดนโยบายและวางแผนของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง (HR Accountability) ร่วมกับการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Approach) จากการประมวลผลของเทคโนโลยีอัตโนมัติในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร่วมกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ตามที่หน่วยงานในองค์กรต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการ

ดำเนินงาน เกิดความคล่องตัว (Agility) และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.3 การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Attraction) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ในการแสวงหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น (Agile Management) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อดิจิทัลสมัย ระบบอัตโนมัติ ระบบสารสนเทศ (HRIS) และเทคโนโลยีเครือข่ายไร้สาย เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวก สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลาย และช่วยให้กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ประสบการณ์ และสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและสมรรถนะขององค์กร รวมถึงกระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction / On-boarding) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง ตลอดจนสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดี (Experience) และคุณค่า (Value) หรือผลลัพธ์ (Deliverables) ขององค์กรให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การสร้างเครือข่าย (Connection) และภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.4 การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) คือ กรรณวิธีและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ในการเพิ่มพูนศักยภาพ คุณค่า (Value) และพัฒนาความเป็นเลิศของบุคลากร (People Excellence) ในด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะทางอาชีพในการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วม รวมถึงกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีมโนทัศน์ (Mindset) และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะ (Upskill / Reskill) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาศัยเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ศูนย์ความเชี่ยวชาญ (Centers of Expertise) และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.5 การบริหารผลงาน (Performance Management) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรที่ดำเนินการประเมินคุณค่า (Value) ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การอย่างมีระบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมและผลงานของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในแง่ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และโอกาสของการพัฒนาในอนาคต โดยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Approach) และเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big

Data Analytics) ร่วมกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และยุติธรรม

2.6 การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) และเครื่องมือทางการบริหารขององค์กรในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันอย่างยั่งยืน อาทิ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลที่มียุติธรรม (Justice) ความยืดหยุ่น (Flexible) และเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Approach) และเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร่วมกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ อันจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการว่าจ้างงาน การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

2.7 การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร (Employee Relations Management) คือ ระบบกฎเกณฑ์และกติกาของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรที่เป็นมาตรการว่าด้วยการทำงานของผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะต้องยึดในหลักการ กลไก และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแรงงานสัมพันธ์ที่ภาครัฐกำหนดและควบคุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience) ค้ำครองและปกป้องประโยชน์ของทุกฝ่ายในด้านสัมพันธ์ภาพในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง อาทิ สุขภาพกาย สุขภาพจิต อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงและความเป็นส่วนตัว โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ปลอดภัย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นช่องทางของเสียงของบุคลากรเพื่อสื่อสารยังระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.8 ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy) คือ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ รวมทั้งระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการประยุกต์วิธีการทางดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อช่วยในการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ เข้าถึง และประมวลผลสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ และเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมกับการพลิกผันทางดิจิทัล เพื่อใช้ในการสนับสนุนงาน

ปฏิบัติการประจำวัน และเพื่อใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และตอบสนองภารกิจขององค์กร อาทิ อินเทอร์เน็ตไร้สาย (Mobile Internet) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแบบภาคพื้นดิน (Ubiquitous High-speed Mobile Internet) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IOT) เทคโนโลยีอัตโนมัติในการวิเคราะห์ (Automation of Knowledge Work) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Widespread Adoption of Big Data Analytics) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) แอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) วิทยาการหุ่นยนต์ (Robotics) เครือข่ายสื่อสังคม (Social Media Network) สำนักงานเสมือน (Virtual Office) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรธุรกิจหรือบริษัทขนาดเล็กซึ่งเป็นผู้เล่นรายใหม่ในตลาดและมีทรัพยากรจำกัดสามารถท้าทายธุรกิจขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีอยู่เดิมในตลาดได้เป็นผลสำเร็จ จากการเล็งเห็นช่องว่างและความต้องการของลูกค้ากลุ่มตลาดล่างที่ถูกมองข้ามไป จึงสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพเหมาะสมด้วยราคาที่ต่ำกว่า เพื่อตอบสนองความต้องการที่ถูกละเลยเหล่านั้น หลังจากนั้น จึงเริ่มเข้าแข่งขันและขยายตลาดไปสู่ลูกค้ากลุ่มหลัก โดยการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มหลักได้ โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายไร้สายเป็นสื่อกลางสำคัญที่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ

3. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองสำหรับการบริหารบุคลากรสายวิชาการ ประเภทตำแหน่งอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

4. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 4 แห่ง โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดล และ 2) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

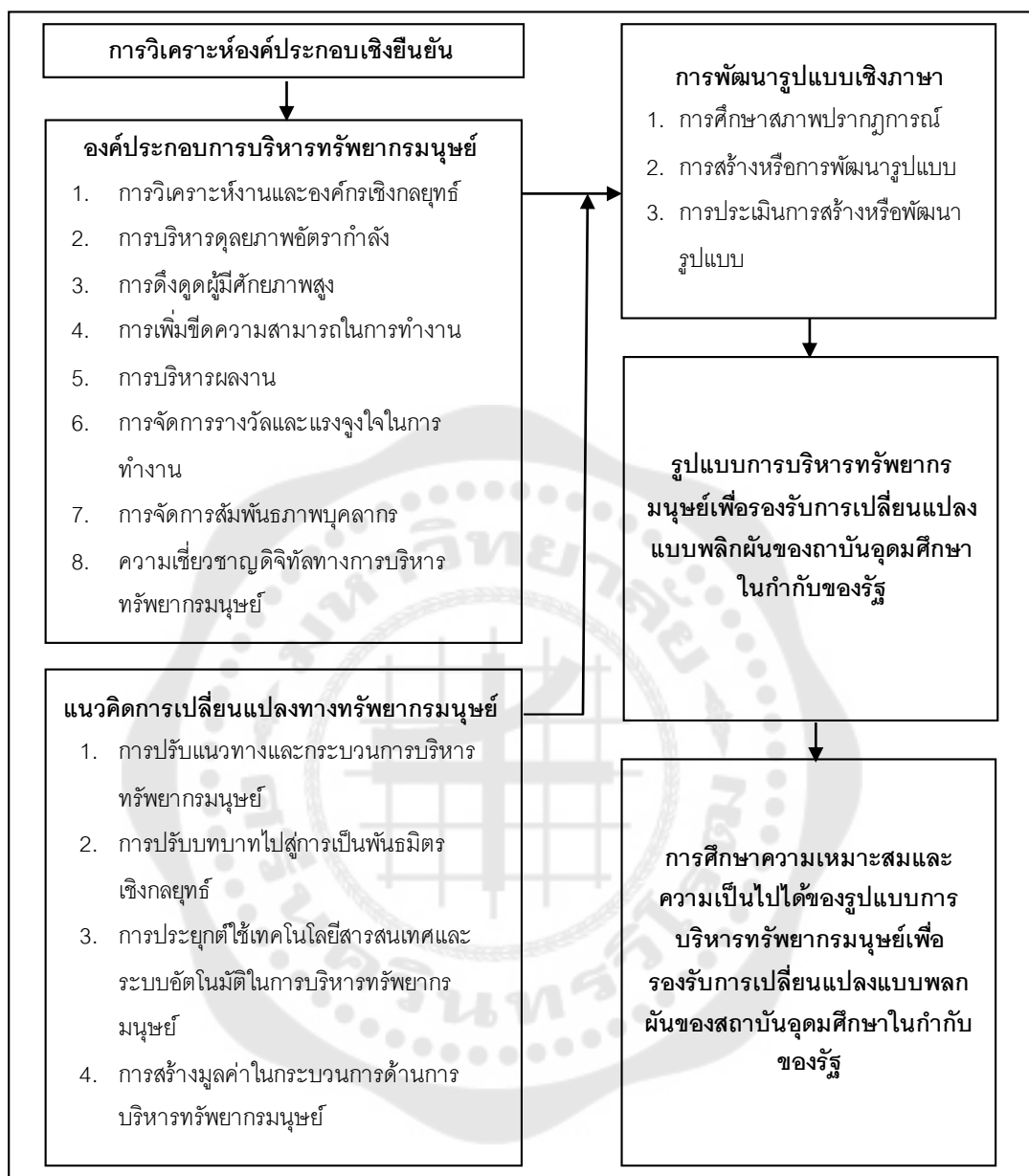
กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ ได้แก่ อาร์มสตรอง และ เทย์เลอร์ (Armstrong และ Taylor, 2014, p. 37) แคสซิโอ (Cascio, 2019, p. 5) เซาต์ฮารี (Chaudhary, 2016, Online) เคลลัส (Claus, 2019, Online) กอนซาเลซ (Gonzalez, 2020, Online) คาปูร์ (Kapur, 2020, Online) ไคลแมน (Kleiman, 2018b, Online) โนว์ และคนอื่นๆ (Noe และ et al., 2019, p. 4) โป๊ป (Pope, 2019, Online) อูลริช และคนอื่นๆ (David Ulrich และ et al., 2012, Online) เดชา เดชะวัณไพศาล (2562, ออนไลน์) ถวิล คำโสภา (2560, น. 78) บวรนนท์ ทองกัลยา (2561ข, ออนไลน์) ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ (2560, ออนไลน์) อริยญา เถลิงศรี (2561, ออนไลน์) โดยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง 3) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน 5) การบริหารผลงาน 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน 7) การจัดการสัมพันธภาพบุคลากร และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (C-Level) หรือผู้แทนจากองค์กรวิชาชีพทรัพยากรบุคคล และจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ได้รับรางวัลในระดับชาติด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และตัวแปรหรือองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในยุคปัจจุบัน

หลังจากนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ และยืนยันตัวแปรหรือองค์ประกอบตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโมเดลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกัน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 70) โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาและพิสูจน์ถึงความเป็นปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวในยุคแห่งการพลิกผันทางเทคโนโลยีซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งมุ่งแสวงหารายละเอียดหรือตัวแปรที่แปรเปลี่ยนไปในแต่ละองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ในขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาพัฒนารูปแบบ โดยประยุกต์แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) ซึ่งประกอบด้วย การปรับแนวทางและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับบทบาทไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอัตโนมัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างมูลค่าในกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มคุณค่าให้แก่ผลผลิตขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรในหน่วยงาน (David Ulrich, 2015, Online) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจและปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen) นวัตกรรมและเทคโนโลยี การเข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคล่องตัวในกระบวนการดำเนินงาน (Prastacos, 2020, Online; อริยญา เถลิงศรี, 2561, ออนไลน์)

สำหรับแนวความคิดพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ตามแนวคิดของคีฟส์ (Keeves, 1988, pp. 387-393) ซึ่งเป็นการใช้ภาษาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารเพื่ออธิบายปรากฏการณ์หรือสิ่งที่ศึกษา และพัฒนาออกมาในรูปแบบของแผนภูมิหรือรูปภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลไกการขับเคลื่อน 4) กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 5) ผลลัพธ์ และ 6) เป้าประสงค์ โดยมีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพปรากฏการณ์ 2) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 3) การประเมินการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ (ชัยวิชิต เขียวชนะ, 2560, น. 5-9; บุญชม ศรีสะอาด, 2535, อ้างถึงใน ปารณีย์ ขาวเจริญ, 2559, น. 41-42) โดยอาศัยแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันและการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์ จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศจากแหล่ง ทรัพยากรสารสนเทศประเภทต่างๆ รวมถึงฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และได้นำเสนอตามหัวข้อ ต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation) ถูก คิดค้นและนำมาใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1995 โดยศาสตราจารย์คลีย์ตัน คริสเตนเซน แห่ง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้เผยแพร่ศัพท์นี้ในหนังสือของเขาที่ใช้ชื่อว่า “The Innovator’s Dilemma” ในปี ค.ศ. 1997 ทว่ากว่า 20 ปีที่ผ่านมายังคงมีความเข้าใจผิด เกี่ยวกับความหมายที่แท้จริงและถูกนำไปประยุกต์อย่างไม่ถูกต้องตามความหมายที่แท้จริง ซึ่งเป็น เหตุให้หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจต่างๆ เดินหลงทางและต้องสูญเสียโอกาสแห่งการพัฒนา เหล่านั้น (Christensen, Raynor, และ McDonald, 2015, Online; Hutt, 2016, Online)

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะบริบทของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี การพลิกผันทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) หรือการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) เป็นหลัก เนื่องจากเทคโนโลยีได้ทวีความสำคัญ และมีบทบาทเป็นที่ประจักษ์ในสังคม ปัจจุบันว่าได้สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ของชีวิตมนุษย์อย่างมากมาย

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และพบว่า มีนักวิชาการหรือนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะ และสรุปนิยามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันไว้อย่างหลากหลาย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน พบว่า มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้อธิบายถึงนิยามหรือความหมายของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน อาทิ คริสเตนเซน และคนอื่นๆ (Christensen และคนอื่นๆ, 2015, Online) อธิบายว่า การพลิกผัน หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) เป็นกระบวนการ (Process) โดยธุรกิจหรือบริษัทขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด (Smaller Company with Fewer Resources) ที่สามารถท้าทาย (Challenge) ธุรกิจขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีอยู่เดิมในตลาด (Challenge Established Incumbent Businesses) ได้เป็นผลสำเร็จ อันเป็นผลมาจากการที่ธุรกิจขององค์กรขนาดใหญ่นั้นมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้ากลุ่มหลักเพียงกลุ่มเดียว ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลกำไรที่มากกว่า จึงทำให้มองข้ามความต้องการของลูกค้ากลุ่มอื่น ด้วยเหตุนี้ จึงเปิดโอกาสให้บริษัทหรือธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งเล็งเห็นช่องว่างและความต้องการของลูกค้ากลุ่มตลาดล่างที่ถูกมองข้ามไป เริ่มเข้ามาสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่ (Business Model) ในตลาด โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพเหมาะสมด้วยราคาที่ต่ำกว่า เพื่อตอบสนองความต้องการที่ถูกละเลยจากธุรกิจขององค์กรขนาดใหญ่ หลังจากนั้น บริษัทหรือธุรกิจขนาดเล็กจึงเริ่มเข้าแข่งขันและขยายตลาดไปสู่ลูกค้ากลุ่มหลัก โดยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าหรือบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มหลักได้ ในขณะเดียวกัน ยังคงรักษาความสำเร็จของการสร้างฐานลูกค้ากลุ่มตลาดล่างเดิมไว้ และในท้ายที่สุด ความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในตลาดจึงเกิดขึ้น เมื่อลูกค้ากลุ่มหลักเริ่มยอมรับและหันมาใช้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจขนาดเล็กในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการชาวไทยได้อธิบายและให้รายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) ไว้อย่างหลากหลายด้วยเช่นกัน อาทิ ธนพงศ์พรณ ธัญญรัตน์ (2561, น. 32-33) อธิบายว่า ทฤษฎีการพลิกผัน (Disruption) เป็นกระบวนการที่บริษัทขนาดเล็กกว่าและมีทรัพยากรน้อยกว่า สามารถท้าทายบริษัทที่มีอยู่เดิมได้ เนื่องจากบริษัทใหญ่ที่มีอยู่ก่อนหน้านั้นมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะบางกลุ่มที่สามารถทำได้ และละเลยต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าอีกกลุ่ม กล่าวคือ บริษัทที่มีขนาดเล็กกว่าจะเริ่มดัน Disruptive ด้วยการเข้าตลาดโดยมุ่งตอบสนองความ

ต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ถูกละเลยจากบริษัทใหญ่ที่มีอยู่เดิม (หรืออาจเรียกว่า กลุ่มตลาดที่อยู่ล่างกว่า) ซึ่งจะนำเสนอในรูปแบบการใช้งานที่เหมาะสมและมีราคาต่ำกว่า เมื่อบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่าสามารถครองตลาดกลุ่มลูกค้านี้ได้แล้ว ก็จะยกระดับสินค้าและบริการไปสู่ตลาดที่อยู่บนกว่า ซึ่งครองตลาดโดยบริษัทใหญ่ที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้ จุดแข็งของบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่าและเคยทำการตลาดในกลุ่มตลาดที่อยู่ล่างกว่าก่อนหน้านี้ ประกอบกับการยกระดับสินค้าและบริการขึ้นมา จนทำให้กลุ่มลูกค้าของตลาดที่อยู่บนกว่าเปลี่ยนมาเป็นลูกค้าของบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า จึงเรียกสถานการณ์นี้ว่า การพลิกผัน (Disruption) ดังนั้น Disruptive Innovation จึงเป็นกระบวนการของการวิวัฒนาการของสินค้าและบริการตลอดเวลา ซึ่งเริ่มต้นจากการทดลองเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มตลาดล่าง และหาโมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ ที่แตกต่างจากบริษัทที่มีอยู่เดิม จนสามารถขยายตลาดขึ้นมาสู่กลุ่มตลาดใหญ่จนถึงตลาดกลุ่มบนในที่สุด โดยแต่ละธุรกิจสามารถเลือกได้ว่าจะเป็นผู้ Disrupt หรือจะเป็นผู้ถูก Disrupt เสียเอง นอกจากนี้ กานต์ ยืนยง (2561, ออนไลน์) ได้ให้คำนิยามของคำศัพท์ Disruption เป็นภาษาไทยว่า "อริวรรต" ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของผู้ทำซึ่งที่เข้ามาใหม่แบบอริวรรต ซึ่งแสดงให้เห็นจากการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างรวดเร็วในเวลาอันสั้นและเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องในแง่พัฒนาการประสิทธิภาพของเทคโนโลยี ทั้งในส่วนของเจ้าตลาด และผู้มาใหม่ รวมไปถึงความต้องการของผู้ใช้ในตลาด

จากแนวคิดข้างต้น เมื่อพิจารณาในแง่ธุรกิจ การพลิกผัน จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรุนแรงและรวดเร็วในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก จนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบเดิมไปอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ เทคโนโลยีสมัยใหม่ในปัจจุบันเข้ามาช่วยเพิ่มทางเลือกใหม่ที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากกว่าระบบเดิม ดังนั้น Disrupting จึงเป็นการทำลายและสร้างสรรค์ไปพร้อมกัน (คณินิจ อนุโรจน์, 2562, น. 67; อาณัติ สิมัคเดช, 2560, น. 8) ในทำนองเดียวกัน อภิษฎา ลีลาวณิชกุล (2561, ออนไลน์) สรุปว่า การพลิกผัน คือ การที่ธุรกิจขนาดเล็กที่มีทรัพยากรไม่มากนัก แต่สามารถประสบความสำเร็จจากการท้าทายธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจที่อยู่มานานในวงการได้ โดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีแนวคิดใหม่หรือคุณค่าใหม่ให้แก่ลูกค้าจนกลายมาเป็นธุรกิจแบบใหม่ให้กับตลาด โดยเส้นทางแห่งการพลิกผันเริ่มขึ้นเมื่อธุรกิจขนาดใหญ่ยังคงใช้แนวคิดแบบเดิมและมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองของกลุ่มลูกค้ากลุ่มที่สร้างผลกำไรมากที่สุดและมองข้ามความต้องการของลูกค้ากลุ่มที่เหลือ จึงเป็นโอกาสในการสร้างจุดพลิกผันให้กับธุรกิจขนาดเล็ก โดยเริ่มจากการนำเสนอแนวคิดใหม่ไปที่กลุ่มเป้าหมายที่ถูกมองข้าม ซึ่งโดยมากจะเป็น

กลุ่มที่ไม่สร้างผลกำไรหรือตลาดล่าง และค่อยๆ เคลื่อนย้ายไปสู่ตลาดกลุ่มลูกค้าหลัก จนเมื่อกลุ่มลูกค้าหลักเริ่มหันมาสนใจแนวคิดใหม่ที่นำเสนอ เมื่อนั้นการพลิกผันในการทำธุรกิจแบบเดิมจึงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การพลิกผันมีข้อที่ควรคำนึงถึง 4 ประการ ได้แก่ 1) การพลิกผันเป็นกระบวนการโดยส่วนมากการพลิกผันจะใช้เวลาและธุรกิจขนาดใหญ่มักมองข้ามธุรกิจใหม่ 2) การพลิกผันเป็นการสร้างรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ใหม่ที่แตกต่างจากตลาดเดิม 3) การพลิกผันอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ และ 4) การพลิกผันหรือการถูกพลิกผันอาจถูกนำไปผิดทางได้หากมองในมุมมองของธุรกิจขนาดใหญ่ เมื่อรู้ว่าถูกแทรกแซง บางธุรกิจอาจปรับตัวไปผิดทางหรือละเลยกลุ่มลูกค้าเดิม

นอกจากนี้ สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2562, ออนไลน์) ยังได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนทางดิจิทัล (Digital Disruption) หมายถึง การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ใช้คอมพิวเตอร์ในลักษณะที่ก้าวหน้าขึ้นจนอาจถึงขั้นไม่ต้องใช้แรงงานคน มักเป็นการเปลี่ยนอย่างทันทีทันใดจนทำให้รูปแบบการทำงานแบบเดิมต้องยุติลง เช่น การใช้หุ่นยนต์ทำงานซ้ำซากแทนแรงงานคน การใช้ปัญญาประดิษฐ์ทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สามารถตัดสินใจได้เอง เป็นต้น อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จนทำให้เกิด “เทคโนโลยีป่วนและก้าวกระโดด” ซึ่งหมายถึงเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิมที่ใช้อยู่ก่อให้เกิดโครงข่ายสนับสนุนเทคโนโลยี ทำให้ผู้ประกอบการเดิมที่เป็นผู้นำตลาดหยุดชะงัก และต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อวิถีชีวิต การดำเนินธุรกิจ และระบบเศรษฐกิจโลก (จินดารัตน์ โพธิ์นอก: ออนไลน์)

ดังนั้น จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) คือ กระบวนการเชิงวิวัฒนาการ (Evolutionary Process) ของสินค้าหรือบริการอันเป็นผลมาจากเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology) ขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กซึ่งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model) ให้แก่ลูกค้ากลุ่มตลาดล่างที่ถูกมองข้ามจากธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะลูกค้ากลุ่มใหญ่หรือกลุ่มตลาดบนที่สามารถทำอะไรได้มากกว่า โดยองค์กรธุรกิจขนาดเล็กจะพัฒนาสินค้าหรือบริการในราคาที่ต่ำกว่า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มตลาดล่าง รวมทั้งพยายามขยายตลาดไปสู่ลูกค้ากลุ่มหลัก โดยการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และนำเสนอทางเลือกใหม่ที่แตกต่างกว่าให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มหลักได้ พร้อมทั้งรักษาสถานะลูกค้ากลุ่มตลาดล่างเดิมไว้ จนกระทั่งลูกค้ากลุ่มหลักเริ่มหันมาใช้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจขนาดเล็กในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น จนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและสร้างผลกระทบในตลาดของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันเป็นเสมือนตัวช่วยให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ผ่านการใช้งานในรูปแบบดิจิทัลมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาเพื่อรองรับการทำธุรกิจผ่านดิจิทัลให้มากขึ้น ช่วยเพิ่มรายได้และคุณค่าให้แก่อุตสาหกรรมแขนงต่างๆ และเป็นรากฐานของระบบเศรษฐกิจตามนโยบายของประเทศ โดยอาศัยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลประเภทต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง McKinsey Global Institute ได้ระบุ 12 นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ประกอบด้วย อินเทอร์เน็ตไร้สาย (Mobile Internet) เทคโนโลยีอัตโนมัติในด้านการวิเคราะห์ (Automation of Knowledge Work) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IOT) เทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Advanced Robotics) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) ยานพาหนะไร้คนขับหรือกึ่งไร้คนขับ (Autonomous and Near-autonomous Vehicles) เทคโนโลยีชีวภาพ (Genomics) (Next-generation Genomics) อุปกรณ์หรือระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage) เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ (3D Printing) เทคโนโลยีวัสดุชาญฉลาด (Advanced Materials) เทคโนโลยีสำรวจและขุดเจาะน้ำมัน (Advanced Oil and Gas Exploration and Recovery) และ เทคโนโลยีพลังงานทดแทน (Renewable Energy) (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2559, ออนไลน์) โดยการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ได้ช่วยสร้างรูปแบบหรือแพลตฟอร์มใหม่ทางธุรกิจ 5 รูปแบบ ดังนี้ (ยูไนเต็ อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์, ม.ป.ป., ออนไลน์)

1. Hypermarket Model หรือรูปแบบอำนาจทางการตลาดขนาดใหญ่ และ Marketplace หรือรูปแบบสถานที่ขายของ มีลักษณะคล้ายกับห้างสรรพสินค้า เพียงแค่เปลี่ยนรูปแบบเป็นตลาดออนไลน์ ลูกค้าสามารถซื้อของทุกอย่างตามที่ต้องการได้ภายในที่เดียว เช่น eBay, Amazon, Lazada, Shopee และแบรนด์ห้างสรรพสินค้าต่างๆ อาทิ Tesco Lotus, Big C หรือแม้แต่ Central ก็เริ่มเข้ามาทำการตลาดออนไลน์ด้วยเช่นกัน

2. The On-Demand Model หรือรูปแบบการบริการตามความต้องการ เน้นการเข้าถึงลูกค้าตามความต้องการที่ต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการต่างๆ กล่าวคือ ลูกค้ามีความต้องการซื้อ แต่ไม่มีเวลาทำเอง จึงให้คนอื่นไปทำแทน และเสียค่าบริการในส่วนนั้นเพิ่ม เช่น Grab, Lalamove, Kerry, FoodPanda หรือ Line Man เป็นต้น

3. The Access-over-Ownership Model หรือรูปแบบการเข้าถึงผู้ให้บริการ เป็นการนำผู้บริโภคให้เข้าถึงสินค้าและบริการต่างๆ เช่น การจัดหาที่พักแล้วส่งให้ผู้ให้บริการโดยตรง

โดยเก็บรายได้จากค่าบริการ เช่น AirBnB, FavStay หรือแม้แต่การจัดหารถเช่า เช่น Drivehub, Skyscanner เป็นต้น

4. Freemium Model หรือรูปแบบการขายสินค้าหรือบริการ และ Subscription Model หรือรูปแบบการสมัครสมาชิก เป็นการให้บริการลูกค้าในลักษณะที่ฟรี แต่จำกัดจำนวน และจะคิดค่าบริการเมื่อลูกค้าต้องการใช้งานมากขึ้น หรือสมัครสมาชิกเพื่อใช้บริการได้ไม่จำกัด เช่น Spotify, Joox, Deezer, HOOQ, iFlix, Netflix เป็นต้น

5. Ecosystem Model หรือรูปแบบความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน หลายองค์กรใช้กลยุทธ์นี้ในการขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Apple หรือ Google ที่ออกผลิตภัณฑ์มาและมีการออกผลิตภัณฑ์เพิ่มเพื่อให้เชื่อมโยงกันทั้งระบบ เช่น โทรศัพท์ต่างๆ ที่มีแอปพลิเคชัน หรือ อุปกรณ์เสริมต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ควบคู่กัน หรือเพิ่มความสะดวกสบายให้มากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันมีความสำคัญในฐานะจะช่วยให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมเกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ผ่านรูปแบบใหม่ทางธุรกิจลักษณะต่างๆ ซึ่งช่วยสร้างรายได้ และคุณค่าให้แก่อุตสาหกรรม รวมทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับนานาชาติในระดับสากล

หลักการสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

คริสเตนเซน (Christensen, 2016, pp. 232-233) กล่าวว่า หลักการสำคัญ (Principles) ของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย

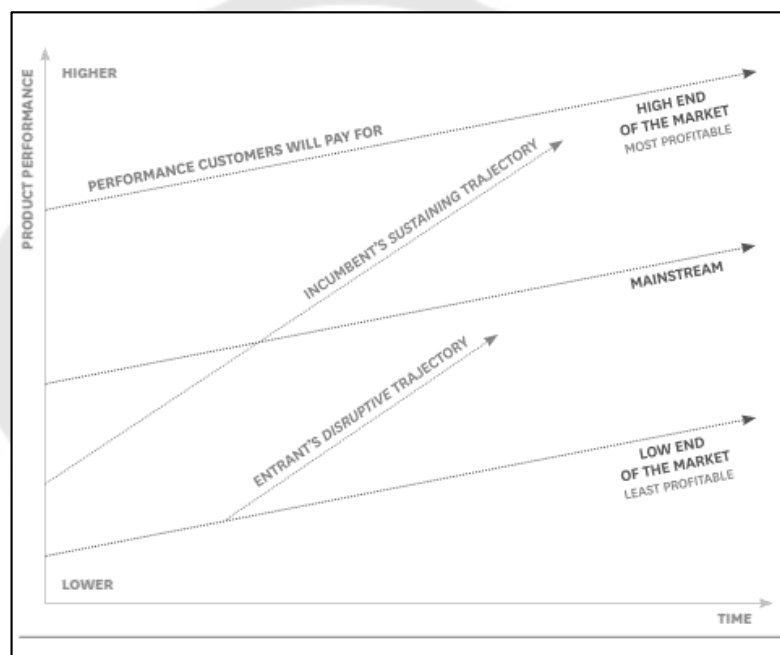
1. ลูกค้าและนักลงทุนคือแหล่งทรัพยากรที่สำคัญของธุรกิจ
2. ตลาดขนาดเล็กไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการเติบโตของธุรกิจขนาดยักษ์
3. เป็นไปไม่ได้ที่จะวิเคราะห์ตลาดที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง
4. ความสามารถขององค์กรไม่สามารถใช้ได้ในทุกบริบทหรือสภาพแวดล้อม
5. อุปทานและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีล้มความต้องการของตลาด

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

คริสเตนเซน (Christensen, 2016, xix) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. เทคโนโลยีที่ยั่งยืน (Sustaining Technologies) เป็นเทคโนโลยีที่เน้นการบำรุงรักษา (Sustain) หรือพัฒนาให้สินค้าหรือบริการเดิมขององค์กรให้มีความทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในระบบกลไกแบบเดิม

2. เทคโนโลยีที่พลิกผันกลไกหรือระบบ (Disruptive Technologies) เป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีระบบและรูปแบบใหม่ มีราคาถูกลง ใช้งานง่ายขึ้น มีขนาดเล็กลง โดยอาจเป็นเทคโนโลยีล่าสุดหรือไม่ก็ได้ อาจเป็นสิ่งที่มียู่แล้ว แต่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบบางอย่างของตลาด เช่น ต้นทุนหรือราคา คุณภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ที่ทำให้เทคโนโลยีเหล่านี้มีเงื่อนไขที่เหมาะสม เป็นที่ต้องการจนกลายเป็นที่นิยมของตลาด



ภาพประกอบ 2 รูปแบบนวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation)

ที่มา: Christensen, C. M.; Raynor, M. E.; & McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation?

นอกจากนี้ แกรริสัน (Garrison, 2005, p. 3) ยังได้เปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้ง 2 ประเภท ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การเปรียบเทียบประเภทของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ยั่งยืน	เทคโนโลยีที่พลิกผัน
ผู้บริโภคระดับบน (Superior Performers)	ผู้บริโภคระดับล่าง (Under Performers)
การปรับปรุงเพื่อเพิ่มหรืออ้าง (Incremental Improvement)	ความไม่แน่นอนในการนำไปใช้ประโยชน์ (Application Uncertain)
เกิดขึ้นในตลาดที่มีอยู่เดิมแล้ว (Establish Market)	เกิดขึ้นในตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market)
ส่วนต่างกำไรสูง (Greater Profit Margins)	ส่วนต่างกำไรต่ำ (Lower Profit Margins)
อาศัยความสามารถขั้นสูงของผู้บริโภค (Exceeds Users' Abilities)	กะทัดรัด คล่องตัว และง่ายต่อการใช้งาน (Smaller//Simpler/Easier to Use)
ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสูง (Greater Development Expense)	ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาไม่สูง (Cheaper Development Expense)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่ยั่งยืน (Sustaining Technologies) และ 2) เทคโนโลยีที่พลิกผันกลไกหรือระบบ (Disruptive Technologies)

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันอันเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันได้สร้างผลกระทบเป็นวงกว้างในทุกภาคส่วน โดยมีทฤษฎีแบบผ่าเหล่าผ่ากอ ซึ่งเป็นนวัตกรรมเทคโนโลยีสินค้าหรือบริการที่สามารถล้มล้างเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีอยู่เดิมในตลาด แนวคิดของนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Innovation) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ (Larson, 2016, Online)

1. การพลิกผันในตลาดเดิม (Low-end Disruption) เป็นการเข้าไปสร้างความเปลี่ยนแปลงในตลาดเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณลักษณะดีเพียงพอ (Good Enough) ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถใช้งานได้ง่ายกว่าเดิม (Simpler) และราคาที่ถูกลงกว่าเดิม (Cheaper) อย่างไรก็ตาม อาจมีคุณภาพที่ลดลง (Inferior Quality) โดยการพลิกผันในตลาดเดิมมักเกิดขึ้นได้เมื่อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดต่างๆ มีคุณลักษณะเหนือกว่าความต้องการของผู้ใช้บางกลุ่ม (Overserved Customers) จึงทำให้บริษัท

ลดความสามารถหรือคุณลักษณะของสินค้าที่เกินความต้องการออกไป ทำราคาให้ถูกลง จึงสรุปได้ว่า เป็นการลดคุณค่า (Value) บางอย่าง เพื่อเพิ่มคุณค่า (Value) บางอย่างให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่

2. การพลิกผันในตลาดใหม่ (New-market Disruption) เป็นการเข้าไปสร้างความเปลี่ยนแปลงในตลาดโดยนำเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณลักษณะดีเพียงพอ (Good Enough) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Underserved Customers) จากธุรกิจรายใดหรือคู่แข่งรายใดในตลาด

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2559ข, ออนไลน์) ยังได้กล่าวว่า การพลิกผัน (Disruption) สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยการจัดสรรทรัพยากรรูปแบบใหม่ ทำลายรูปแบบเดิมที่ไร้ประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิตจนทำให้ราคาลดต่ำลงและเกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม และ 2) การสร้างอย่างสร้างสรรค์ (Creative Construction) เป็นการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่จากการควบคุมไปเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการมองหาโอกาสใหม่ ซึ่งจะทำให้การเกิดรวมพลังจากคนจำนวนมากมาร่วมกันสร้างสิ่งใหม่ที่ไม่สามารถทำได้มาก่อนในอดีต เช่น สารานุกรมออนไลน์ Wikipedia เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันจะทำให้ผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้นอย่างที่ไม่เคยได้รับมาก่อน ผลิตภัณฑ์หรือบริการใช้งานง่ายมากยิ่งขึ้นสามารถเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายและการชำระเงินได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งนับเป็นการปลดล็อกข้อจำกัดให้ผู้บริโภคจำนวนมากที่ไม่เคยบริโภคสินค้าและบริการประเภทนี้มาก่อน ให้เข้ามาใช้เป็นจำนวนมากด้วยราคาที่สมเหตุสมผล

นอกจากนี้ แอนนาโคน (Annacone, 2019, Online) กล่าวใน Linkedin ว่า การพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Transformation) มี 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การเปลี่ยนของกระบวนการ (Process Transformation) มุ่งเน้นกระบวนการขององค์กร โดยนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ การเรียนรู้ของจักรกล ช่องทางการเชื่อมต่อของโปรแกรม (Application Programming Interface: API) เข้ามาบูรณาการกับกระบวนการต่างๆ ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนการผลิต ลดระยะเวลาและเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของลูกค้าอีกด้วย ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่เพิ่มขึ้น

2. การเปลี่ยนของรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model Transformation) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ของสินค้าหรือบริการของธุรกิจที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า เช่น Netflix ซึ่งเข้ามาแทนที่ธุรกิจเช่าวิดีโอ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบทางธุรกิจต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้นำองค์กรในการสร้างนวัตกรรมใหม่ซึ่งแยกจากธุรกิจแบบเดิมที่ยังจำเป็นต้องรักษามูลค่าเดิมไว้ด้วย

3. การเปลี่ยนของโดเมน (Domain Transformation) เป็นหนึ่งในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่สร้างมูลค่าใหม่ๆ ให้แก่ธุรกิจ เช่น เว็บไซต์ Amazon ซึ่งขยายขอบเขตของโดเมน Amazon Web Service (AWS) เพื่อขยายตลาด รวมทั้งรองรับและให้บริการด้านดิจิทัลที่มากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันได้ทำกำไรรายปีให้แก่ Amazon เกือบถึง 60%

4. การเปลี่ยนของวัฒนธรรมและองค์กร (Cultural/Organizational Transformation) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโมทัศน์ กระบวนการ และสมรรถนะขององค์กรในการก้าวสู่โลกดิจิทัล ร่วมกับรูปแบบการบริหารงานแบบอจีล์ (Agile) การให้อำนาจในการตัดสินใจ และระบบนิเวศของธุรกิจ

ในทำนองเดียวกัน โรเจอร์ (Rogers อ้างอิงจาก ธนชาติ นุ่มนนท์, 2561, ออนไลน์) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอคุณค่าหรือนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจใหม่เพื่อท้าทายกลุ่มธุรกิจเดิมนั้น จะต้องป้องกันการเลียนแบบจากผู้เล่นรายเดิมในตลาด และที่สำคัญ คือ ต้องมีคุณค่าที่สามารถสร้างความแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจเดิมใน 2 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) Value Proposition Differential คือ คุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะให้ลูกค้าได้ดีกว่าเดิม เช่น ราคา การเข้าถึง ความง่ายต่อการใช้งาน หรือ การมีระบบนิเวศของสินค้าหรือบริการที่ทำให้ลูกค้าอยากเปลี่ยนมาใช้งานอย่างยั่งยืน และ 2) Value Network Differential คือ เครือข่ายของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทำให้การนำเสนอคุณค่าดีกว่าข้างต้นให้กับลูกค้าได้ เช่น ช่องทางที่ดีกว่า มีเครือข่ายผู้ใช้จำนวนมากกว่า มีทรัพยากรทางปัญญาหรือมีข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งเครือข่ายเหล่านี้จะเป็นกำแพงที่ป้องกันไม่ให้ผู้เล่นรายอื่นๆ เลียนแบบคุณค่าที่นำเสนอให้กับลูกค้าโดยง่าย

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันสามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การพลิกผันในตลาดเดิม การพลิกผันในตลาดใหม่ การพลิกผันโดยการทำลายอย่างสร้างสรรค์ และการพลิกผันโดยการสร้างอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีดังกล่าว

ขั้นของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันเป็นกระบวนการวิวัฒน์ของสินค้าหรือบริการของธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ขั้น (Stage) ต่างๆ ดังนี้ (เรืองโรจน์ พูนผล , ม.ป.ป., ออนไลน์)

1. Digitalization: เป็นขั้นของการแปลงสินค้า บริการ หรือแม้กระทั่งกระบวนการหลัก (Core Process) ของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมให้เป็นข้อมูลหรือกระบวนการทางดิจิทัล ก่อนเริ่มเข้าสู่การเติบโตแบบเอกซ์โพเนนเชียล (Exponential Growth) ทั้งนี้ การแปลงให้เป็นดิจิทัลก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึง แบ่งปัน ส่งต่อ และแพร่กระจายของข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. Deception: เป็นขั้นของการลวงหลอก (Deceptive) เนื่องจากในระยะแรกนั้นการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะที่แทบจะไม่เปลี่ยนแปลงหรืออาจเปลี่ยนแปลงน้อยมากจนคล้ายกับการเติบโตแบบเส้นตรง (Linear Growth) จนนำไปสู่การทำให้ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเกิดความเข้าใจผิดและถูกหลอกจากกระบวนการเติบโตดังกล่าวซึ่งอาจดูเหมือนเติบโตมากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบเอกซ์โพเนนเชียล (Exponential Growth) จนทำให้เกิดความชะล่าใจและติดกับดักอยู่ในระยะของการลวงหลอกนี้

3. Disruption: เป็นขั้นของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันหรือหักศอกตามธรรมชาติของการเติบโตแบบเอกซ์โพเนนเชียล (Exponential Growth) ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและต้นทุนของสินค้าหรือบริการดีขึ้นอย่างมาก จนเกิดตลาดใหม่จากผู้เล่นรายใหม่ซึ่งเข้ามาสู่ตลาดพร้อมด้วยสินค้า บริการ หรือแพลตฟอร์มธุรกิจแบบใหม่ และสามารถแย่งชิงฐานลูกค้าจากผู้เล่นรายเดิมหรือกลุ่มธุรกิจจนกระทั่งกลายเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในตลาดนั้น

4. Demonetization: เป็นขั้นของการสร้างรายได้และทำเงินของธุรกิจดั้งเดิมในอุตสาหกรรมนั้นหายไป และมีผลประกอบการลดลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากการถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีพลิกผันเข้ามาสร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้บริโภค และในบางเทคโนโลยีสามารถให้บริการได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

5. Dematerialization: เป็นขั้นของตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้นหายไปจากวงจร และเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของแพลตฟอร์มธุรกิจใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ตัวอย่างที่ชัดเจน อาทิ กล้องถ่ายภาพได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสมาร์ทโฟน หรือข่าวสารต่างๆ ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น

6. Democratization: เป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันและเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ สมาร์ทโฟน ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เนื่องจากประสิทธิภาพและความสะดวกสบายในการใช้งาน ราคาและต้นทุนที่ทำให้คนทั่วไปสามารถเข้าถึงและเป็นเจ้าของเทคโนโลยีได้

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการแปลงไปสู่ดิจิทัล (Digitalization) ขั้นตอนการลวงหลอก (Deception) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) ขั้นตอนของรายได้ที่หดหาย (Demonetization) ขั้นตอนของผลิตภัณฑ์ที่สูญสลาย (Dematerialization) และขั้นตอนการเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน (Democratization)

ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันมิใช่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมไปถึงวิถีชีวิตของผู้คน รูปแบบการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม และสภาพสังคม ซึ่งเมื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยในอดีตแล้ว พบว่า มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงองค์ประกอบ (Elements) ปัจจัย (Factors) หรือแรงผลักดันหรือกระตุ้น (Driving Forces) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ฟูลเลอร์ และคนอื่นๆ (Fuller และ et al., 2019, Online) กล่าวใน Harvard Business Review ว่าแรงผลักดัน (Forces) ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และส่งผลถึงรูปแบบการทำงานของมนุษย์ในอนาคต และการบริหารองค์กร ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Accelerating Technological Change) ได้แก่ เทคโนโลยีที่จะมาแทนที่หรือช่วยแบ่งเบาแรงงานของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างฉับพลันอันเป็นผลมาจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ หรือนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงโอกาสทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดบริการแบบไม่เสียค่าใช้จ่ายต่างๆ

2. ความต้องการทักษะที่เพิ่มมากขึ้น (Growing Demand for Skills) ได้แก่ ความรู้ทางเทคนิคและการได้รับการศึกษาโดยทั่วไปที่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้ รวมทั้งความต้องการแรงงานทักษะสูงเพื่อรองรับกับการปฏิบัติงานขั้นสูง

3. ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป (Changing Employee Expectations) ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการกำกับตนเองในการทำงานซึ่งนำไปสู่สมดุลของชีวิต

และงาน รวมทั้งความปรารถนาในงานพร้อมเป้าประสงค์และโอกาสที่จะได้สร้างผลกระทบในทางที่ดีขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและแรงงาน (Shifting Labor Demographics) ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมที่เพิ่มมากขึ้นของแรงงานประเภทอื่นๆ อาทิ แรงงานผู้สูงอายุ แรงงานสตรี แรงงานผู้อพยพ และแรงงานในชนบท

5. การเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน (Transitioning Work Models) ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของการทำงานทางไกล การทำงานแบบเฉพาะกิจ ผู้รับจ้างอิสระ และการทำงานผ่านระบบนิเวศของคู่ความร่วมมือที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

6. การวิวัฒนาการของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Evolving Business Environment) ได้แก่ กฎหมายใหม่ซึ่งควบคุมการใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งกระทบต่อระดับค่าจ้างทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือกระทบต่อขั้นตอนการทำงานแบบข้ามสายระหว่างสินค้า บริการ หรือทุน ตลอดจนความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมือง

คีนิงจ อนุโรจน์ (2562, น. 68) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. การเชื่อมโยงโลกเข้าไว้ด้วยกัน (Globalization) โดยพื้นที่ (Space) และเวลา (Time) ที่เคยเป็นอุปสรรคจะถูกเทคโนโลยีดิจิทัลพังทลายให้กลายเป็นโลกไร้พรมแดนซึ่งทำให้ระยะทางและเวลาระหว่างบุคคลหดสั้นและแคบลง ส่งผลให้ประชากรโลกถูกเชื่อมโยงเข้าหากัน โดยจะเห็นได้จากเหตุการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่งจะถูกแปลงสัญญาณและส่งผ่านในรูปแบบดิจิทัลสู่อุปกรณ์ (Device) ต่างๆ เช่น สมาร์ทโฟนของทุกคนแบบทันทีทันใด (Real Time) ทำให้มนุษย์เห็นและสามารถรับรู้ แลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็น และส่งต่อได้มากและรวดเร็วกว่าเดิม จนนำไปสู่การคิดและต่อยอดที่มากขึ้น และเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นกว่าเดิม

2. การทำให้เป็นดิจิทัล (Digitalization) โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลหรือปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งเข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงในทุกแวดวงอาชีพ โดยทำให้เกิดข้อมูล (Data) ซึ่งในขณะเดียวกันข้อมูลเหล่านั้นทำให้ความเป็นดิจิทัลดำรงอยู่ โดยมนุษย์ทุกคนล้วนเป็นผู้สร้าง ส่ง และรับข้อมูลให้กันและกัน อีกทั้งยังมีส่วนช่วยเร่งปฏิริยาของวงจรของการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งสินทรัพย์และขยะ ด้วยเหตุนี้ องค์การธุรกิจจึงมีความพยายามในการนำ "ข้อมูลขนาดใหญ่" หรือ Big Data มาช่วยในการพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจ วิเคราะห์ความต้องการของตลาด และวิเคราะห์ความต้องการหรือพฤติกรรมของผู้บริโภค ด้วยแนวคิดแบบการเข้าใจและยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เพื่อ

มอบสิ่งที่ดี มีคุณค่า ตรงใจ และสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Customer Experience) ตลอดจนสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า

3. การตัดคนกลางทางธุรกิจ (Disintermediation) เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาสลายระยะห่างระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค และสร้างความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันด้วยรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่มีอินเทอร์เน็ตเข้ามาเป็นตัวกลางเชื่อมต่อผู้บริโภคไปยังสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ แอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นต้น

สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) เปิดเผยผลการศึกษาว่าแรงผลักดันสร้างความเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคการเติบโตทางธุรกิจ คือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแบบภาคพื้นภาพ (Ubiquitous High-speed Mobile Internet) 2) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) 3) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Widespread Adoption of Big Data Analytics) และ 4) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) (Society, 2018, vii)

โอดอนเนลล์ (O'Donnellan, 2019, Online) กล่าวว่า มโนทัศน์การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของมนุษย์เกิดการแรงผลักดัน 3 ประการ ได้แก่ ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และวิทยาการวิเคราะห์ (Analytics) ซึ่งจะสร้างผลกระทบต่อภาพการทำงานในอนาคตของมนุษย์โดยมีค่าเฉลี่ยทักษะที่จำเป็น (Core Skills) สำหรับการทำงานเพียง 58% ในขณะที่อีก 42% เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร (Workplace Skills)

เวอร์โฮเฟา และคนอื่นๆ (Verhoefa และ et al., 2019, Online) กล่าวว่า แรงขับที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การแข่งขันทางดิจิทัล (Digital Competition) และพฤติกรรมของผู้บริโภคทางดิจิทัล (Digital Customer Behavior)

โวเจลซัง และคนอื่นๆ (Vogelsang และ et al., 2019, Online) กล่าวเพิ่มเติมว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ได้แก่ 1) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐาน ความน่าเชื่อถือของระบบ ความยืดหยุ่นของระบบ ความปลอดภัย ความสมบูรณ์ของข้อมูล และความไวของข้อมูล 2) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วย การเชื่อมต่อเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความโปร่งใสของการแลกเปลี่ยนข้อมูล การสร้างคุณค่าแบบไฮบริดและมาตรฐานในระดับสากล และ 3) ปัจจัย

ด้านองค์กร (Organization) ประกอบด้วย โครงการนำร่อง ความต้องการของลูกค้า ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ศักยภาพของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบสนับสนุนการจัดการ แผนสำหรับอนาคต

เคล็กเคีย และคนอื่นๆ (Kilkkia และ et al., 2018, pp. 265-284) สรุปว่า เทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบต่างๆ มีส่วนก่อให้เกิดการพลิกผันทางเทคโนโลยี ในขณะที่ นิวแมน (Newman, 2018, Online) เผยใน Forbes เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการของการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Transformation) ประกอบด้วย ประสบการณ์ของลูกค้า (Experiences) พนักงานในองค์กร (People) การเปลี่ยนแปลง (Change) นวัตกรรม (Innovation) ภาวะผู้นำ (Leadership) และ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) และ ไฟน์โกลด์ (Finegold, 2018, Online) ยังได้กล่าวว่า 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Transformation) ประกอบด้วย

1. ปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าทางดิจิทัล (More Digital Customer Interactions)
2. การสร้างและส่งมอบบริการที่รวดเร็ว (Faster Service Creation and Delivery)
3. ระบบนิเวศของพันธมิตรที่ประสิทธิภาพ (A Productive Partner Ecosystem)
4. การลงทุนในรูปแบบและบริการใหม่ (Monetisation of New Models and Services)
5. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven Decision-Making)
6. การบริหารโครงสร้างพื้นฐานแบบอโลจีข้ามระบบเชิงกายภาพและเชิงเสมือนจริง (Agile Infrastructure Management across Physical and Virtual)

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560, น. 18-19) กล่าวว่า ปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงพลิกผันในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้แก่

1. การก้าวกระโดดของความเร็วในการส่งข้อมูลด้วยระบบ Mobile 5G ในระดับกิกะบิต (Gbps) ทำให้เกิดการส่งผ่านข้อมูลขนาดใหญ่ด้วยความรวดเร็ว
2. ระบบสื่อสารเส้นใยแก้วนำแสงบนภาคพื้นดินและในมหาสมุทร ทำให้เกิดการส่งผ่านข้อมูลได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น
3. ระบบโครงข่ายของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) ทำให้อุปกรณ์สื่อสารและสรรพสิ่งสามารถเชื่อมต่อ สื่อสาร และทำงานร่วมกันได้ ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถทั้งของมนุษย์และขององค์กรขนาดเล็กให้สูงขึ้นด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโครงข่ายของสรรพสิ่ง

4. ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ที่ถูกนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน และเข้ามาทำงานแทนที่มนุษย์ในการดำเนินการต่างๆ อย่างอัตโนมัติ

5. ชีตความสามารถของเครือข่ายสังคม (Social Network) และระบบสืบค้นข้อมูล (Search Engine) ร่วมกับระบบปัญญาประดิษฐ์

โคลมอร์เกน (Kollmorgen, 2017, Online) กล่าวว่า 3 ปัจจัยที่สร้างความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ได้แก่ เทคโนโลยี (Technology) ปัญญาจักรกล (Intelligence) และความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)

เลสเตอร์ (Lester, 2017, Online) กล่าวถึง 3 องค์ประกอบสำคัญของการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Transformation) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ (Transforming Processes) การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติการ (Transforming Operations) และการเปลี่ยนแปลงด้านประสบการณ์ของลูกค้า (Transforming the Customer Experience)

โรเจอร์ (Rogers, 2016, p. 6) สรุปว่า 5 องค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ประกอบด้วย ลูกค้า (Customers) การแข่งขัน (Competition) ข้อมูล (Data) นวัตกรรม (Innovation) และ คุณค่า (Value)

สถาบันแมคเคนซี (Institute, 2013, Online) กล่าวว่า การพลิกผันทางเทคโนโลยี (Disruptive Technologies) ที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ อินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ (Mobile Internet) ระบบอัตโนมัติ (Automation of Knowledge Work) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud) และ เทคโนโลยีหุ่นยนต์ขั้นสูง (Advanced Robotics)

ยู และ คี (G. Yu และ Qi, 2004, pp. 16-17) กล่าวว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีส่วนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากแผนการดำเนินงานเดิม และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปัจจัยดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรหรือกลไกของระบบ เช่น ราคาตลาด ระยะเวลาในการขนส่ง เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากร เช่น ความเสียหายของเครื่องจักร การลาออกของบุคลากรที่สำคัญในองค์กร เป็นต้น

3. กฎระเบียบใหม่ของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม

4. ความไม่แน่นอนในประสิทธิภาพของระบบ เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการ ความล่าช้าของระบบ เป็นต้น

5. ประเด็นพิจารณาใหม่ เช่น คำสั่งซื้อของลูกค้า การจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า เป็นต้น

6. สถานการณ์ที่ไม่อาจคาดคิด เช่น การก่อการร้าย การประท้วงหยุดงาน กระแสไฟฟ้าดับ เป็นต้น

7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น พายุไต้ฝุ่นหรือพายุหิมะที่อาจกระทบต่อการเดินทางหรือขนส่ง เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิด (Document Review) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) การพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) หรือการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ในแง่ขององค์ประกอบ ปัจจัย หรือแรงผลักดันซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีข้างต้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ดังแสดงในตาราง 2 (Finegold, 2018, Online; Fuller และ et al., 2019, Online; Institute, 2013, Online; Kilkia และ et al., 2018, pp. 265-284; Kollmorgen, 2017, Online; Lester, 2017, Online; Newman, 2018, Online; O'Donnellan, 2019, Online; Rogers, 2016, p. 6; Society, 2018, vii; Verhoefa และ et al., 2019, Online; Vogelsang และ et al., 2019, Online; G. Yu และ Qi, 2004; คณิงนิจ อนุโรจน์, 2562, น. 68; เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ, 2560, น. 18-19)

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ปัจจัย / แรงผลักดัน	Fuller และ et al. (2019)	O'Donnell (2019)	Verhoefa และ et al. (2019)	Vogelsang และ et al. (2019)	Finegold (2018)	Kikkia และ et al. (2018)	Newman (2018)	Society (2018)	Kollmorgen (2017)	Lester (2017)	Rogers (2016)	Institute (2013)	G. Yu และ Qi (2004)	คิมมิงจ็อง โจนโจน (2562)	เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560)	รวม
เครื่องมือสืบค้นข้อมูล (Search Engine)														/		1
รูปแบบการทำงาน (Work Model)	/															1
การสร้างและส่งมอบ บริการที่รวดเร็ว (Faster Service Creation and Delivery)				/												1
รูปแบบและบริการใหม่ (New Models and Services)				/												1
การเปลี่ยนแปลงด้าน กระบวนการ (Transforming Processes)										/						1
การเปลี่ยนแปลงด้านการ ปฏิบัติการ (Transforming Operations)										/						1
คุณค่า (Value)											/					1
ประสิทธิภาพของระบบ (System Performance)													/			1
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)	/															1
รูปแบบธุรกิจ (Business Model)														/		1
ระบบนิเวศของพันธมิตร (Partner Ecosystem)				/												1
ตัวแปรหรือกลไกของ ระบบ (System Parameters)													/			1

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ปัจจัย / แรงผลักดัน	Fuller และ et al. (2019)	O'Donnell (2019)	Verhoeft และ et al. (2019)	Vogelsang และ et al. (2019)	Finegold (2018)	Killick และ et al. (2018)	Newman (2018)	Society (2018)	Kollmorgen (2017)	Lester (2017)	Rogers (2016)	Institute (2013)	G. Yu และ Qi (2004)	คณิศร อนุโรจน์ (2562)	เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560)	รวม
การตัดคนกลางทางธุรกิจ (Disintermediation)														/		1
กฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ (Laws and Regulations)	/					/							/			3
การจัดการองค์การ (Organization)				/												1
ภาวะผู้นำ (Leadership)							/									1
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)							/									1
การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล เป็นฐาน (Data-Driven Decision-Making)					/											1
การบริหารโครงสร้าง พื้นฐานแบบอไจล์ (Agile Infrastructure Management)					/											1
ทรัพยากร (Resources)													/			1
พนักงาน (Employee)							/									1
ความคาดหวังของ พนักงาน (Employee Expectations)	/															1
ประสิทธิภาพของ พนักงาน (Employee Performance)				/												1
ทักษะ (Skills)	/															1
ลูกค้า (Customer)											/					1
การแข่งขัน (Competition)											/					1

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ปัจจัย / แรงผลักดัน	Fuller และ et al. (2019)	O'Donnell (2019)	Verhoeft และ et al. (2019)	Vogelsang และ et al. (2019)	Finegold (2018)	Kilkkia และ et al. (2018)	Newman (2018)	Society (2018)	Kollmorgen (2017)	Lester (2017)	Rogers (2016)	Institute (2013)	G. Yu และ Qi (2004)	คณิงนิจ อนุโรจน์ (2562)	เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560)	รวม
แนวคิดการยึดลูกค้าเป็น ศูนย์กลาง (Customer Centric Approach)														/		1
ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs)				/									/			2
ประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experiences)							/			/				/		3
ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)									/							1
พฤติกรรมของลูกค้าเชิง ดิจิทัล (Digital Customer Behavior)		/														1
ปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าเชิง ดิจิทัล (Digital Customer Interactions)				/												1
การแข่งขันเชิงดิจิทัล (Digital Competition)		/														1
โครงสร้างประชากร (Demographics)	/															1
แรงงานประเภทอื่นๆ (Other Types of Labor)	/															1
โลกาภิวัตน์ (Globalization)													/			1

จากตารางที่ 2 ซึ่งวิเคราะห์องค์ประกอบ ปัจจัย หรือแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ซึ่งสร้างผลกระทบต่อการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน โดยการจัดกลุ่มปัจจัยหรือประเด็นที่มีความหมายเหมือนกันมาจัดให้อยู่ในกลุ่มหรือหมวดหมู่เดียวกัน ดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) ประกอบด้วย ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ระบบอัตโนมัติ (Automation) ข้อมูลขนาดใหญ่และวิทยาการวิเคราะห์ (Big Data & Analytics) แอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) วิทยาการหุ่นยนต์ (Robotics) เครือข่ายสื่อสังคม (Social Media Network) อินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ (Mobile Internet / Mobile 5G) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ระบบสื่อสารเส้นใยแก้วนำแสง (Fiber Optics Network) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) การทำให้เป็นดิจิทัล (Digitalization) และเครื่องมือสืบค้นข้อมูล (Search Engine)

2. รูปแบบการทำงาน (Work Model) ประกอบด้วย การสร้างและส่งมอบบริการที่รวดเร็ว (Faster Service Creation and Delivery) รูปแบบและบริการใหม่ (New Models and Services) การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ (Transforming Processes) การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติการ (Transforming Operations) คุณค่า (Value) และประสิทธิภาพของระบบ (System Performance)

3. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ระบบนิเวศของพันธมิตร (Partner Ecosystem) ตัวแปรหรือกลไกของระบบ (System Parameters) และการตัดคนกลางทางธุรกิจ (Disintermediation)

4. การจัดการองค์การ (Organization) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven Decision-Making) การบริหารโครงสร้างพื้นฐานแบบอไจล์ (Agile Infrastructure Management) ทรัพยากร (Resources) พนักงาน (Employee) ความคาดหวังของพนักงาน (Employee Expectations) ประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee Performance) และทักษะ (Skills)

5. ลูกค้า (Customer) ประกอบด้วย แนวคิดการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric Approach) ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs) ประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experiences) ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) พฤติกรรมของลูกค้าเชิงดิจิทัล (Digital Customer Behavior) และปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าเชิงดิจิทัล (Digital Customer Interactions)

6. การแข่งขัน (Competition) ประกอบด้วย การแข่งขันเชิงดิจิทัล (Digital Competition)

7. โครงสร้างประชากร (Demographics) ประกอบด้วย แรงงานประเภทอื่นๆ (Other Types of Labor)
8. โลกาภิวัตน์ (Globalization)
9. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Laws and Regulations)

อย่างไรก็ตาม นอกจากปัจจัยข้างต้นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวนแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญซึ่งนับได้ว่าเป็นตัวเร่งให้เกิดการพลิกผัน (Disrupt) แบบฉับพลันในทุกองค์กรในระดับสากล คือ การแพร่ระบาดเป็นวงกว้างไปทั่วโลกของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นับตั้งแต่ปลายปี 2562 เป็นต้นมา (สอาด บรรเจิดฤทธิ์, 2564, น. 45-60) ซึ่งมนุษยชาติต่างต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต ความเจ็บป่วยล้มตาย และการหยุดชะงักชั่วคราวของทุกภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เพื่อควบคุมและลดการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งภาวะดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการดำเนินงานของทุกภาคส่วน รวมไปถึงสภาพการจ้างงานของทุกองค์กร เกิดการลดจำนวนคน และภาวะการจ้างงานมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้อัตราภาวะการไม่มีงานทำสูงขึ้น (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2563, ออนไลน์; สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563, น. 6-1) อย่างไรก็ตาม เมื่อหน่วยงานวิชาชีพสาธารณสุขและความร่วมมือในระดับนานาชาติได้ร่วมกันศึกษาเชื้อไวรัสดังกล่าว รวมทั้งแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวัคซีน สำหรับลดและควบคุมโรคระบาดได้แล้ว จึงทำให้ทุกภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเริ่มกลับมาดำเนินกิจการหลังจากการผ่อนคลายมาตรการต่างๆ ของภาครัฐ รวมไปถึงเรียนรู้วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ และดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้เช่นเดิม

ดังนั้น กล่าวโดยสรุป ปัจจัยหรือแรงผลักดันข้างต้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน และเป็นความท้าทายของการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบในมิติต่างๆ และพัฒนาแนวทางหรือมาตรการในการปรับตัวและเตรียมรับมือกับการพลิกผันดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหนึ่งในมาตรการที่สำคัญ คือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อเป็นทรัพยากรหรือทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าวที่ได้เข้ามามีบทบาทต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กรด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เดิมถูกเรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” อันเนื่องมาจากวิวัฒนาการด้านการบริหารซึ่งแต่เดิมไม่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ เนื่องจากเห็นว่ามนุษย์เป็นวัสดุหรือเครื่องจักรและถูกบริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ในเวลาต่อมาทรัพยากรมนุษย์ได้เริ่มมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น จึงมีการใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพในตนเองหากผู้บริหารสามารถดึงเอาศักยภาพเหล่านั้นออกมาใช้ประโยชน์ได้ ด้วยเหตุนี้ มนุษย์จึงนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2548, น. 55) และเป็นปัจจัยที่สร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรอันดับที่หนึ่ง คือ มนุษย์ (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560, น. 2) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้มนุษย์ต้องเรียนรู้ ปรับตัว และบริหารจัดการให้สามารถอยู่รอดได้ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง อันเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ อาทิ โลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology) ประเด็นด้านความยั่งยืน (Sustainability) การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ (Demographical Changes) และความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) (Cascio, 2019, p. 13) สอดคล้องกับแนวคิดของ แคสซิโอ (Cascio, 2019, p. 6) ซึ่งกล่าวว่า ความท้าทายดังกล่าวขององค์กรหรือหน่วยงานในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (47%) 2) นวัตกรรม (34%) 3) กฎระเบียบภาครัฐ (31%) 4) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบพลิกผัน (30%) และ 5) ความกังวลด้านสิ่งแวดล้อม (26%) และยังสอดคล้องกับ เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2562, ออนไลน์) ซึ่งสรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว การเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งอาจทำให้คนตกงาน 3) การพัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคล บริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง (War for Talent) 4) การตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือผู้บริโภคหรือลูกค้า การพัฒนาตนเองของบุคลากร การสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสินค้าและบริการให้ทันสมัย 5) ความกดดันด้านการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง วิธีคิดและทัศนคติส่งผลต่อการออกแบบงานและการจ้างคน 7) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ สังคมผู้สูงอายุ องค์กรต้องวางแผนการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดหาแรงงานมาผลิตสินค้าหรือบริการจากที่ใดและอย่างไร 8) การจ้างคนจากภายนอก เพื่อประหยัดงบในระยะยาว 9) การเปลี่ยนแปลงของสังคมและ

วัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน และประเด็นความเท่าเทียมทางเพศ และ 10) ความสมดุลของชีวิตส่วนตัวและงาน

ด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารคนเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อม อีกทั้งยังต้องมองว่า “คน” เป็นสินทรัพย์ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังต้องการการดูแลและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมและยุติธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงได้ (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2559, น. 1) โดยบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการเอาชนะความท้าทายทางการแข่งขันบางประการ ท่ามกลางความผันผวนและกระแสโลกาภิวัตน์ที่กำลังเกิดขึ้น (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557, น. 29) ในทุกแวดวงธุรกิจและอุตสาหกรรม ไม่เว้นแม้กระทั่งหน่วยงานด้านการศึกษาในระดับชาติและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของชาติ เพื่อช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้เจริญก้าวหน้า ทัดเทียมนานาประเทศ ตลอดจนสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพของในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบรรลุผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของนักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่พลิกผันไปอย่างรวดเร็ว

เมื่อพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ได้มีนักวิชาการหลายท่านแสดงทัศนะในประเด็นต่างๆ อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล และพบว่า มีนักวิชาการหรือนักการศึกษาชาวไทยหลายท่านได้แสดงทัศนะและสรุปนิยามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” โดยมีนิยามดังต่อไปนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า มีนักวิชาการชาวไทยได้แสดงทัศนะที่หลากหลายเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล อาทิ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2562, ออนไลน์) สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้คนหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง โดยผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก และมอบหมายให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานหรือนโยบายขององค์กร มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ มีศักยภาพที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร มีการดูแลบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และสามารถธำรงรักษาให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่ทำงานกับองค์กรให้นาน รวมไปถึงการมีแรงจูงใจและมีหลักประกันที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร ความต้องการของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่กันไปด้วย ในขณะที่ กุลชลี จงเจริญ (2561, น. 35) และ จตุพล ยงศรี (ม.ป.ป., น. 64) สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การธำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการทำให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังออกจากองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, น. 1-2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งขององค์กรให้การให้ได้มาซึ่งบุคลากรอันทรงค่าที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะเข้ามาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การทำหลายหน้าที่ที่สร้างแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงเสมอ การดูแลสิทธิพนักงาน การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ นักวิชาการชาวต่างประเทศได้ให้สรุปนิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลายเช่นเดียวกัน อาทิ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพของบุคลากร ในหลายหน่วยงาน อาจหมายถึงแนวปฏิบัติหรือแนวทางการดำเนินงานทั้งหมดเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านพนักงาน (Staff) การธำรงรักษา (Retention) การพัฒนา (Development) การปรับเปลี่ยน (Adjustment) และการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Managing Change) (Cascio, 2019, p. 659) โดยมีลักษณะเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับแนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบูรณาการวิธีปฏิบัติอย่างสอดคล้องเกี่ยวกับการว่าจ้างงาน (Employment) การพัฒนา (Development) และสวัสดิภาพ (Well-being) ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Armstrong และ Taylor, 2014, p. 5; Noe และ et al., 2019, p. 4) ซึ่งโดยปกติแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร มอบหมายงานหรือหน้าที่ที่เหมาะสม ฝึกฝนและพัฒนาศักยภาพให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างแรงจูงใจผ่านการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีในองค์กร เสมือนสิ่งตอบแทนให้แก่บุคคลเพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคคลมีอยู่ทำงานกับองค์กร ทั้งนี้ รายงานทางการเงินของหลายองค์กรพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลในทางบวกกับการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ผลผลิตที่สูงขึ้น และความมั่นคงของรายได้องค์กร (DelCampo, 2011, p. 6; Putti, 2015, p. 7) นอกจากนี้ วัตสัน (Watson. 2010: 919 อ้างถึงใน Armstrong, 2016, p. 7) ยังอธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การประยุกต์ใช้บรรดาประโยชน์เชิงการจัดการในแง่ของความอุตสาหะพยายาม ความรู้ ซึ่ความสามารถและสมรรถนะ และพฤติกรรมของบุคคลในการสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรภายใต้ข้อแลกเปลี่ยนด้านการจ้างงานหรือสัญญาจ้างชั่วคราว เพื่อขับเคลื่อนภารกิจหรืองานต่างๆ ขององค์กรให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ในอนาคต

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เป็นหนึ่งในระบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระที่สามารถดำเนินการให้มีระบบเป็นของตนเองได้ นอกเหนือจากระบบการบริหารงบประมาณและทรัพย์สินและระบบการบริหารวิชาการ ภายหลังจากการเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อมุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารจัดการ ควบคู่กับการมีความรับผิดชอบในการดำเนินภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับนโยบายของ

ภาครัฐบาล โดยมีกลไกของรัฐในการกำกับดูแลและตรวจสอบได้ และยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นๆ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2558ข, ออนไลน์; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 41) ดังนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดหรือพัฒนาแนวทางและระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการวางแผนกำลังคน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การพ้นจากตำแหน่ง การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เงินเดือน และค่าตอบแทน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการกำหนดให้ตราเป็นข้อบังคับ และมีองค์กรบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรมีส่วนร่วม ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐนั้น ถวิล คำโสภา (2560, น. 101-102) ได้สรุปว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคลประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถานะข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 2) การมีระบบบริหารงานบุคคลใหม่ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเองเป็นการเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยต่างๆ กล่าวคือ เป็นการพ้นจากระบบของกฎหมายโดยเด็ดขาด 3) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แตกต่างไปจากระบบราชการ โดยมีการใช้ระบบภายนอกของมหาวิทยาลัย 4) การปรับเปลี่ยนสถานภาพหรือการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบบริหารงานบุคคลใหม่นั้นต้องมีระบบการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม ก่อนการบรรจุเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยเป้าหมาย คือ การให้ได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่ง รวมทั้งภาระงานที่เป็นธรรมทุกฝ่าย และ 5) การจ่ายค่าตอบแทน จะเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่จัดทำขึ้นโดยเน้นการจ่ายตามคุณภาพและปริมาณงานของบุคคลเป็นหลัก โดยมีผลงาน ประสิทธิภาพ คุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา สำหรับผลกระทบในแง่ของการบริหารงานมหาวิทยาลัย อาทิ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการคลังและทรัพย์สิน ระบบการบริหารงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมโดยอิสระ ภายใต้กรอบแห่งอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย อันเป็นผลให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และประหยัด รวมทั้งได้ผลการดำเนินงานที่คุ้มค่ายิ่งขึ้น ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ผลกระทบจากการเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคล อาทิ การปรับเปลี่ยนสถานภาพ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ระบบการประเมิน เป็นต้น ส่วนผลกระทบในภาพรวม ได้แก่ ความเป็นอิสระและเกิดความคล่องตัวในการบริหาร

มหาวิทยาลัย งบประมาณ ความคล่องตัวในการเปิดหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการตลาดแรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้ วิจิตร ศรีสอ้าน (2558ก, ออนไลน์) ยังได้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ความแตกต่างของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประเด็น	มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ฐานะของมหาวิทยาลัย	เป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดทบวงหรือกระทรวง	เป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
ฐานะของบุคลากร	เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการ หรือเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย	เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของรัฐ หรือเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย
ฐานะของมหาวิทยาลัย	เป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดทบวงหรือกระทรวง	เป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
ฐานะของบุคลากร	เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการ หรือเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย	เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของรัฐ หรือเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย
เงินเดือนและสวัสดิการ	เท่ากับข้าราชการพลเรือน	เงินเดือนสูงกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญ สวัสดิการไม่น้อยกว่าข้าราชการ
การอุดหนุนจากรัฐ	ได้รับงบประมาณประจำปีแบบปกติ	ได้รับงบประมาณประจำปีแบบเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
ความคล่องตัว	ขั้นตอนมาก ใช้กฎระเบียบของราชการทั่วไป	ขั้นตอนน้อย ใช้กฎระเบียบของตนเอง
การแบ่งส่วนงาน	แบ่งเป็นส่วนราชการ: กอง แผนก หรือเทียบเท่า	แบ่งส่วนงานและจัดระบบบริหารที่เป็นของตนเอง

ที่มา: วิจิตร ศรีสอ้าน. (2558ก). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบนวิถีแห่งการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ นโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งดำเนินการผ่านกิจกรรมหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์งานและวางแผนอัตราากำลัง การสรรหา คัดเลือก

และมอบหมายงานแก่บุคคล การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล แรงงานสัมพันธ์ และสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีต ซึ่งพบว่ามีนักวิจัยหลายท่านได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลนับว่ายิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่นๆ แม้วิทยาการหรือเครื่องจักรกลจะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานขององค์กรก็ตาม (บรรยงค์ ไตจินดา, 2550, น. 21-22; ศุภยา บัอมดงบัง, 2554, น. 34) การดำเนินการกิจขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาต้องอาศัยกำลังคนหรือบุคคลเป็นผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการ ด้วยเหตุนี้ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นลำดับขั้นที่สำคัญประการหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ เนื่องจากเมื่อทราบนโยบายการบริหารองค์กรแล้ว การบริหารงานบุคคลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการวางแผนกำลังคน จัดหาบุคคลเข้ามาทำงานให้เพียงพอและต่อเนื่อง โดยการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานให้เหมาะสมกับงานในตำแหน่งต่างๆ รวมทั้งพัฒนาจัดการด้านการประเมินผลการทำงานและสวัสดิการ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ (สรวิ กลิ่นวิจิต, 2558, น. 27) นอกจากนี้ อุลริช (Ulrich, 1998, อ้างถึงใน ชูชาติ มั่นครองธรรม, 2555, น. 45-46) ยังได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 4 ด้าน (Bach, 2005, p. 13) ดังนี้

1. การเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner): การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถกำหนดโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนสร้างกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนธุรกิจหรือแผนการดำเนินงานขององค์กรได้ รวมทั้งมีมาตรฐานการทำงานและมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจนว่าจะมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างไร นอกจากนี้ ยังมีส่วนช่วย

แนะนำเกี่ยวกับระบบงานและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ทั้งในส่วนที่สนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ และส่วนที่ต้องพิจารณาปรับเปลี่ยน รวมไปถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการปรับเปลี่ยนนั้นๆ

2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารจัดการ (Administrative Expert): นอกเหนือจากบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนขององค์กร บทบาทพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องดำเนินการได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ตามความเชี่ยวชาญและศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์กำลังคน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ยังต้องดำเนินอยู่ด้วยวิธีการสมัยใหม่ หรือแนวคิด Re-engineering กระบวนการทำงาน โดยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ลดแรงงานที่ไม่จำเป็น เกิดคุณภาพสูง และต้นทุนต่ำ รวมไปถึงการแสวงหาแนวทางที่จะปรับปรุงการบริหารจัดการทั้งในส่วนงานของตนเองและหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กร

3. การเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion): บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจบุคลากรขององค์กรต้องเริ่มจากการเป็นผู้ฟังที่ดี เมื่อรับฟังปัญหาของพนักงานแล้วต้องมีการตอบกลับ ด้วยการดำเนินงานอย่างชาญฉลาดในการสร้างสมดุลระหว่าง อุปสงค์ของพนักงาน (Demand) กับ ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ (Resources) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างสัมพันธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร โดยต่างมีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจ และเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญของบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน คือ “ใจ” ทั้งนี้ อุลริคกล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลต้องทำให้พนักงานเชื่อว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยทำให้พนักงานสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้ มีความมุ่งมั่นและแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานและความสำเร็จขององค์กร ด้วยเหตุนี้ การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุนเพื่อให้พนักงานขององค์กรเกิดการพัฒนาและเติบโตก้าวหน้าได้ นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการเป็นตัวแทนในการนำข้อมูลจากบุคลากรมาหารือกับฝ่ายบริหาร เพื่อให้แน่ใจว่าความคิดเห็นต่างๆ เหล่านั้นได้รับทราบและเข้าใจจากฝ่ายบริหารแล้ว

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent): ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างความสามารถขององค์กรที่จะยอมรับและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นตัวกลางเพื่อประสานและสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรในหน่วยงานเพื่อทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมให้แก่

บุคลากรเพื่อให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แคสซิโอ (Cascio, 2019, p. 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจสถานะขององค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ 1) การส่งเสริมทักษะความชำนาญ (Skill Enhancing) เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลอย่างพิถีพิถัน รวมไปถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้น 2) การส่งเสริมแรงจูงใจ (Motivation Enhancing) เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ รางวัล และสวัสดิการที่น่าสนใจ รวมไปถึงการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ 3) การส่งเสริมโอกาส (Opportunity Enhancing) เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้บุคคลสามารถใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะ เพื่อปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ถวิล คำโสภา (2560, น. 58) สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน 2) ช่วยให้บุคคลทำงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ 4) ช่วยให้เข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยาของบุคลากรและ 5) มีความสำคัญต่อผู้บริหาร และเมื่อผลกระทบกับองค์กรธุรกิจ มีประโยชน์มากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยส่วนรวม ในขณะที่ กิตติ มีลำเอียง (2557, น. 14) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคตกำลังดำเนินไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและพัฒนาได้นั้นจึงจำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ คือ การปรับตัวไปสู่อนาคต โดยมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความต้องการของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากต้องการให้องค์กรตอบสนองความต้องการของตนให้มากขึ้น อาทิ การมีตารางการทำงาน การดูแลบุตร การลาพักหรือลาศึกษาต่อ การดูแลเมื่อสูงอายุ การมีส่วนร่วมในงาน เป็นต้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นผู้กำหนดแนวทางและนำไปปฏิบัติ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรและองค์กร นอกจากนี้ยังต้องสนใจต่อผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะการลดขนาดลง (Downsizing) และปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (Restructuring)

2. ความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นในการบริหารงาน อันเป็นผลมาจากหลายเหตุปัจจัย อาทิ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์จากอัตราการเร่งของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การแข่งขันระหว่างประเทศ จึงเป็นเหตุให้องค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มี

ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นเลิศ ผู้บริหารระดับสูงต้องเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการสรรหา การผลิต การประเมินการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. ความซับซ้อนทางด้านกฎหมายเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันมีกฎหมายเกิดขึ้นมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ซึ่งกิจกรรมทางด้านกฎหมายส่วนใหญ่ภาครัฐจะเป็นผู้ออกกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงานที่เท่าเทียมกับการจ่ายค่าตอบแทนความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

4. ทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้น มีการให้ความสำคัญเรื่องการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเวลาของการจ้างงาน เป็นต้น เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ผู้บริหารต้องหมั่นตรวจสอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอยู่เสมอว่ามีความล้าสมัยหรือไม่ โดยอาจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน และพัฒนาให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

5. การจ่ายค่าตอบแทน ต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้โครงสร้างเงินเดือนยุติธรรมและเท่าเทียมกัน วิธีการให้สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร เพื่อเป็นหลักประกันความเสมอภาคกันตลอดทั้งองค์กร ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น

6. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาสูงขึ้น ทำให้องค์กรจำนวนมากได้พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ขึ้นมา เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เช่น ข้อมูลสัมภาษณ์ คะแนนการทดสอบ ข้อมูลการสมัครงาน ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้เป็นฐานข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านกำลังคน และใช้เป็นรายงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

7. ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ และเป็นการลงทุนที่สูง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปัญหาของพนักงานสูงขึ้นด้วย ซึ่งค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดขององค์กร เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดงาน ความเฉื่อยชา การเข้าออก การหยุดงาน การแก่งแย่ง การติดยาเสพติดของพนักงาน เป็นต้น รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เสียหายไปอันเนื่องมาจากการบรรจุบุคลากรไม่ตรงกับ

งาน ดังนั้น การใช้จ่ายที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรอยู่บนหลักการความคุ้มค่า กล่าวคือ จำนวนของงบประมาณที่ใช้จ่ายกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

8. แนวโน้มการบริหารทรัพยากรด้านอื่นๆ เนื่องจากองค์กรมีการแข่งขันสูงขึ้น ทั้งด้านการผลิต การบริหารเชิงคุณภาพ การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ องค์กรจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาสถานภาพขององค์กร อันเป็นผลมาจากอัตราการเร่งทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

นอกจากนี้ สรร กลิ่นวิจิต (2558, น. 31) สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 1) สร้างความเจริญก้าวหน้ามั่นคงให้กับองค์กร ในมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อม เข้ามาช่วยผลงานและทำให้ภารกิจต่างๆ องค์กรบรรลุผลสำเร็จ 2) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลมาจากการที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เสียสละ อีกทั้งยังช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น 3) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอาศัยความรู้ความสามารถที่หลากหลาย และ 4) สร้างความมั่นคงให้กับสังคมและประเทศชาติ เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีการสร้างงาน สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติอีกทางหนึ่งด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร และเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีศักยภาพและสรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง สอดคล้องตามภารกิจและหน้าที่ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร สามารถสร้างประสิทธิผลและความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร อันจะนำไปสู่การเป็นประชากรที่มีคุณภาพของประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

แคสซิโอ (Cascio, 2019, p. 6) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในภาพรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การดัดศักยภาพและใช้ประโยชน์ (Optimization) จากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างผลผลิตภาพ (Productivity) ให้แก่องค์กร ในขณะที่ อาร์มสตรอง และ เทย์เลอร์ (Armstrong & Taylor, 2015, อ้างถึงใน O'riordan, 2017, Online) สรุปว่า เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) สนับสนุนความสำเร็จขององค์กรโดยการพัฒนาและประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับกลยุทธ์ขององค์กร 2) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขั้นสูง 3) สร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรว่ามีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีทักษะ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร 4) สร้างสัมพันธภาพการจ้างงานที่ดีภายใต้บรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นร่วมกัน และ 5) ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ (2560, ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นภารกิจทางการบริหารที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงที่สุดในองค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันจะนำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และในท้ายที่สุดจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ต่อองค์กร และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประการ ดังนี้

1. การดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กร การดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กรนั้นนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ วิทยาการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่มีอยู่ในระดับสูง และรุนแรง การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจะช่วยทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการนำความรู้และความสามารถของบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในการทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการแรกเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การค้นหาวิธีการต่างๆ ที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงเข้าสู่องค์กร อาทิ การนำกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกมาใช้โดยการมุ่งไปยังกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคคลที่มีขีดความสามารถสูงโดยตรง การรับสมัครงานผ่านทางอินเทอร์เน็ต การให้ทุนศึกษากับผู้ที่เรียนดี หรือแม้กระทั่งการซื้อตัวบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงจากองค์กรอื่น เป็นต้น

2. การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถือได้ว่าเป็นแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการดึงสมรรถนะ (Competency) ของมนุษย์มาใช้ในการทำงาน ซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกประการหนึ่ง คือ หลังจากที่ยังคงได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กรแล้ว องค์กรจะต้องหาทางพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้เป็นไปตามสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง โดยสมรรถนะนั้นอาจจะรวมไปถึงความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของบุคคลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการทำงานในองค์กรด้วย บุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมิใช่เป็นหน้าที่แค่หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลขององค์กรเท่านั้น แต่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกหน่วยงานที่จะต้องทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของตน ด้วยการดึงสมรรถนะของบุคคลออกมาให้ใช้ในการทำงานให้มากที่สุด

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการรักษาขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการด้านกายภาพ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยอมรับและชื่อเสียง รวมถึงการประสบความสำเร็จในชีวิตของบุคคล ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องตอบสนองวัตถุประสงค์ของบุคคลให้ได้ตามที่บุคลากรเหล่านั้นต้องการ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องสร้างระบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

ในทำนองเดียวกัน แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ (2560, น. 56) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรต้องการทั้งปริมาณและคุณภาพ ไม่เกิดปัญหาคนล้นงานหรืองานล้นคน เมื่อได้คนดีมีความรู้ความสามารถ ย่อมสร้างสรรค์ประโยชน์และพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป 2) เพื่อให้พนักงานขององค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะได้รับการพัฒนาและการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ และ 3) เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง หรือลูกจ้างกับลูกจ้าง โดยการให้คำปรึกษา การดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือพนักงานให้มีความสุขกายและสุขใจ มีความปลอดภัยในการทำงาน ร่วมกันคิดและแก้ไขปัญหาด้วยกันมากกว่า การใช้ความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติได้ นอกจากนี้ ถวิล คำโสภา (2560, น. 61) ได้สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน สามารถจำแนก

ออกเป็น 2 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดการเพื่อการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยการบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นพนักงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด และ 2) วัตถุประสงค์ของพนักงานตามทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เช่น ด้านพื้นฐานการดำรงชีวิต การยอมรับของสังคม และความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินชีวิต ถ้าหากองค์การจัดระบบการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพ ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การแสวงหา ใช้ประโยชน์ ค้นหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ กำหนดโครงสร้างองค์การเพื่อขับเคลื่อนผลิตภาพเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านต่างๆ อันจะนำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 (2562, ออนไลน์) กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยถูกโอนย้ายมาอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งนับเป็นหน่วยงานราชการหนึ่งของประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ หลักการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงยังคงมีแนวคิดและได้รับอิทธิพลจากหลักการบริหารงานตามระบบคุณธรรม (Klingner, Nalbandian, และ Llorens, 2016, p. 6) ซึ่งประกอบด้วยหลัก 4 ประการ ดังนี้ (ปรียาลักษณ์ อินเพลา, 2555, น. 19-20; สรร กลิ่นวิจิต, 2558, น. 34-35)

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การบรรจุเข้าทำงานหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใดๆ จะต้องยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (Put the Right Man to the Right Job) และมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถอย่างไร ต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครให้มากที่สุด และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล เช่น การจัดให้มีการสอบแข่งขันรวม เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุดเข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น

ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดี ย่อมมีสิทธิได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะต้องคำนึงถึงหลักความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ และหากมีการแต่งตั้งบุคลากรระดับบริหาร จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ ชีวความสามารถ หรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคตด้วย

2. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติ และมีความรู้ตามที่กำหนดไว้มีสิทธิจะสมัครเข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันและไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องเพศ ผิว ชาติตระกูล หรือศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิทุกคนในการถูกพิจารณาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (Equality of Opportunity) และการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นกัน งานที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือระดับเดียวกัน จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) นอกจากนี้ บุคลากรทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเสมอกันด้วยมาตรฐานการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน ทั้งในเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาและฝึกอบรม การปูนบำเหน็จความชอบ การเลื่อนเงินเดือน วินัย เป็นต้น

3. หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on Tenure) หมายถึง การให้หลักประกันบุคลากรว่าจะมีความมั่นคงในชีวิตจากการทำงานในองค์กรนั้นๆ ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความประพฤติดี ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ โดยมีเงินเดือนเพียงกับค่าครองชีพ มีสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ รวมทั้งเมื่อออกจากการปฏิบัติงานแล้ว จะมีบำเหน็จบำนาญเพื่อการเลี้ยงชีพตามสมควรแก่สภาพในบั้นปลายชีวิตด้วย นอกจากนี้หลักความมั่นคงยังเป็นหลักประกันให้ผู้ปฏิบัติงานถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีที่สุด โดยมีหลักสำคัญ ได้แก่ การดึงดูดใจ การธำรงรักษา การจูงใจ และการพัฒนา

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อำนาจหรืออิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงในงาน หรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมืองใดๆ กล่าวคือ การให้บุคลากรต้องมีความเป็นกลางทางการเมือง และต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่คำนึงว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองใดก็ตาม เนื่องจากหลักการปกครองตามหลักประชาธิปไตยนั้น ถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน ดังนั้น ไม่ว่าจะป็นรัฐบาลชุดใดหรือพรรคใดเข้ามาบริหารประเทศ บุคลากรต้องปฏิบัติ

ตามนโยบายนั้นๆ อย่างเต็มความสามารถ จะละเลยเพิกเฉยไม่ได้ ในทางกลับกัน บุคลากรต้องไม่กระทำตนอยู่ภายใต้อาณัติ อำนาจ และอิทธิพลของพรรคการเมือง หรือเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมืองใดๆ ด้วย

นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ยังมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีระบบหรือกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งยึดถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 เป็นต้น 2) การมีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ควบคุม กำกับให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น และ 3) การกำหนดให้มีผู้บริหารงานบุคคล เป็นผู้บริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกำหนดให้ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มิให้ดำเนินการตามผลการหรือเล่นพรรคเล่นพวก

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง ภายใต้ลักษณะสำคัญ คือ มีกฎหมายเป็นหลัก มีองค์กรกลางกำกับดูแล และมีผู้บริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับกิจกรรม ภารกิจ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยมีกระบวนการ ขอบเขต และแนวทางปฏิบัติ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐหรือเอกชนในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ สามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (Klingner และ คนอื่น ๆ, 2016, p. 4; จตุพล ยงศร, ม.ป.ป., น. 66-74)

1.ด้านการวางแผน (Planning) ประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนและเตรียมงบประมาณ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การจัดการผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร อันส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ

บุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ ประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม ทั้งนี้ กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการเข้าร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงาน

2. ด้านการสรรหา (Acquisition) ประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การสรรหาบุคลากร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับสมัครงาน การคัดเลือกจากการสอบคัดเลือกผู้สมัคร ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์กรตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยใช้มาตรฐานต่างๆ พิจารณากลั่นกรองบุคคล ซึ่งเมื่อกระบวนการสรรหาลิ้นสุดลงจะเป็นกระบวนการเลือกสรร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะได้รับมอบหมาย โดยต้องมีเกณฑ์มาตรฐานไว้ใช้เปรียบเทียบผู้สมัครงานแต่ละคน ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้มาจากขั้นตอนการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงานภายหลังการวิเคราะห์งาน ทั้งนี้ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

3. ด้านการพัฒนา (Development) ประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การจูงใจให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่

ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ผ่านวิธีพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย อาทิ วิธีการศึกษางาน ไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระยะสั้น การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษายังมีการกำหนดแนวทางการพัฒนา ใน 5 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างค่านิยมหลักและสมรรถนะหลักของ สถาบันอุดมศึกษา 2) การพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน 3) การพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาตนเอง 4) การพัฒนาทักษะด้านการ บริหารจัดการ และ 5) การพัฒนาเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำ

4. ด้านวินัย (Sanction) ประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับ การรักษาความคาดหวัง และกฎระเบียบต่างๆ ระหว่างองค์กรและบุคลากร รวมไปถึงภารกิจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสิทธิของบุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วินัยและการรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่ กำหนด ซึ่งครอบคลุมเรื่องระเบียบของบุคลากร การลาประเภทต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งการส่งเสริม ให้เกิดความปลอดภัยในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การดูแลสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร บุคลากร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

ในขณะที่ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2562, ออนไลน์) กล่าวว่า ภารกิจหลักและ องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ภารกิจหลัก ได้แก่

1. ภารกิจด้านการวางแผนและสรรหาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีปริมาณเพียงพอกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติ ภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งในปัจจุบันและการวางแผนใน อนาคต

2. ภารกิจด้านการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การออกแบบงานและ ใช้ประโยชน์จากบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรตามแผนที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ ยังรวมถึง การพัฒนาบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เท่าทันต่อการเติบโตขององค์กร

3. ภารกิจด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดูแลบุคคลให้มีรายได้ ค่าตอบแทน มีแรงจูงใจ รวมไปถึงการมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรง มีสภาพแวดล้อมใน การทำงานที่ดี รวมทั้งการคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน การลดความเสี่ยงหรืออุบัติเหตุ จากการดำเนินงาน

นอกจากนี้ บวรนนท์ ทองกัลยา (2561ก, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค 4.0 ว่าประกอบด้วย การจัดการบุคลากรและการคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Staffing and Selection) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน (Compensation Management) ประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล (Digitalize HR) และ วิทยาการข้อมูลทางทรัพยากรมนุษย์ (People Analytic)

สำหรับนักวิชาการชาวต่างประเทศได้สรุปเกี่ยวกับขอบเขตและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ แคสซิโอ (Cascio, 2019, p. 5) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกได้เป็น 5 ภารกิจหลัก ประกอบด้วย 1) การจัดการพนักงาน (Staffing) ประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดและวางแผนเกี่ยวกับขอบเขตของงานหรือภารกิจขององค์กร 2) การกำหนดปริมาณทรัพยากรมนุษย์และทักษะที่ต้องการสำหรับงานต่างๆ ขององค์กร และ 3) การสรรหา คัดเลือก และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน 2) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retention) ประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร และ 3) การส่งเสริมและบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมไปถึงความปลอดภัยและสุขอนามัยในองค์กร 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development) เป็นภารกิจสำคัญโดยมีเป้าหมายเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ (Competence) ในการทำงานให้แก่บุคลากรไม่ว่าจะเป็นทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญชำนาญ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน 4) การปรับเปลี่ยน (Adjustment) เป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร และ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกได้ รวมไปถึงเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เช่นเดียวกัน ในขณะที่ กอนซาเลซ (Gonzalez, 2020, Online) กล่าวถึงหน้าที่หลัก 8 ด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหาและว่าจ้าง (Recruiting and Hiring) การจัดการค่าตอบแทน (Compensation Management) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การจัดการผลประโยชน์ (Benefits Management) การฝึกอบรมและพัฒนาทาง

อาชีพ (Professional Development and Training) บุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Worker Safety and Health) และ การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน (Labor Law Compliance) ในทำนองเดียวกัน คาปูร์ (Kapur, 2020, Online) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) 2) การส่งมอบบริการทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Service Delivery) 3) การวางแผนแรงงาน (Workforce Planning) 4) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 5) การนำเข้าสู่งาน (Induction and On-boarding) 6) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Programs) 7) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 8) อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) 9) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety) และ 10) การจัดการข้อร้องทุกข์ (Grievance Handling)

นอกจากนี้ โนว์ และคนอื่นๆ (Noe และ et al., 2019, p. 4) ยังได้สรุปว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Analysis and Design of Work) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การสรรหา (Recruiting) การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ค่าตอบแทน (Compensation) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations) ส่วนแนวคิดของ โป๊ป (Pope, 2019, Online) ได้กล่าวถึง 6 หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการนำเข้าสู่งาน (Recruitment and Onboarding) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) บุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และ นโยบายบริษัท (Corporate Policy) และแนวคิดของ ชาวด์ฮารี (Chaudhary, 2016, Online) (Chaudhary. 2016: Online) สรุปหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment/Hiring) การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Job Analysis & Design) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) การบริหารค่าจ้าง (Salary Administration) สวัสดิการของบุคลากร (Employee Welfare) การบำรุงรักษา (Maintenance) และ แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)

สำหรับ อาร์มสตรอง และ เทย์เลอร์ (Armstrong และ Taylor, 2014, p. 37) ได้สรุปว่า หน้าที่และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การจัดองค์การ

(Organization) ประกอบด้วย การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การออกแบบงานและบทบาท (Job/Role Design) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 2) การจัดการบุคลากร (People Resourcing) ประกอบด้วย การวางแผนแรงงานทางทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Planning) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สวัสดิภาพของบุคลากร (Employee Well-being) นโยบายและกระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies and Procedures) การปฏิบัติตามกฎหมายการจ้างงาน (Employment Law Compliance) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-HRM) 3) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) การเรียนรู้ระดับรายบุคคล (Individual Learning) การพัฒนาการบริหารจัดการ (Management Development) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการมีส่วนร่วม (Engagement) 4) การจัดการผลตอบแทนและรางวัล (Reward Management) ประกอบด้วย การประเมินภาระงานและการสำรวจค่าตอบแทน (Job Evaluation/Pay surveys) การจัดการค่าตอบแทนตามฐาน (Base Pay Management) ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม (Merit Pay) และ ผลประโยชน์สำหรับบุคลากร (Employee Benefits) และ 5) บุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations) ประกอบด้วย สัมพันธภาพในการจ้างงาน (Employment Relationship) อุตสาหการสัมพันธ์ (Industrial Relations) เสียงของบุคลากร (Employee Voice) และ การสื่อสาร (Communication) ในขณะที่ อูลริช และคนอื่นๆ (David Ulrich และ et al., 2012, Online) สรุปว่า สมรรถนะของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดการพนักงาน (Staffing) การดึงดูด (Attraction) การคัดเลือก (Selection) การพัฒนา (Development) การฝึกอบรม (Training) การประเมิน (Assessment) การให้รางวัล (Rewarding) ค่าตอบแทน (Compensation) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) และ บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวรรณกรรมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมหรือกระบวนการสำคัญ จำนวน 7 กระบวนการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2562, ออนไลน์; ถวิล คำโสภา, 2560, น. 78; ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ, 2560, ออนไลน์; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557, น. 48-52)

1. การออกแบบและวิเคราะห์งาน (Job Analysis and Design)

การออกแบบและวิเคราะห์งาน คือ การพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับงานหนึ่งๆ ว่ามีรายละเอียดหรือปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง ซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) ประสิทธิภาพ ของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และ 4) เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานนั้นๆ นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงกระบวนการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ทำงานอย่างไร เริ่มงานตรงไหน ส่งต่อให้บุคคลใด รับช่วงต่องานตรงไหน และได้ผลลัพธ์ของงานเป็นอย่างไร

การวิเคราะห์งานสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การสังเกต (Observation Method) การสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview Method) การสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Group Interview Method) การใช้แบบสอบถาม (Structured Questionnaire Method) การสัมมนากับผู้เชี่ยวชาญ (Technical Conference Method) การจดบันทึกประจำวัน (Diary Method) และการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method)

การวิเคราะห์งานทำให้ทราบว่ามีรายละเอียดอย่างไร ส่งผลต่อการวางแผน เตรียมการ สรรหา พัฒนา ติดตาม และวัดผลการทำงานของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์งานจะนำไปสู่คำตอบของประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน 2) มาตรฐานการทำงาน และขั้นตอนสำคัญในการทำงาน 3) พฤติกรรมในการทำงาน 4) คุณสมบัติหรือประสิทธิภาพ 5) ระยะเวลาในการทำงาน 6) ใช้บุคคลอื่นๆ หรือเทคโนโลยีมาปฏิบัติแทนได้หรือไม่ 7) รายละเอียดและเงื่อนไขในการทำงาน 8) ความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ภายในองค์กร 9) การบริหารจัดการหรือสายการบังคับบัญชาของงาน และ 10) ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน และวัดผลลัพธ์อย่างไร

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง (Manpower Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง คือ กระบวนการในการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จะรับเข้าสู่องค์กรอย่างเป็นระบบ ด้วยการทำให้มั่นใจว่าปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการจัดหาเข้ามาสู่องค์กรมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับการตอบสนองทางด้านทรัพยากรมนุษย์ช่วงเวลาเดียวกัน หรือเป็นการมองไปข้างหน้าเกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการในการใช้บุคลากรทำงานในองค์กรในอนาคตทั้งในแง่ปริมาณกำลังคนและคุณภาพ รวมไปถึงระยะเวลาที่ต้องการในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงบุคลากรในแง่ของคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ประสิทธิภาพ ทักษะ และความสนใจ รวมถึงการพิจารณาถึงจำนวนบุคคลที่ต้องการจ้างเพื่อรองรับงานขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

ทั้งนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งไม่สามารถควบคุมหรือประเมินความเป็นไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ อาทิ 1) สภาพเศรษฐกิจ 2) กฎหมาย สังคม และสภาพทางการเมือง 3) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 4) การแข่งขันกับคู่แข่ง 2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมได้ ได้แก่ 1) แผนกลยุทธ์ 2) งบประมาณ 3) การลดหรือเพิ่มขนาดขององค์กร 4) การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต และ 5) คุณภาพของบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร และ 3) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของอัตรากำลัง หมายถึง การบริหารเกี่ยวกับจำนวนและอัตรากำลังของทรัพยากรบุคคลในองค์กร อันเป็นผลมาจากการลาออก การเลิกจ้าง การสิ้นสุดสัญญาจ้าง และการเกษียณอายุ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีต้องมีการพิจารณาและวางแผนข้อมูลล่วงหน้า

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลังสามารถดำเนินการได้โดยการประมาณอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การประมาณอุปสงค์หรือความต้องการทรัพยากรบุคคล คือ การวางแผนล่วงหน้าในระยะสั้นและระยะยาวว่าองค์กรต้องการจำนวนคนหรืออัตรากำลังกี่คน จะเข้ามาปฏิบัติงานเมื่อไร มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อรองรับแผนการทำงานและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคตด้วย วิธีการประมาณความต้องการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) การพยากรณ์จากสมการพื้นฐาน (Basic Demand Forecasting) 2) การวิเคราะห์จากข้อมูลปัจจุบัน (Zero-Forecasting) 3) การวิเคราะห์จากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) 4) การใช้วิธีประมาณการทางสถิติ (Statistical Approach) 5) การประมาณการจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Technique) 6) การประมาณการโดยวิเคราะห์มาตรฐานงาน (Work Standard Method) 7) การประมาณการโดยวิเคราะห์งบประมาณ (Budgeting Based Forecasting) และ 8) การประมาณการโดยใช้แบบจำลอง (Simulation Method)

2. การประมาณอุปทานของทรัพยากรบุคคล คือ การพิจารณาถึงจำนวนคนในปัจจุบันขององค์กรว่าเพียงพอหรือไม่ มีคุณภาพ คุณสมบัติ คุณลักษณะตามความต้องการมากน้อยแค่ไหน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การเพิ่มขึ้น การลดลง การหมุนเวียนเข้า การโยกย้าย เป็นต้น โดยมีการประมาณอุปทานของทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การประมาณอุปทานของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์และคาดคะเนปริมาณบุคลากรที่มีอยู่ในระบบ โดยวิเคราะห์จากโครงสร้างกำลังคนของ

องค์กร เช่น จำนวนบุคลากรในแต่ละสายงาน หน่วยงานระดับตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ อายุตัว อายุงาน ช่วงความแตกต่างระหว่างวัน เพศ และสถานภาพครอบครัว ลักษณะการจ้างงาน แนวโน้มการเกษียณอายุงาน ช่วงเวลาของการสิ้นสุดสัญญาจ้างในอนาคต เป็นต้น

2. การประมาณอุปทานของทรัพยากรบุคคลภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ โดยพิจารณาจากปัจจัย อาทิ สภาวะทางเศรษฐกิจ โครงสร้างประชากรโดยรวมของสังคม อัตราการเกิด อัตราการเข้าสู่ตลาดแรงงานของวัยแรงงานและผู้สูงวัย เป็นต้น เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังขององค์กร

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมหลายขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ขององค์กรว่ามีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างไร รวมถึงสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลในการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้น

2. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ โดยแปลงจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ที่จะระบุถึงจำนวนและคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ

3. การพยากรณ์การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประมาณการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ หรือจัดหาตอบสนองความต้องการขององค์กร จะทำการประเมินทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายใน และแหล่งที่จะจัดหาได้จากภายนอก

4. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะเป็นการจับคู่เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ (Demand) และการตอบสนองความต้องการ (Supply) ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร

นอกจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลังแล้ว ยังสามารถนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1. การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร โดยใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับเกณฑ์สมรรถนะที่กำหนดไว้

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในเชิงพฤติกรรมการทำงานและความรู้ในงานได้

3. การบริหารการเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร โดยใช้สมรรถนะเป็นกรอบมาตรฐานในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เจตคติและพฤติกรรม ให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

4. การวางแผนเส้นทางอาชีพ โดยใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ เพื่อวางแผนการความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพนั้นๆ ได้

3. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection)

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการขององค์กรในการจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานกับองค์กรมากที่สุด ในขณะที่การคัดเลือก คือ กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทดสอบวัดความรู้ความสามารถของบุคคล เพื่อระบุว่าผู้สมัครคนใดมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีหลักการคัดเลือกบุคลากร คือ หลักระบบคุณธรรมซึ่งเน้นความรู้ความสามารถ ความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกอย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ องค์กรที่มีกลยุทธ์แตกต่างกันจะมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันทั้งในเรื่องของทักษะและจำนวน ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อประเภทของบุคลากรที่สรรหาและคัดเลือก โดยกระบวนการและวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยวิธีการ ดังนี้

1. การสรรหาจากภายในองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลที่ผู้สมัครจากภายในองค์กรของตน เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ หรือที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ลาออก โยกย้าย แทนการประกาศรับบุคคลจากภายนอก โดยจะประกาศรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรที่มีสมรรถนะหรือคุณสมบัติครบตามที่กำหนดให้มาสอบแข่งขันทดสอบ หรือเข้ารับการคัดเลือกเพื่อโยกย้าย หมุนเวียน หรือเลื่อนตำแหน่งตามวาระและความต้องการในขณะนั้น โดยมีวิธีการสรรหา เช่น การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (Internal Job Posting) การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (Job Bidding) การแนะนำจากบุคลากรภายในองค์กร (Internal Referral) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) โดยข้อดีของการสรรหาจากภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) ส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็น

ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถสร้างพันธะสัญญาทางใจต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานได้เพิ่มขึ้น 3) รักษาบุคลากรให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหาน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการสรรหาจากภายนอกและประหยัดเวลามากกว่า และ 5) บุคลากรที่ได้ผ่านการสรรหาและคัดเลือกจะสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีความคุ้นเคยกับองค์กรอยู่แล้ว หรืออาจใช้เวลาไม่มากในการเรียนรู้และปรับตัว

2. การสรรหาจากภายนอกองค์กร ประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ 1) ผู้สมัครเข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk ins) 2) ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (Write ins) เช่น Online Job Application, Online Resume เป็นต้น 3) การโฆษณาเพื่อรับสมัครงาน (Job Advertising) เช่น Website ขององค์กร 4) การติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง 5) การติดต่อกับตัวแทนจัดหางาน เช่น Agency 6) การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร (Head Hunter) 7) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) และ 8) การแนะนำคนรู้จัก (Referral) โดยข้อดีของการสรรหาจากภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 1) องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ต้องการการจากกลุ่มผู้สมัคร (Pool of Candidates) ในจำนวนที่มากกว่ากลุ่มผู้สมัครจากการสรรหาภายใน จึงมีความน่าจะเป็นสูงที่จะได้ผู้ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่ยังไม่มี หรือที่แตกต่างในองค์กรให้เข้ามาช่วยเติมเต็ม 2) บุคคลภายนอกอาจมีประสบการณ์จากองค์กรอื่น ซึ่งทำให้องค์กรได้รับแนวคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เกิดโลกทัศน์ภายในให้กว้างขึ้น ในขณะที่ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 1) ทำให้ขวัญกำลังใจและพันธะสัญญาทางใจในการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมต่ำลงเพราะไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าของตน 2) พนักงานที่เข้ามาร่วมงานใหม่อาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กรหรือเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในปัจจุบันไม่ได้ 3) สิ้นเปลืองเวลาและมีค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ในการรับสมัครคัดเลือกและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาค่อนข้างสูง นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการทดแทนการสรรหา ประกอบด้วย 1) การทำงานล่วงเวลา (Overtime) 2) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary Employment) 3) การขอเช่าบุคลากร (Employee Leasing) 4) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting / Outsourcing) และ 5) การใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractors / Freelance)

เกณฑ์ที่นิยมใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย ประวัติ การศึกษาและการฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากการทำงาน ทักษะ สภาพ

ร่างกาย รูปลักษณ์ทางกาย บุคลิกภาพ เซวณปัญญา ความถนัดหรือความรู้เฉพาะด้าน ทักษะที่ดีต่อนายจ้าง อายุ เพศสภาพ ความคาดหวังของผู้สมัครงาน สถานภาพทางเศรษฐกิจ

เครื่องมือที่ช่วยในการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) ใบสมัคร 2) การทดสอบเพื่อการจ้างงาน ได้แก่ การสอบข้อเขียนเชิงวิชาการ เชิงประสบการณ์ เชิงทัศนคติ เชิงบุคลิกภาพ เชิงจิตวิทยา และการทดสอบโดยการลงมือปฏิบัติงาน และ 3) การสัมภาษณ์ ได้แก่ แบบรายบุคคล แบบกลุ่ม แบบคณะกรรมการ แบบจำลองเหตุการณ์เพื่อแก้ปัญหา แบบสร้างภาวะความกดดัน แบบเชิงพฤติกรรมเพื่อสืบค้นพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัคร เพื่อพิจารณาวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรม

4. การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training and Development)

การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ คือ กรรมวิธีและกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติ สำเนียงรับผิดชอบ และมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สาเหตุที่องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. สถาบันการศึกษาใดๆ ไม่สามารถผลิตทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่พร้อมจะทำงานได้ทันที ดังนั้น องค์กรต้องปรับพื้นฐานและฝึกอบรมก่อนเริ่มการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สภาพสังคม ความรู้ การแข่งขัน นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรต้องพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และลงมือทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว บุคลากรต้องสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในงานที่รับผิดชอบ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องขึ้น

3. ค่าเสื่อมราคาของความรู้ (Depreciation) เพราะหากองค์กรไม่มีการพัฒนาบุคลากร จะนำไปสู่การเสื่อมราคาของความรู้ กล่าวคือ ทักษะหรือความรู้ที่เคยมีอาจล้าสมัยและใช้ไม่ได้จริงอีกต่อไป ในสถานการณ์ปัจจุบัน ดังนั้น การเพิ่มพูนสมรรถนะที่เหมาะสมแก่บุคลากร จึงเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

การบริหารกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม 3) การกำหนดและออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม 4) การวางแผนและเตรียมการฝึกอบรม 5) การดำเนินการฝึกอบรม และ 6) การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดเนื้อหา สาระ ความรู้ และประสบการณ์จากผู้มีความรู้ไปยังผู้เรียนหรือบุคลากรในองค์กรได้ วิธีการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การบรรยาย (Lecture / Instructor-led Training) 2) การอภิปราย (Discussion) 3) การสัมมนา (Seminar) 4) การสาธิต (Demonstration) 5) กรณีศึกษา (Case Study) 6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 7) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) 8) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง (On-the-job Training) และ 9) เกมเพื่อการฝึกอบรม (Training Game) โดย การฝึกอบรมเน้นการเพิ่มพูนสมรรถนะในระยะสั้น แต่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเน้นการพัฒนาบุคคลในระยะยาวในแง่ของประสบการณ์ ภูมิความรู้ วิธีคิด และเจตคติ ในการทำงาน โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ได้แก่ 1) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) คือ การเพิ่มเนื้อหาของงานในเชิงลึกให้มีคุณค่ามากขึ้น เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหาร 2) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) คือ การเพิ่มปริมาณงานหรือขยายขอบเขตของงานให้กว้างมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มทักษะการบริหารจัดการและการสร้างเครือข่าย 3) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นกระบวนการที่ดีและได้รับความนิยมสูง ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถฝึกฝนตนเอง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนเอง และรู้จักวิธีการบริหารจัดการงาน 4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การเปลี่ยนหรือย้ายแผนกงาน เพื่อให้บุคคลเรียนรู้กระบวนการทำงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน และ 5) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Training) ช่วยฝึกบุคคลให้เกิดความชำนาญจากการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลอื่น

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังจากการฝึกอบรมหรือพัฒนา โดยการสังเกต การสอบถามจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน การพูดคุยกับลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังจากการฝึกอบรมหรือพัฒนา นำข้อมูลก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมมาพิจารณาเปรียบเทียบ เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังจากการฝึกอบรมโดยเทียบกับตัวแปรควบคุม นำข้อมูลก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมมาพิจารณาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่

ควบคุม เพื่อพิจารณาวิธีการทำงาน ผลลัพธ์ เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ถูกควบคุม ซึ่งจะช่วยให้เห็นการเปรียบเทียบและการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการขององค์กรที่ดำเนินการเพื่อประเมินคุณค่าของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีระบบทั้งในแง่ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและโอกาสของการพัฒนาต่อไปในอนาคต อีกทั้งเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมและผลงานของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) เพื่อประเมินว่าบุคลากรทำงานตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ 2) เพื่อประเมินว่าบุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และ 3) เพื่อประเมินว่าบุคลากรแสดงพฤติกรรมผลลัพธ์ ดำเนินงานส่งมอบ ตามที่องค์กรต้องการได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ เป้าหมายที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีรายละเอียดในด้านต่างๆ ได้แก่

ด้านการพัฒนา: 1) เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อให้บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง อาทิ จุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่ควรปรับปรุงพัฒนา 2) สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน 3) ช่วยในการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ 4) เป็นข้อมูลเพื่อสนับสนุนความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา และใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังกล่าวให้ตอบสนองกับความต้องการและยุทธศาสตร์ขององค์กร และ 5) เป็นการสื่อสารให้บุคลากรได้ทราบศักยภาพของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ภายในองค์กร

ด้านการบริหาร: 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม กล่าวคือ เป็นกลไกมาตรฐานเพื่อให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติอย่างมีระบบร่วมกัน 2) รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) ช่วยกลั่นกรองบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน ช่วยคัดกรองบุคลากรที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานให้ออกจากองค์กร และ 4) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

กระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยวิธีการ ได้แก่

1) การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเกณฑ์ แนวทาง หรือตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน 2) การตกลงเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ การมอบหมายเป้าหมาย

มาตรฐานการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเป้าหมาย และ 5) การชี้แจงผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักการที่ควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ประเมินค่าบุคคล ต้องเน้นที่ผลงานของบุคคลเป็นหลัก 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความแม่นยำ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีเครื่องมือสนับสนุนในกระบวนการประเมิน ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คือ เอกสารที่ระบุถึงขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ถูกประเมิน รวมถึงข้อมูลจำเป็นอื่นๆ ที่จะใช้ประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Performance Standard) คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานหนึ่งๆ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และ ระเบียบปฏิบัติขององค์กรว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Procedures) และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการชี้แจงผลการประเมิน

6. การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration, Incentives, and Benefits)

การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน เป็นกระบวนการและเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญขององค์กรในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ 2) เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน 3) เพื่อเป็นฐานสำคัญในการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น และ 4) เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร โดยนิยามที่แตกต่างกันของค่าตอบแทนและเงินเดือน คือ ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมด (Total Rewards / Total Compensations) ที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน เป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในลักษณะต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุดและวันลา และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ เงินเดือน คือ ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานในลักษณะที่มีมูลค่าคงที่ต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย 1) ระดับค่าตอบแทนทั่วไป (Conditions of the Labor Market): การกำหนดอัตราค่าตอบแทนขององค์กรหนึ่งๆ มักยึดถือตามอัตราค่าตอบแทนขององค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในตลาดแรงงาน หรือในพื้นที่ปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน 2) ลักษณะและคุณค่าของงาน (Worth of Job): งานแต่ละประเภทจะใช้ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่ไม่เหมือนกัน ส่งผลให้คุณค่า (Value) ของงานแต่ละประเภทไม่เท่ากัน คุณค่าของงานเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการกำหนดค่าตอบแทน 3) มาตรฐานค่าครองชีพ (Cost of Living): ในปัจจุบันค่าครองชีพถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าจ้าง เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิตของบุคลากร และ 4) อิทธิพลของภาครัฐตามกฎหมาย (Legal Requirements): นโยบายของรัฐบาลมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กร ซึ่งรัฐบาลจะเป็นผู้กำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำตามกฎหมาย ทุกครั้งที่มีการปรับก็จะส่งผลต่อโครงสร้างของค่าตอบแทนและต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. ปัจจัยด้านองค์กรและบุคลากรหรือปัจจัยภายใน ประกอบด้วย 1) ปรัชญาและนโยบายการบริหาร (Organizational Policy) ปรัชญา นโยบายการบริหาร ความเชื่อ และทัศนคติของฝ่ายบริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดค่าตอบแทนในองค์กร 2) ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน (Ability to Pay) โดยทั่วไปองค์กรที่มีความมั่นคงและมีรายได้สม่ำเสมอ มีอัตราเติบโตดี มีกำไรสูง ย่อมมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรมากกว่าองค์กรที่มีฐานะไม่มั่นคงหรือมีรายได้หรือกำไรน้อย 3) การปฏิบัติงาน (Performance) ผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีสมควรได้รับค่าตอบแทนมาก 4) ระดับอาวุโส (Seniority) ระยะเวลาที่บุคคลเคยปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการกำหนดค่าตอบแทน ระยะเวลาเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจงรักภักดี ความมีพันธสัญญาทางใจต่อองค์กร และ 5) ประสบการณ์ (Experience) เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงระดับทักษะความรู้ และความสามารถ สมรรถนะ ความเป็นผู้ใหญ่ ความรอบรู้ ความชำนาญในงาน บุคลากรที่มีประสบการณ์สูงมักได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์น้อยกว่า

หลักการกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักความเพียงพอ (Adequacy): ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นต้องเท่ากันหรือสูงกว่าระดับต่ำสุดที่บุคคลพึงได้รับตามมาตรฐานของการครองชีพของแต่ละสังคม หรือองค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรตามอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนดไว้ นอกจากนี้เมื่อค่าของเงินเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ ก็ควรจะได้ปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนใหม่ให้เหมาะสม

2. หลักความยุติธรรม (Equity): การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีควรจะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้

3. หลักความสมดุล (Balance): การกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของหมวดรายจ่ายและค่าตอบแทนต่างๆ เช่น ความสมดุลระหว่างหมวดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรกับหมวดรายจ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น การชำระหนี้ การพัฒนาองค์กร รวมถึงความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง กับค่าตอบแทนทางอ้อม เช่นสวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

4. หลักการควบคุม (Control): การพิจารณาค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้เป็นเครื่องมือแท้จริงในการบริหารและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด โดยควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

5. หลักความมั่นคง (Security): การจ่ายค่าตอบแทนต้องกำหนดไว้แน่นอนทั้งจำนวนเงินและระยะเวลาการจ่าย ความสม่ำเสมอ วิธีการจ่ายตามที่ได้ตกลงกันไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคง และรู้สึกถึงความเป็นธรรม

6. หลักในการจูงใจ (Incentive): การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลดียิ่งขึ้นด้วย จัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร มาตรฐาน หรือผลงาน รวมถึงการแสดงออกซึ่งทักษะความรู้ และความสามารถ หรือสมรรถนะ ตลอดจนพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาปรับค่าตอบแทนหรือพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป

7. หลักความยืดหยุ่น (Flexible): อัตราค่าจ้างเงินเดือนย่อมไม่คงที่อยู่เสมอไป ต้องสามารถปรับให้สอดคล้องกับอัตราตลาด ลักษณะงานที่เปลี่ยน ภาวะทางสังคม เศรษฐกิจ และมาตรฐานการครองชีพ

การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนโดยทั่วไปประกอบด้วยการพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเสมอภาคภายใน การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงลักษณะงานที่เปรียบเทียบกันภายในองค์กรเดียวกัน งานที่เหมือนกันต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน องค์กรสามารถพิจารณาความเสมอภาคภายในองค์กรจากการวิเคราะห์งาน คำพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่งงาน

2. การแข่งขันกับภายนอก นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีต้องคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอก โดยอัตราค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้มีความเท่าเทียมกับอัตราของกิจการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์กรสามารถสำรวจค่าตอบแทนหรือศึกษาข้อมูลอัตราจ้างในตลาดแรงงาน

3. ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน พิจารณากำหนดค่าตอบแทนควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรทำได้ หรือการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์กรประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมดที่องค์กรให้แก่บุคลากร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนทางตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน สามารถพิจารณาได้เป็น 2 ชนิด คือ งาน เช่น ความน่าสนใจ ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระ เป็นต้น และสภาพแวดล้อมของงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ยังนับเป็นสาระสำคัญในการบริหารค่าตอบแทน โดยทั่วไปองค์กรมักกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเป็นช่วง (Range) เริ่มตั้งแต่ขั้นต่ำและกำหนดเป็นเพดานขั้นสูงไว้ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าควรจะบริหารเงินเดือนที่เหมาะสมกับงานได้อย่างไร การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนหรือกระบอกเงินเดือนให้มีความเหลื่อมกัน (Overlap) เพื่อให้บุคลากรผู้ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า มีโอกาสได้รับค่าตอบแทนเท่ากับหรือมากกว่าบุคลากร ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าในระดับชั้นของงานหรือกระบอกเงินเดือนถัดไป

นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทนแบบงูใจ (Variable Pay) ยังเป็นการให้รางวัลตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับความพยายามและความสามารถของบุคลากร เป็นการให้รางวัลตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับความพยายามและความสามารถของบุคลากรที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กรในระดับที่มากกว่าการปฏิบัติงานตามปกติ โดยประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนงูใจ ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนงูใจระดับบุคคล (Individual Incentive) ได้รับค่าตอบแทนแปรผันไปตามผลประกอบการ (กำไร) หรือผลงาน (Performance) ที่บุคลากรทำได้ เช่น โบนัส 2) ค่าตอบแทนงูใจระดับกลุ่ม (Team-based Incentive) และ 3) ค่าตอบแทนงูใจระดับองค์กร (Organization-wide Incentive) เช่น การแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing) การให้หุ้นกับบุคลากร (Stock Option) เพื่อให้พนักงานได้รับเงินปันผลของบริษัทที่ทำงาน

นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าตอบแทนประเภทต่างๆ แล้ว สวัสดิการ (Benefits) หรือ ผลประโยชน์ก็ถือเป็นค่าตอบแทนที่เป็นหลักประกันความมั่นคง เป็นความรู้สึกทางใจที่ดีของพนักงาน เป็นการดูแลเอาใจใส่พนักงานให้มีชีวิตความเป็นอยู่ดี สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี โดยประเภทของสวัสดิการที่นิยมใช้ในองค์กร ได้แก่ 1) สวัสดิการตามกฎหมายกำหนด (Legally Required Benefits): เป็นสวัสดิการที่ได้มีการพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับพนักงานขององค์กรโดยทั่วไป เช่น น้ำดื่มสะอาด ห้องน้ำสะอาด ความปลอดภัยในการทำงาน การสมทบทุนเข้ากองทุนประกันสังคม เป็นต้น 2) สวัสดิการที่เป็นการจ่ายหรือให้ด้วยความเต็มใจโดยองค์กรเอง (Voluntary Benefits): การที่องค์กรจ่ายเงินเพิ่มเติมมากกว่าที่กฎหมายกำหนด เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าทันตกรรม ค่าเดินทาง สถานที่ออกกำลังกาย อาหารกลางวัน เป็นต้น 3) สวัสดิการที่เกิดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits): เช่น การสมทบทุนเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพของพนักงาน (Provident Fund) 4) สวัสดิการแบบจ่ายให้บุคลากรสำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน (Paid Time Off): เช่น วันลาพักร้อน วันลาป่วย การลาเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น และ 5) สวัสดิการเชิงบริการอื่นๆ (Services): นันทนาการต่างๆ บริการรถรับส่ง เป็นต้น รวมไปถึง สวัสดิการสมัยใหม่ซึ่งเรียกว่าแบบ Cafeteria Benefit Plan มีลักษณะยืดหยุ่น บุคลากรสามารถเลือกสวัสดิการแบบที่บุคลากรต้องการ (Personalization) เพื่อให้ตรงกับ Lifestyle ชีวิตของพนักงานมากที่สุด ซึ่งสามารถงูใจและรักษาความรู้สึกที่ดีของพนักงาน ให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง โดยการสำรวจค่าตอบแทนจากองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมไปถึงการสำรวจความต้องการจากสวัสดิการจากบุคลากรภายในองค์กร โดยพิจารณาจากโครงสร้างประชากรของพนักงานในองค์กร

7. แรงงานสัมพันธ์และพนักงานสัมพันธ์ (Labor and Employee Relations)

แรงงานสัมพันธ์และพนักงานสัมพันธ์ เป็นระบบของกฎเกณฑ์ของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากร มีลักษณะเป็นกฎเกณฑ์และกติกาว่าด้วยการทำงานของ ผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งจะต้องยึดในหลักการ กลไก และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแรงงานสัมพันธ์ที่ฝ่ายรัฐกำหนดและควบคุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองป้องกัน ประโยชน์ของทุกฝ่ายและเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความมุ่งมั่นในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพเต็มที่ คือ ขวัญ ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของคนในองค์กร เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ ดังนี้

- กฎหมาย มีด้วยกัน 3 ประเภท ได้แก่ 1) กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ เกี่ยวกับวินัย 4 เรื่อง คือ เงื่อนไขการจ้างและการทำงาน กำหนดวันและเวลาทำงาน การเลิกจ้าง และการยื่นเรื่องร้องทุกข์ 2) กฎหมายคุ้มครองของแรงงาน รับรองเรื่องของวินัย โทษทางวินัย และการร้องทุกข์ และ 3) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เกี่ยวกับสัญญาจ้างแรงงาน

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ของไทย อาทิ พระราชบัญญัติ แรงงาน พ.ศ. 2499 ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 19 ออกใช้ในวันที่ 31 ตุลาคม 2501 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็นต้น

รูปแบบองค์กรด้านแรงงานสัมพันธ์ มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์กรของลูกจ้าง มี 5 รูปแบบ คือ สหภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง คณะกรรมการที่ปรึกษาหารือร่วมสหพันธ์ แรงงาน สภาองค์กรการลูกจ้าง 2) องค์กรนายจ้าง มีอยู่ 3 ประเภท คือ สมาคมนายจ้าง สหพันธ์ นายจ้าง และสภาองค์กรนายจ้าง และ 3) องค์กรของรัฐบาล มีอยู่ 5 รูปแบบ คือ คณะกรรมการ แรงงานสัมพันธ์ คณะกรรมการค่าจ้าง คณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน คณะกรรมการสภาพที่ ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ คณะกรรมการประกันสังคม

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสังเคราะห์เป็นตัวแปร ของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 4 (Armstrong และ Taylor, 2014, p. 37; Cascio, 2019, p. 5; Chaudhary, 2016, Online; Claus, 2019, Online; Gonzalez, 2020, Online; Kapur, 2020, Online; Kleiman, 2018b, Online; Noe และ et al., 2019, p.4; Pope, 2019, Online; David Ulrich และ et al., 2012, Online; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2562, Online; ถวิล คำโสภา, 2560, น. 78; บวรนนท์ ทองกัลยา, 2561ข, ออนไลน์; ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ, 2560, ออนไลน์; อริยญา เถลิงศรี, 2561, ออนไลน์)

ตาราง 4 วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	Gonzalez (2020)	Kapur (2020)	Cascio (2019)	(Noe และ et al., 2019)	Pope (2019)	Kleiman (2018b)	Claus (2019)	Chaudhary (2016)	Armstrong และ Taylor (2014)	David Ulrich และ et al. (2012)	เดชา เศรษฐวัฒน์ไพศาล (2562)	บวรนนท์ ทองกัลยา (2561)	จริยญา เถลิงศรี (2561)	ภูมิพัฒน์ ซาญิกิจ (2560)	ถวิล คำโสภา (2560)	รวมความถี่
การวางแผนและกำหนดปริมาณทรัพยากรมนุษย์ หรืออัตรากำลัง (Workforce / Manpower / HR Planning)	/	/	/						/	/			/	/		7
การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)			/	/				/		/						4
การจัดการพนักงาน (Staffing)			/							/	/					3
การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)	/	/	/	/	/			/	/	/	/	/		/	/	12
การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction / On- boarding)	/				/										/	3
การบริหารคนเก่ง (Talent Management)							/		/							2
การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management / Appraisal)	/	/		/				/	/	/		/		/	/	9
การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)	/				/			/	/	/						5
การพัฒนาบุคลากร (Employee / HR Development)	/		/	/	/						/	/		/	/	8
การฝึกอบรม (Training)	/	/		/	/			/								5
การให้รางวัล ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน (Reward / Compensation / Wage / Salaries)	/		/	/	/			/	/	/	/	/		/		10
ผลประโยชน์ (Benefits / Welfare)	/				/			/	/							4
บุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations)	/		/	/	/				/					/		6
อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations)		/						/	/							3
เสียงของบุคลากร (Employee Voice)									/							1
ประสบการณ์ของบุคลากร (Employee experiences)							/				/					2
การสื่อสาร (Communication)						/			/							2
สุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ (Health, Safety and Employee Well-being)	/	/	/						/	/	/					6
การจัดการข้อร้องทุกข์ (Grievance Handling)	/															1
การส่งมอบบริการทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Service Delivery)	/															1
เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางทรัพยากร มนุษย์ (HR Technology & Information System)					/				/		/	/	/			5

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	Gonzalez (2020)	Kapur (2020)	Cascio (2019)	(Noe และ et al., 2019)	Pope (2019)	Kleiman (2018b)	Claus (2019)	Chaudhary (2016)	Armstrong และ Taylor (2014)	David Ulrich และ et al. (2012)	เดชา เศรษฐวัฒน์ไพศาล (2562)	บรรณินท์ ทองกัลยา (2561ข)	อริญา เกลิงศรี (2561)	ภูมิพัฒน์ ชญาภิกข (2560)	ถวิล คำโสภา (2560)	รวมความถี่
ปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen)												/				1
โลกเสมือนแห่งการทำงาน (Virtual Work)					/											1
วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)					/	/					/	/				4
กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)							/									1
การจัดการเพื่อความคล่องตัว (Agile Management)							/					/				2

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้สร้างตาราง 3 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการดังกล่าว และนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งกำหนดข้อดัดแปรใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นตัวแปรที่ศึกษาของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ ดุลยภาพอัตรากำลัง การดึงดูดแรงงานและผู้มีศักยภาพสูง การเพิ่มพูนการเรียนรู้และสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลผลิตภาพ การจัดการรางวัลและผลตอบแทน การจัดการประสบการณ์และสัมพันธภาพ ความเชี่ยวชาญทางทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล
การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)	/
กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)	/
การจัดการเพื่อความคล่องตัว (Agile management)	/
การส่งมอบบริการทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Service Delivery)	/
ปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen)	/

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	ดุลยภาพอำนาจ	การดึงดูดแรงงานและผู้มีศักยภาพสูง	การเพิ่มพูนการเรียนรู้และสมรรถนะ	การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลผลิตภาพ	การจัดการรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน	การจัดการประสบการณ์และสัมพันธภาพ	ความเชี่ยวชาญทางทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล
การวางแผนและกำหนดปริมาณทรัพยากรมนุษย์หรืออัตรากำลัง (Workforce / Manpower / HR Planning)	/							
การจัดการพนักงาน (Staffing)	/							
การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)	/							
การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction / On-boarding)	/							
การบริหารคนเก่ง (Talent Management)	/							
การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)	/							
การพัฒนาบุคลากร (Employee / HR Development)	/							
การฝึกอบรม (Training)	/							
การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management / Appraisal)	/							
การให้รางวัล ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน (Reward / Compensation / Wage / Salaries)	/							
ผลประโยชน์ (Benefits / Welfare)	/							
บุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations)	/							
อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations)	/							
เสียงของบุคลากร (Employee Voice)	/							
ประสบการณ์ของบุคลากร (Employee experiences)	/							
การสื่อสาร (Communication)	/							
สุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ (Health, Safety and Employee Well-being)	/							
การจัดการข้อร้องทุกข์ (Grievance Handling)	/							
เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Technology & Information System)	/							
โลกเสมือนแห่งการทำงาน (Virtual Work)	/							
วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)	/							

จากตาราง 5 ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่จากหลายแหล่งข้อมูล และสรุปผลโดยใช้เกณฑ์ค่าความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) การบริหารคุณภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Attraction) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) การบริหารผลงาน (Performance and Contribution Management) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร (Employee Relations Management) และ ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Armstrong และ Taylor, 2014, p. 37; Cascio, 2019, p. 5; Chaudhary, 2016, Online; Claus, 2019, Online; Fenech, Baguant, และ Ivanov, 2019, p. 166; Gonzalez, 2020, Online; Kapur, 2020, Online; Kleiman, 2018b, Online; Noe และ et al., 2019, p. 4; Pope, 2019, Online; David Ulrich และ et al., 2012, Online; เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2562, ออนไลน์; ถวิล คำโสภา, 2560, น. 78; บวรนนท์ ทองกัลยา, 2561ข, ออนไลน์; ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ, 2560, ออนไลน์; อริญญา เถลิงศรี, 2561, ออนไลน์)

1. การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ในการออกแบบและวิเคราะห์ลักษณะของงานและวิธีการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ควบคู่กับการเป็นฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ (Business partner) อย่างมีปฏิภาณไหวพริบทางธุรกิจ (Business Acumen) ในการวิเคราะห์สมรรถนะองค์กรเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งงานที่สามารถส่งมอบหรือตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดการออกแบบใหม่ทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Redesign) ร่วมกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การบริหารจัดการเพื่อความคล่องตัว (Agility) และการคำนึงถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business context) ลูกค้า (Customers) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีคุณค่า (Value) เพื่อนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยการกำหนดรายละเอียดของงานด้านต่างๆ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ คุณสมบัติ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล รวมทั้งเครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับกับบริบทแห่งการพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัล

2. การบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรในการบริหารดุลยภาพและพยากรณ์ความต้องการด้านอัตรากำลัง (Manpower) หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากความร่วมมือกันในการกำหนดนโยบายและวางแผนของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง (HR Accountability) ร่วมกับการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Approach) จากการประมวลผลของเทคโนโลยีอัตโนมัติในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร่วมกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ตามที่หน่วยงานในองค์กรต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน เกิดความคล่องตัว (Agility) และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการกำหนดไว้ทั้งในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. การดึงดูดผู้มีความสามารถสูง (Talent Attraction) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ในการแสวงหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น (Agile Management) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อดิจิทัลสมัย ระบบอัตโนมัติ ระบบสารสนเทศ (HRIS) และเทคโนโลยีเครือข่ายไร้สาย เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ อำนาจความสะดวก สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลาย และช่วยให้กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ประสบการณ์ และสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานและสมรรถนะขององค์กร รวมถึงกระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction / On-boarding) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง ตลอดจนสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดี (Experience) และคุณค่า (Value) หรือผลลัพธ์ (Deliverables) ขององค์กรให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การสร้างเครือข่าย (Connection) และภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีต่อการดำเนินงานขององค์กร

4. การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) คือ กรรณวิธีและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ในการเพิ่มพูนศักยภาพ คุณค่า (Value) และพัฒนาความเป็นเลิศของบุคลากร (People Excellence) ในด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะทางอาชีพในการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วม รวมถึงกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีมโนทัศน์ (Mindset) และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะ (Upskill / Reskill) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาศัยเทคโนโลยี การศึกษาสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ศูนย์ความเชี่ยวชาญ (Centers of Expertise) และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

5. การบริหารผลงาน (Performance Management) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรที่ดำเนินการประเมินคุณค่า (Value) ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ อย่างมีระบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมและผลงานของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ องค์กร ทั้งในแง่ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และโอกาสของการพัฒนาในอนาคต โดยการใช้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Approach) และเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร่วมกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อ สนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และยุติธรรม

6. การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategy) และเครื่องมือทางการบริหารขององค์กรใน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกัน อย่างยั่งยืน อาทิ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลที่ยุติธรรม (Justice) ความยืดหยุ่น (Flexible) และ เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Approach) และ เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร่วมกับเทคโนโลยีและระบบ สารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ อันจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการว่าจ้างงาน การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง

7. การจัดการสัมพันธภาพบุคลากร (Employee Relations Management) คือ ระบบกฎเกณฑ์และกติกาของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรที่เป็นมาตรฐานว่าด้วยการ ทำงานของผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะต้องยึดในหลักการ กลไก และกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการแรงงานสัมพันธ์ที่ภาครัฐกำหนดและควบคุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้าง ประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience) ค้ำครองและปกป้องประโยชน์ของทุกฝ่าย ในด้านสัมพันธภาพในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง อาทิ สุขภาพกาย สุขภาพจิต อาชีวอนามัยและความ ปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงและความเป็นส่วนตัว โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถ อยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ปลอดภัย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็น

ช่องทางของเสียงของบุคลากรเพื่อสื่อสารยังระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

8. ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy) คือ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ รวมทั้งระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการประยุกต์วิธีการทางดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อช่วยในการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ เข้าถึง และประมวลผลสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ และเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมกับการพลิกผันทางดิจิทัล เพื่อใช้ในการสนับสนุนงานปฏิบัติการประจำวัน และเพื่อใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และตอบสนองภารกิจขององค์กร อาทิ อินเทอร์เน็ตไร้สาย (Mobile internet) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแบบภาคพื้นดิน (Ubiquitous High-speed Mobile Internet) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IOT) เทคโนโลยีอัตโนมัติในการวิเคราะห์ (Automation of Knowledge Work) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Widespread Adoption of Big Data Analytics) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) แอปพลิเคชัน (Application) เว็บไซต์ (Website) วิทยาการหุ่นยนต์ (Robotics) เครือข่ายสื่อสังคม (Social Media Network) สำนักงานเสมือน (Virtual Office) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ที่ได้เข้ามาสร้างผลกระทบต่อการบริหารองค์กร ตลอดจนแนวปฏิบัติในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

อาร์มสตรอง และ เทย์เลอร์ (Armstrong และ Taylor, 2014, p. 57) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย การพัฒนาทางด้านสังคม การเมือง กฎหมาย และเศรษฐกิจ รวมไปถึงแรงกดดันด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ ความต้องการของลูกค้ายังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย และ 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal

Environment) ประกอบด้วย ประเภทและลักษณะของธุรกิจ ขนาดขององค์กร ประสบการณ์ในการดำเนินงานขององค์กร เทคโนโลยีหรือกิจกรรมหลักของธุรกิจที่กำหนดรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กร ประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

โฮลเบค (Holbeche, 2001, pp. 29-31) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย ความต้องการของผู้บริโภคและความยืดหยุ่น และผลกระทบของเทคโนโลยี และ 2) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ประเด็นการเมืองในสถานที่ทำงาน การรวมกลุ่มภาคี โครงสร้างองค์กร ระดับชั้นขององค์กร แรงงานที่มีความรู้ บทบาทของผู้จัดการ การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยี ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความต้องการของบุคลากร

เดลแคมโป (DelCampo, 2011, p. 6) สรุปว่า ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วย ความหลากหลายของแรงงาน (Diversity of the Workforce) ตลาดในระดับสากล (Global Market) กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Legislation) บทบาทของการทำงานและครอบครัว (Work and Family Roles) การขาดแคลนแรงงานมีฝีมือ (Shortage of Skilled Workers) และการเพิ่มขึ้นของหน่วยงานให้บริการ (Rise of the Service Sector) 2) ด้านองค์กร (Organization) ประกอบด้วย การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization of Decision Making) และ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและลดขนาดองค์กร (Restructuring and Downsizing) และ 3) ด้านบุคคล (Individual) ประกอบด้วย การจับคู่บุคลากรกับงาน (Matching People) จรรยาบรรณ (Ethic) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผลผลิตภาพ (Productivity) ภาวะสมองไหล (Brain Drain) และ ความไม่มั่นคงในงาน (Job Insecurity)

ในทำนองเดียวกัน มหาพาโตร (Mahapatro, 2010, pp. 21-22) สรุปว่า ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. ความท้าทายด้าน สภาพแวดล้อม (Environmental Challenges) ประกอบด้วย อินเทอร์เน็ต (Internet) โลกาภิวัตน์ (Globalization) กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Laws and Regulatory Changes) และ รสนิยมและความชอบของลูกค้า (Consumer Tastes and Preferences)

2. ความท้าทายด้าน องค์กร (Organizational Challenges) ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นทางการแข่งขันและตำแหน่ง (Need for Competitive and Position Flexibility) การ

ลดขนาดและปรับโครงสร้างองค์กร (Downsizing and Organizational Restructuring) การใช้ทีมงานที่สามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Use of Self-managed Work Teams) การเพิ่มขึ้นของธุรกิจขนาดเล็ก (Rise of Small Business) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) การว่าจ้างองค์กรภายนอก (Outsourcing) ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ (Responsibility and Decision-making Authority)

3. ความท้าทายด้านบุคคล (Individual Challenges) ประกอบด้วย การจับคู่บุคลากรกับองค์กร (Matching People and Organizations) จรรยาบรรณและความรับผิดชอบต่อสังคม (Ethic and Social Responsibility) ผลิตภาพ (Productivity) การเสริมแรง (Empowerment) ภาวะสมองไหล (Brain Drain) และ ความไม่มั่นคงในงาน (Job Insecurity)

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านองค์กร และด้านบุคคล ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในยุคปัจจุบัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ข้างต้น โดยเฉพาะความคล่องตัวและการบริหารงานอย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของบริบทและสภาพแวดล้อมของโลกภายนอกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังมีบทบาทในชีวิตประจำวันของบุคลากรและนักศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้มีความพร้อมและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลดังกล่าว หากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังไม่เริ่มปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อกระแสดิจิทัลในบริบทของโลก รวมทั้งหากทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังไม่มีความพร้อมและขาดทักษะเพื่อตอบสนองในยุคดิจิทัล (Digital Platform) การดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สามารถรับมือกับความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่คุณภาพการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์

ในยุคปัจจุบัน องค์กรและหน่วยงานต่างกำลังเผชิญกับภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน และความเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ซึ่งสร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องหามาตรการหรือแนวทางใหม่ในการรับมือกับปรากฏการณ์ดังกล่าว ซึ่ง

หนึ่งในแนวทางที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation :HRT) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างพลังขับเคลื่อนขององค์กรให้สามารถปรับตัวและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความเปลี่ยนแปลงและปรับบทบาทใหม่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นกระบวนการที่ใหม่ที่หลายองค์กรต่างให้ความสนใจและเริ่มนำมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีสิ่งสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับกระบวนการใหม่ และสามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ควรนำไปสู่ผลการดำเนินงานใหม่ๆ ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อาทิ 1) เป็นแหล่งข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้สำหรับบุคลากร 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 3) มีกระบวนการและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก 4) ให้ข้อมูลเชิงลึกด้านอัตรากำลังคนเพื่อการพัฒนาและธำรงรักษาคนเก่ง 5) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลแบบทันทีทันใดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร และ 6) จัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร (Koser, 2016, Online) โดยมีปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ 1) การดึงดูด รักษา และพัฒนาคนเก่ง 2) การสนับสนุนองค์กรตามสมรรถนะหลักของทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การสนับสนุนความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Rothwell และคนอื่น ๆ, 2008, p. 3) อย่างไรก็ตาม อุลริค และ บร็อคแบงค์ (David Ulrich และ Brockbank, 2005, p. 3) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงบางกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาจสร้างการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ได้ หากแต่ต้องเป็นการเพิ่มมูลค่าให้ทุกแก่งกิจกรรมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ อาทิ ผลลัพธ์ที่มีอาจจับต้องได้ (Intangibles) เครือข่ายลูกค้า (Customer Connection) ศักยภาพขององค์กร (Organization Capabilities) และทักษะการบริการของบุคคล (Individual Services Abilities) เป็นต้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการเปลี่ยนความสัมพันธ์ไปเป็นผลลัพธ์และสร้างมูลค่าให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จัดการ และบุคลากรทุกคนในองค์กรอีกด้วย

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Transformation) และพบว่า มีนักวิชาการหรือนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะและสรุปนิยามไว้ดังต่อไปนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) พบว่า มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้แสดงทัศนะที่หลากหลายเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ อาทิ ฮันส์ (Hans, 2019, Online) สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล หมายถึง กระบวนการในการใช้กลไกด้านระบบอัตโนมัติและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเข้ามาแทนที่กระบวนการดำเนินงานและการปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม ในขณะที่ อูริช (David Ulrich, 2015, Online) สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) คือ วิธีหรือแนวทางดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนนิยามหรือบทบาท (Redefining) ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวทางเชิงบูรณาการ (Integrated) มีการปรับวางแนวใหม่ (Aligned) มีความเป็นนวัตกรรม (Innovative) และมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Business-focused) เพื่อช่วยให้บรรลุการดำเนินงานขององค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ยังเปลี่ยนความคิดที่มีต่อบทบาทของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านพฤติกรรมขององค์กรและผลผลิตขององค์กร (David Ulrich และ Brockbank, 2005, p. 2; David Ulrich และ et al., 2009, pp. 8-9) ในทำนองเดียวกัน รอทเวล (Rothwell, 2010, Online) สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) คือ การปรับเปลี่ยน สร้าง หรือนำเสนอแนวทางใหม่ (Reinvent) เกี่ยวกับการดำเนินงาน กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กล่าวคือ เป็นการคิดใหม่ (Rethinking) ปรับบทบาทใหม่ (Rechartering) และจัดระเบียบหรือวางแนวทางใหม่ (Realigning) เกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการ แนวปฏิบัติ และสมรรถนะของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการหรือยุทธวิธีเชิงกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือบทบาท (Re-positioning) ของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยการพิจารณาถึงบทบาทและความสำคัญของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (What HR is) สิ่งที่ควรดำเนินงาน (What it should do) และผล

การดำเนินงานที่สามารถวัดหรือประเมินได้ (Measurable results) ซึ่งต้องอาศัยความพยายามในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่ยั่งยืนสำหรับการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

นอกจากนี้ นักวิชาการชาวไทยได้ให้สรุปนิยามของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลายเช่นเดียวกัน อาทิ จำเนียร จวงตระกูล (2562, น. 126-127) สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากเดิมที่มีลักษณะการทำงานด้วยมือไปสู่การใช้ระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก และทำให้กระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบอัตโนมัติ (HR Digitalization) และเกิดหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Agile Organization) สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้ ในขณะที่ บรรณันท์ ทองกัลยา (2562ข, ออนไลน์) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ คือ กลยุทธ์ด้านการสื่อสารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน เข้าใจ และสามารถตอบโจทย์ของธุรกิจได้ โดยมีโครงสร้างการทำงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว มีทีมงานที่หลากหลาย และใช้ศักยภาพของสมาชิกในทีมที่เป็นจุดแข็งและความแตกต่างกัน อีกทั้งยังสามารถวัดได้ จับต้องได้ และประเมินผลได้ นอกจากนี้ สมเกียรติ ศิริชาติไชย (ม.ป.ป., ออนไลน์) ยังได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงจากการทำงานแบบจัดการทั่วไป (Administration) ไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นแหล่งสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเป็นการเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ช่วยบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรและบุคลากรภายใต้กลยุทธ์ 3 เสาหลัก ได้แก่ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) การมีส่วนร่วม (Engagement) และ วัฒนธรรม และโครงสร้าง (Culture and Structure)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงหรือการแปลงรูป (Transformation) มโนทัศน์ แนวทาง บทบาท และวิธีดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในลักษณะของการคิดริเริ่มใหม่ (Reinventing) เกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการ โครงสร้าง แนวปฏิบัติ และสมรรถนะของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยการพลิกบทบาทไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner) ขององค์กร สร้างมูลค่าในกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ รวมทั้งเพิ่มคุณค่า (Value) ให้แก่ผลผลิตขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งยังเพื่อ

ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

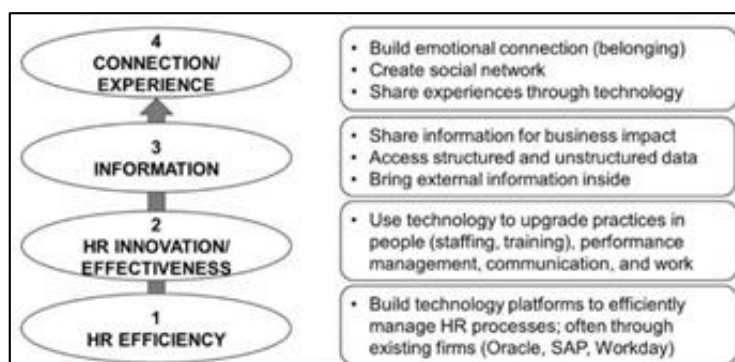
อูริช (David Ulrich, 2019a, Online) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีได้สร้างผลกระทบเป็นวงกว้าง แปรเปลี่ยนวิถีชีวิตและรูปแบบการทำงานของมนุษย์ไปอย่างสิ้นเชิง ก่อเกิดโลกเสมือนทางดิจิทัลและเครือข่ายสังคมออนไลน์บนแพลตฟอร์มต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การผลิตสารสนเทศดิจิทัลจำนวนมาก สำหรับการใช้ประโยชน์ตามความต้องการของปัจเจกบุคคล (Customisation) และการพยากรณ์และตัดสินใจบนพื้นฐานของวิทยาการข้อมูล (Predictive Analytics) ในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาพลิกผันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเช่นเดียวกัน เกิดเป็นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล (Digital HR) ซึ่งเป็นการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาขับเคลื่อนและประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยมีเทคโนโลยีที่สำคัญ คือ SMAC ประกอบด้วย เครือข่ายสังคม (Social) เทคโนโลยีไร้สาย (Mobile) วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) และเทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรูปแบบดังภาพประกอบ 3 ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (David Ulrich, 2019a, Online; Vulpen, 2019, Online)

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นแกนกลางสำคัญในการยกระดับกระบวนการทำงาน อาทิ การใช้ระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีหุ่นยนต์ช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงาน ส่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และลดความยุ่งยากซับซ้อน

2. นวัตกรรม (Innovation) คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมและประสิทธิผล (Effectiveness) ในแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านบุคลากร (People) มิติด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) มิติด้านการสื่อสาร (Communication) และมิติด้านกระบวนการ (Work)

3. สารสนเทศ (Information) คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงและใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการพยากรณ์และการตัดสินใจ

4. เครือข่าย (Connection) คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์และการเป็นเจ้าของ รวมทั้งประสบการณ์ (Experience) ของบุคคล อันจะนำไปสู่ การเพิ่มผลิตภาพ และสมรรถนะขององค์กร

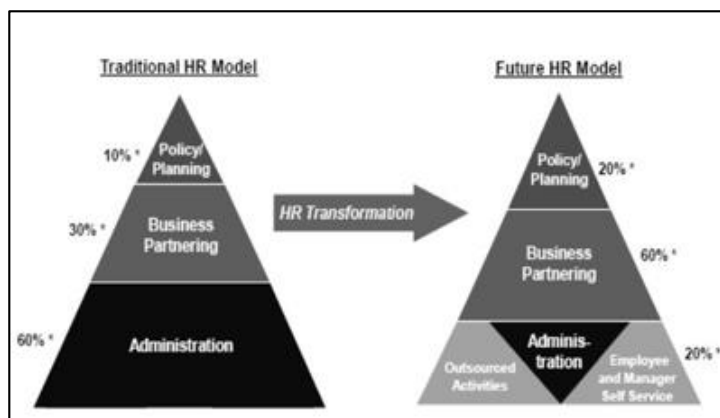


ภาพประกอบ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล (Digital HR)

ที่มา: Vulpen, Erik van. (2019). 7 Digital HR Trends for 2020

บวรนนท์ ทองกัลยา (2561ก, ออนไลน์) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การวางตำแหน่งขององค์กร (Organization Alignment) ประกอบด้วย การปรับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสุขภาวะที่ดีขององค์กร 2) ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร และเมโนทัศน์ของบุคลากร และ 3) ความเป็นเลิศของบุคลากร (People Excellence) ประกอบด้วย บทบาทภาวะผู้นำ สมรรถนะของบุคลากร การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วม

อุริช (Ulrich, n.d., อ้างถึงใน Boersema, 2019, Online) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ และเสนอรูปแบบของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ดังแสดงในภาพประกอบ 4 ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายและการวางแผน (Policy / Planning) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnering) และ การบริหารจัดการทั่วไป (Administration)



ภาพประกอบ 4 รูปแบบของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ที่มา: Boersema, Arend. (2019). Times Are a-Changing: HR Customer Services

อุริช (David Ulrich, 2015, Online) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังแสดงในภาพประกอบ 5 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (David Ulrich และ et al., 2009, pp. 9-10)

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business context): เป็นขั้นตอนของการระบุและสร้างความกระจ่างชัดจนถึงเหตุผลและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Why do transformation?) โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกหรือสภาพการณ์จริงที่เกิดขึ้นภายนอก ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมา กำหนดเป็นแนวทางในการสร้างความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องพิจารณา อาทิ 1) สภาพเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ คุณภาพทางการค้า ความเชื่อมั่นของนักลงทุน การขยายเครดิต เป็นต้น 2) กระแสโลกาภิวัตน์ 3) เทคโนโลยี 4) โครงสร้างประชากร และ 5) สภาพทางการเมือง นอกจากนี้ องค์การควรต้องคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรขององค์กร ผู้จัดการในองค์กร ลูกค้า นักลงทุน คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่ายในระดับสากล ผู้ออกกฎหมาย สังคม เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์เป็นการส่งมอบคุณค่า (Value) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ดังนั้น การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะถูกนำไปเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการออกแบบในการสร้างความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Redesign)

2. ผลลัพธ์ (Outcomes): เป็นขั้นตอนของการกำหนดผลลัพธ์ที่องค์กรจะส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (What are the outcomes of transformation?) โดยผลลัพธ์นั้นจะต้องถูกกำหนด วัดได้ และสามารถติดตามได้ ผลลัพธ์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ที่สามารถตอบสนองของความคาดหวัง (Expectations) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ในขั้นตอนแรก เช่น ผลลัพธ์สำหรับบุคลากรในองค์กร คือ การพัฒนาสมรรถนะสำหรับการทำงานในอนาคต ผลลัพธ์สำหรับลูกค้า คือ ความภักดีในตราสินค้าและการแนะนำต่อ ผลลัพธ์สำหรับนักลงทุน คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้น ผลลัพธ์สำหรับสังคม คือ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และ 2) ผลลัพธ์ที่สร้างสมรรถนะให้แก่องค์กร อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร เป็นต้น สมรรถนะขององค์กรในที่นี้ คือ สิ่งที่เป็นตัวแทนขององค์กร ทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก และกิจกรรมหรือกระบวนการที่องค์กรส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ สมรรถนะขององค์กรยังเป็นสิ่งที่กำหนดผลลัพธ์ที่มีอาจจับต้องได้ (Intangibles) ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน ตราสินค้าขององค์กรที่ลูกค้าให้การยอมรับ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น รวมทั้งสมรรถนะขององค์กรยังเป็นสิ่งที่กำหนดอัตลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย ตัวอย่างของสมรรถนะองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งมอบ (Deliverables) โดยทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การมีพรสวรรค์ (Talent) ความรวดเร็ว กรอบแนวคิดแบบร่วม ความน่าเชื่อถือ ความร่วมมือ การเรียนรู้ ภาวะผู้นำ เครือข่ายลูกค้า นวัตกรรม เอกภาพเชิงกลยุทธ์ ความเรียบง่าย ความรับผิดชอบต่อสังคม ความมีประสิทธิภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรกำหนดสมรรถนะองค์กรที่สำคัญจำเป็นและสอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ

3. การออกแบบใหม่ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Redesign): เป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนหรือพลิกโฉมโครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (How do we do HR transformation?) ภายใต้การจำลองแนวคิดการดำเนินธุรกิจภายใต้ธุรกิจขององค์กร โดยการกำหนดให้หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นเสมือนองค์กรธุรกิจ และมีการกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และผลลัพธ์ที่ต้องการ (Results) สำหรับการกำหนดโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถกำหนดโครงสร้างองค์กรได้ 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบศูนย์บริการ (Service Centers) 2) แบบบรรษัท (Corporate HR) 3) แบบภาคีฝังตัวในหน่วยงาน (Embedded HR/Strategic Business Partnering) 4) แบบศูนย์ความเชี่ยวชาญ (Centers of Expertise/HR Expertise) และ 5) แบบศูนย์ดำเนินการด้านปฏิบัติการ (Operational Execution) ทั้งนี้ ในแต่ละรูปแบบโครงสร้างจะมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ บริบท

และความเชี่ยวชาญแตกต่างกันไป ภายหลังจากการออกแบบใหม่ทางด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว จึงเป็นการขอบเขตงานละแนวปฏิบัติ (Content) และแนวทางการดำเนินงาน (Process) ซึ่งขอบเขตงาน (Content) ประกอบด้วย 1) แนวปฏิบัติหรือกระบวนการด้านบุคลากร (Flow of People) 2) แนวปฏิบัติหรือกระบวนการด้านผลการปฏิบัติงาน (Flow of Performance) 3) แนวปฏิบัติหรือกระบวนการด้านสารสนเทศ (Flow of Information) และ 4) แนวปฏิบัติหรือกระบวนการด้านรายละเอียดของงาน (Flow of Work) ในส่วนของแนวทางการดำเนินงาน (Process) หรือแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติหรือกระบวนการต่างๆ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ การกำหนดหรือวางตำแหน่งใหม่ (Align) การบูรณาการ (Integrate) และการสร้างสรรค์ใหม่ (Innovate) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการกำหนดบทบาทใหม่ ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (Employee Champion) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหารจัดการ (Administrative Expert) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) บทบาทการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

4. หน้าที่ความรับผิดชอบทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Accountability): เป็นขั้นตอนของการกำหนดกลุ่มทำงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (Who should be part of the HR transformation?) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 4 กลุ่ม ได้แก่

4.1 กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Leaders and Professionals) มีหน้าที่ออกแบบและกำหนดขั้นตอนในการการดำเนินงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

4.2 กลุ่มผู้จัดการแผนก (Line Managers) มีหน้าที่พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ รวมทั้งทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในองค์กร

4.3 กลุ่มลูกค้าและนักลงทุนภายนอก (External Customers and Investors) มีหน้าที่ช่วยเสนอแนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์

4.4 กลุ่มที่ปรึกษา (Consultants and Advisers) มีหน้าที่ให้คำปรึกษา รวมนำเสนอกรอบแนวคิดและข้อมูลเชิงลึก



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Ulrich; et al. (2009). HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In

ในทำนองเดียวกัน อูลริค และ บร็อคแบงค์ (David Ulrich และ Brockbank, 2005, p. 10) กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบการเพิ่มคุณค่า (Value) ให้แก่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในภาพประกอบ 6 ประกอบด้วย

1. การรู้สภาพแวดล้อมภายนอก (Knowing External Business Realities) ประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) ประเด็นทางเศรษฐกิจและข้อกฎหมาย (Economic and Regulatory Issues) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแรงงาน (Workforce Demographics) และ โลกาภิวัตน์ (Globalization)

2. การบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก (Serving External and Internal Stakeholders) ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholder) และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Stakeholder)

3. การกำหนดแนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ (Crafting HR Practices) ประกอบด้วย แนวปฏิบัติและกระบวนการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) ในด้าน บุคลากร (Flow of People) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Flow of Performance Management) สารสนเทศ (Flow of Information) และกระบวนการทำงาน (Flow of Work)

4. การสร้างทรัพยากรทางทรัพยากรมนุษย์ (Building HR Resources) ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy) และการจัดองค์การ (Organization)

5. การสร้างความมั่นใจในการเป็นมืออาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ (Ensuring HR Professionalism) ประกอบด้วย บทบาทของงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Roles) สมรรถนะ (Competencies) และ การพัฒนา (Development)

เทรเวอร์ และโคโตซากะ (Trevor และ Kotosaka, 2017, Online) เผยใน Harvard Business Review ซึ่งเสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) ในการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยการเปลี่ยนจากการเป็นผู้ปฏิบัติงาน (Performer) ไปสู่การเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformer) ในกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา (Recruitment) การพัฒนา (Development) การเติบโตในสายงาน (Career) และการให้การยอมรับและเห็นคุณค่า (Recognition) ดังแสดงในภาพประกอบ 6

Strategic Approach	Philosophical Direction	PERFORMERS	TRANSFORMERS
	Architectural Direction	HIERACHY	NETWORK
Human Resource Management Principles	Recruitment	Assess for performance Formal and standardized assessment Accepting of boundaries / structured system Evidence of effort and drive	Assess for potential to lead transformation Vision, inspiration and sustainable intellectual potential and action orientation Strong narrative and influencing beyond authority Resilience and ambiguity tolerance Diverse experience and wide talent pool
	Development	Structured development Professional skills focus Technical competence development Management scope and skill Technical development pathways	Highly customized development bespoke to user Open opportunity and enabling environment Informal development e.g. coaching and facilitation Role based development & external opportunity Focus on knowledge creation and transfer
	Career	Predictable career path Structured career management e.g. increments Proliferation of responsibility Formal hierarchy and role scope Progression according to performance	Facilitating the next opportunity Horizontal more than vertical progression Influence more than authority or responsibility Non-linear career using external opportunity Portfolio career management and exposure
	Recognition	Measured against fixed outcomes Hard targets and clear consequences Performance differentiation between peers Individualistic employment ethos High performance cultures	'Leap of faith' performance contract - high trust Peer to peer management Crowd based subjective performance management Informal assessment against emerging targets "Serve the organization and not the boss"
Strategic Outcome		High Performance Working	High Commitment Working

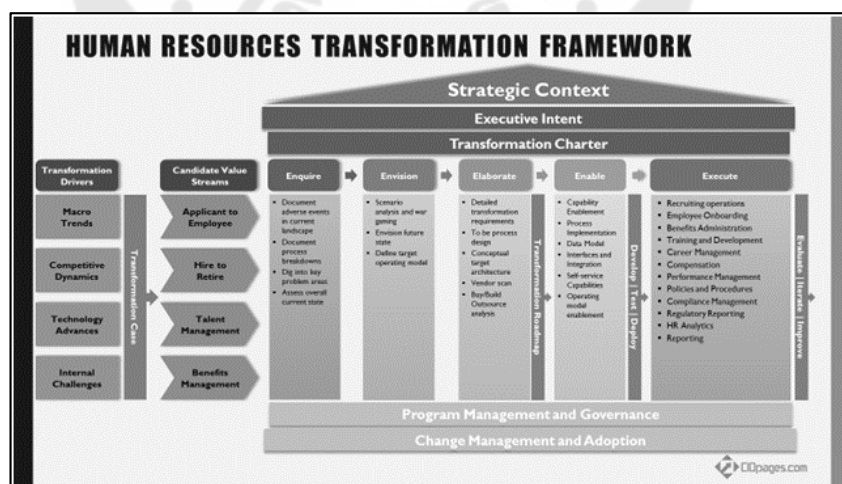
ภาพประกอบ 6 แนวคิดเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Trevor, Jonathan; & Kotosaka, Masahiro. (2017). Strategic Human Resource Management: An Agenda for Japanese Companies in the 21st Century

นอกจากนี้ เว็บไซต์ซีไอโอเพจส์ (CIOPages, n.d., Online) ยังได้เสนอกรอบแนวคิดและองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในภาพประกอบ 7 ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1.บริบทเชิงกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Context)

2. เจตนาหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง (Executive Intent)
3. เอกสารหรือบทสรุปเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (Transformation Charter)
4. แรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Drivers) ได้แก่ แนวโน้มในระดับมหภาค พลวัตการแข่งขัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ ความท้าทายภายในองค์กร
5. กระแสแห่งคุณค่าในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Candidate Value Streams) อาทิ ผู้สมัคร-พนักงาน การจ้างงาน-การเกษียณ ผลตอบแทน-สวัสดิการ และการบริหารคนเก่ง
6. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Steps) ประกอบด้วย
 - 6.1 การเข้าใจถึงสภาพปัจจุบัน ความท้าทาย และอุปสรรค (Enquire)
 - 6.2 การสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต (Envision)
 - 6.3 การสร้างความกระจ่างและชัดเจนในการดำเนินงาน (Elaborate)
 - 6.4 การคาดการณ์และทำให้เป็นไปได้ (Enable)
 - 6.5 การลงมือปฏิบัติในกระบวนการ (Execute)
 - 6.6 การวัดและประเมินผล (Evaluate)
7. การบริหารและกำกับดูแลโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ (Program Management)
8. การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management and Adoption)



ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ CIO pages

ที่มา: CIOPages. (n.d.). Human Resources Transformation Framework

กล่าวโดยสรุป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผลลัพธ์ การออกแบบใหม่ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่ความรับผิดชอบทางทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งและความคล่องตัวขององค์กร และสมรรถนะและความเป็นเลิศของบุคลากร

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์มีอาจเริ่มต้นจากบุคคลหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้ ทว่าการเปิดรับและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องเริ่มการปรับกรอบมโนทัศน์ของบุคลากรทุกคนในองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางในการนำเอากระบวนการดังกล่าวเข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ฮันส์ (Hans, 2019, Online) สรุปขั้นตอน (Stages) ของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การเสริมพลังให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Strengthening HR across Contours of Business) 2) การตัดสินใจทางทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลกระทบ (Impactful HR Decision Making) 3) การจัดการกำลังคนอย่างยืดหยุ่น (Taking Care of a Flexible Workforce) และ 4) การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Continuous Employee Engagement and Collaborative Learning)

โดนัลด์สัน (Donaldson, 2019, Online) กล่าวว่า ขั้นตอนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การให้อำนาจแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Empowering HR across the Business) 2) การตัดสินใจทางทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลกระทบ (Impactful HR decision making) 3) การจัดการกำลังคนอย่างยืดหยุ่น (Managing a Flexible Workforce) 4) การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Employee Engagement) และ 5) การเรียนรู้แบบร่วมมือทางสังคม (Social and Collaborative Learning)

ไคลแมน (Kleiman, 2018c, Online) สรุปขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การประเมินสภาพการณ์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Evaluate What HR Looks like Today) 2) การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและการว่าจ้างภายนอก (Take Advantage of Technology and Outsourcing) 3) การรายงานต่อผู้บริหาร

ระดับสูง (Have HR Report to the CEO) 4) การร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการประชุมที่สำคัญทางธุรกิจ (Invite HR to Critical Business Meetings) 5) การเน้นความสำคัญทางกลยุทธ์ (Focus Strategically in a Future-Oriented Manner) และ 6) การประเมินบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Evaluate Your HR Person/Team/Department)

เวอร์ลินเดน (Verlinden, 2018, Online) สรุปขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Establish a Clear Goal) 2) สร้างการรับรู้ในเป้าหมายและสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรเพื่อความสำเร็จ (Get Everyone on Board) 3) ดำเนินงานอย่างเรียบง่าย (Don't Overcomplicate Things) 4) จัดอันดับความสำคัญของแนวคิดหรือกระบวนการ (Prioritize Ideas) 5) ประเมินผลการดำเนินงาน (Assess Performance) และ 6) สร้างวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมใหม่ที่ต้องการ (Culture is important)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของเมอร์เซอร์ (Mercer, 2017, Online) เปิดเผยกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสมรรถนะสูง 3 ขั้น ได้แก่

1. การวิวัฒนาการรูปแบบ (Evolve the model) ประกอบด้วย การใช้โครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจ การส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการส่งมอบบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Service Delivery Model) ทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ ศูนย์ความเชี่ยวชาญ (Centers of Expertise (COEs)) พันมิตรทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Business Partners (HRBPs)) และ ศูนย์บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Shared Services (HRSS)) และการสร้างวุฒิภาวะของรูปแบบ (Model Maturity)

2. การสร้างสมรรถภาพ (Build Capability) ประกอบด้วย การจัดวางตำแหน่งของศูนย์ความเชี่ยวชาญและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อมกับกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนกระบวนการพื้นฐานไปสู่การเป็นศูนย์บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการวิวัฒนาการของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์

3. การลงทุนในเทคโนโลยี (Invest in Technology) ประกอบด้วย การลงทุนในเทคโนโลยีด้านการจัดการทุนมนุษย์อย่างถูกต้อง การลงทุนในเทคโนโลยีวิทยาการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการส่งเสริมประสบการณ์ทางดิจิทัลให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร

โคเซอร์ (Koser, 2016, Online) กล่าวว่าขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ขั้น ดังนี้

1. ขั้่นนิยามเทคโนโลยีและกระบวนการในระดับสากล

2. ขึ้นกำหนดบทบาทและกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value) สู่ความสำเร็จขององค์กร

3. ขึ้นกำหนดโครงสร้างหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประเมินประสิทธิภาพและวางตำแหน่งกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร

4. ขึ้นประเมินกระบวนการเดิมที่ซ้ำซ้อนขององค์กร ออกแบบและปรับให้เหมาะสม รวมทั้งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างทีม

5. ขึ้นหาที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเลือกใช้แอปพลิเคชันคู่ความร่วมมือ และแหล่งทรัพยากรที่ถูกต้อง เพื่อส่งเสริมการส่งมอบบริการที่เหมาะสม

รอทเวล (Rothwell, 2010, Online) สรุปขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 แนวทางหลัก ดังนี้

1. การลดเวลางานเชิงปฏิบัติการให้น้อยลง (Decrease the Time Devoted by HR to Transactional Issues) โดยใช้วิธีการว่าจ้างภายนอกมาดำเนินงานแทน (Outsourcing) การส่งเสริมให้เกิดการใช้ระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) หรือการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์

2. การเพิ่มเวลางานเชิงกลยุทธ์ให้มากยิ่งขึ้น (Increase the Time Devoted by HR to Strategic Issues)

นอกจากนี้ เว็บไซต์ซีไอโอเพจส์ (CIOPages, n.d., Online) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Transformation Steps) ได้แก่ 1) การเข้าใจถึงสภาพปัจจุบัน ความท้าทายและอุปสรรค (Enquire) 2) การสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต (Envision) 3) การสร้างความกระจ่างและชัดเจนในการดำเนินงาน (Elaborate) 4) การคาดการณ์และทำให้เป็นไปได้ (Enable) 5) การลงมือปฏิบัติในกระบวนการ (Execute) และ 6) การวัดและประเมินผล (Evaluate)

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย เทคโนโลยี และกระบวนการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) การสร้างการรับรู้ในเป้าหมาย พัฒนามโนทัศน์ด้านการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดบทบาทและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ปรับโครงสร้างให้อำนาจแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการปรับเปลี่ยน รวมทั้งวางตำแหน่งกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) จัดอันดับความสำคัญของกระบวนการสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ และจัดการกำลังคน

อย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น และ 5) ประเมินผลการดำเนินงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร อย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้แบบร่วมมือ และสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันทุกองค์กรต่างเผชิญกับแนวโน้มและความท้าทายใหม่ๆ ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของความผันผวนและความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ทำให้องค์กรต้องเร่งปรับตัวเพื่อรองรับต่อการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มี นักวิชาการได้ กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

เฟอรรอน (Ferron, 2020, Online) กล่าวถึง ปัจจัย 8 ประการที่ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การสร้างความพร้อมทางดิจิทัล (Digital Enablement) 2) ระบบอัตโนมัติ (Automation) 3) การบริการตนเองจากหน้าจอทุกหนแห่ง (Self-service from any Screen) 4) ระบบและบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถจัดการงานเฉพาะทาง (People Solutions and Services (PSS) Taking on Specialist Work) 5) ระบบและบริการด้านทรัพยากร มนุษย์ที่สามารถจัดการงานทั่วไปโดยการทำงานมาจากพันธมิตรทางธุรกิจ (PSS Taking on Generalist Work from HR Business Partners) 6) ระบบและบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ สามารถจัดการงานอื่นๆ ซึ่งในอดีตดำเนินการได้โดยพันธมิตรทางธุรกิจ (People Consultants Taking on Other Work Historically Handled by HR Business Partners) 7) ที่ปรึกษาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเจ้าของผลิตภัณฑ์ (People Consultants Acting as Product Owners to Fortify Existing and Introduce New Services) และ 8) นักวางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (People Strategists, Creating Strategy)

โกวิล (Govil, 2020, Online) กล่าวถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากร มนุษย์ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย ได้แก่ 1) ประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience) 2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) 3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และ เทคโนโลยี (Human and Technology Interaction) 4) การตัดสินใจโดยใช้หลักฐาน (Evidence-based Decision Making) และ 5) โครงสร้างและแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Agenda and Structure)

ปราสตาคอส (Prastacos, 2020, Online) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวไปสู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การ

เข้าใจในธุรกิจขององค์กร (Understand the Business) 2) การเข้าใจในเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้งาน (Understand the Technology and its Implications) 3) แนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Adopt a Customer-centric Mentality) 4) การพัฒนาภาวะผู้นำ วัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว การมีส่วนร่วม และการเติบโต (Develop with Leadership, Culture of Agility, Engagement and Growth) และ 5) การบริหารแบบเน้นหลักฐานเชิงประจักษ์ (Culture of Evidence-based Management)

บิสวาส (Biswas, 2019, Online) กล่าวถึงความท้าทายที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง (Creating a Culture of Continuous Engagement) 2) การใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการทำงาน (Artificial Intelligence (AI) in the Flow of Work) และ 3) บูรณาภาพและคุณภาพของข้อมูล (Data Integrity and Quality)

อูลริช (David Ulrich, 2019b, Online) กล่าวถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (Context is changing) 2) การเพิ่มคุณค่าแก่ผู้อื่น (HR is not about HR but about creating value for others) 3) การขยายตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (HR stakeholders are broadening) 4) ผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ (HR has unique contributions) 5) การสะท้อนถึงตรรกะและธรรมาภิบาลขององค์กร (The HR department should reflect the logic and governance of the business) และ 6) การสร้างบทบาทใหม่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การส่งมอบคุณค่า (HR professionals need to reinvent themselves to deliver value)

อูลริช และ มาร์ติเนซ (Dave Ulrich และ Martinez, 2019, Online) กล่าวถึงความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนบทบาทมาสู่ภายนอกมากยิ่งขึ้น (Move from inside to outside) 2) การมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กร (Focus on Business Success) 3) การเปลี่ยนจากคนไปสู่ระบบ (From People to Systems) 4) บทบาทที่ชัดเจน (What Role is HR playing) และ 5) การลงทุนในเครื่องมือ (Invest in tools)

ไคลแมน (Kleiman, 2018a, Online) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปรากฏการณ์ VUCA ซึ่งประกอบด้วย ภาวะความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity)

อริญญา เถลิงศรี (2561, ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) Business Acumen: การมีปฏิภาณทางธุรกิจ เข้าใจวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินธุรกิจขององค์กร และปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง 2) HR Technology and Data Analytics: การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อแสวงหาความต้องการของบุคลากร และใช้วิทยาการข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบสมบูรณ์ 3) Marketing Expertise: ความเชี่ยวชาญทางการตลาด เข้าใจสถานการณ์และความต้องการขององค์กร รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากร และ 4) HR Agility: การปรับตัวให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

อุลริค และ บร็อกแบงก์ (David Ulrich และ Brockbank, 2005, pp. 10-147) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยี (Technology) 2) ประเด็นทางเศรษฐกิจและข้อกฎหมาย (Economic and Regulatory Issues) 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Workforce Demographics) 4) โลกาภิวัตน์ (Globalization) 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholder) 6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Stakeholder) 7) แนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice: People, Performance Management, Information, Work) และ 8) กระบวนการทำงานและสารสนเทศสมัยใหม่ (Emerging Practice Information and Work Flows)

ไรลีย์ (Reilly, n.d., Online) กล่าวว่า แรงขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยแรงขับ 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงขับเคลื่อนทั่วไป (General Drivers) ประกอบด้วย การลดต้นทุน การปรับปรุงมาตรฐานการบริหาร การมุ่งเน้นธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ความว่องไวในการตอบสนองต่อลูกค้าที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น การวางตำแหน่งใหม่ของงานทรัพยากรมนุษย์ไปสู่งานเชิงกลยุทธ์

2. แรงขับเคลื่อนเฉพาะ (Specific Drivers) ประกอบด้วย 1) ด้านกลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดและใช้กลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้าง รวมถึงการวางตำแหน่งกลยุทธ์ การปรับปรุงบริการ การลดต้นทุน 3) ด้านกระบวนการ รวมถึงความคงเส้นคงวาของการลดต้นทุนทางการเงิน การเปรียบเทียบเครดิต และ 4) ด้านระบบ รวมถึงต้นทุนที่มีความเสมอเหมือน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การสร้างความพร้อมทางดิจิทัล ระบบปัญญาประดิษฐ์ บุคลากรและคุณภาพของข้อมูล ระบบและบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน

องค์กร เช่น การกำหนดและใช้กลยุทธ์ การวางตำแหน่งใหม่ของงานทรัพยากรมนุษย์ไปสู่งานเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงบริการ การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดเรื่องการพัฒนารูปแบบ หรือ Model เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางและเข้ามามีบทบาทในแวดวงวิชาการและการวิจัยเป็นอย่างมาก ซึ่งช่วยในการพัฒนาองค์ความรู้ให้มีความชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ในภาษาไทยมีคำนิยามที่หลากหลาย อาทิ รูปแบบ ตัวแบบ ต้นแบบ แบบจำลอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า “รูปแบบ” เนื่องจากเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการวิจัยและการศึกษา และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการศึกษาถึงหลักการและวิธีการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของรูปแบบ และพบว่า มีนักวิชาการหรือนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะ และสรุปนิยามเกี่ยวกับรูปแบบไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ พบว่า มีนักวิชาการชาวไทยได้กล่าวถึงนิยามของรูปแบบ อาทิ รัชต์ ไตรมาลัย (2560, น. 18) สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของตัวแปรหรือปัจจัยที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบในการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยได้นำมาดำเนินการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบตามหลักแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน ทิศนา แหมมณี (2555, น. 220) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมของบุคคลที่แสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสวนหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย รูปแบบอาจสร้างขึ้นจากทฤษฎีและหลักการต่างๆ ประสบการณ์ ความคิด หรือการใช้อุปมาอุปไมยต่างๆ แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี นอกจากนี้ เนาวนิตย์ สงคราม (2550, น. 16) สรุปว่า รูปแบบหมายถึง แผนผังแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและขั้นตอน โดยมีการอธิบายด้วยภาษาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบนั้นๆ

ดังนั้น จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การพัฒนาแผนผังหรือแบบจำลองโดยใช้องค์ความรู้ แนวคิด หรือทฤษฎีเป็นมโนทัศน์พื้นฐาน ซึ่งรูปแบบประกอบด้วยตัวแปรหรือองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่แสดงเป็นสัญลักษณ์อย่างเป็นระบบ และอธิบายด้วยภาษาเพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์และกระบวนการต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ อย่างชัดเจน และสามารถนำรูปแบบไปใช้ให้สัมฤทธิ์ผล

ประเภทของรูปแบบ

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทของรูปแบบไว้ ดังนี้

สมิทธ (Smith, 1980) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริงหรือมีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง และ 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ รูปแบบเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้ข้อความในการอธิบายโดยย่อ หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

คีฟส์ (Keeves, 1988, pp. 387-393) กล่าวว่า รูปแบบสามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเสมือน (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์เชิงรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์เชิงนามธรรม ประโยชน์ของรูปแบบเชิงอุปมา คือ การอธิบายการเปลี่ยนแปลงและทำนายอนาคต ซึ่งสามารถใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายได้

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อกลางเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ในลักษณะแผนภูมิหรือรูปภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย วิธีการ กระบวนการ และการประเมินผลอย่างเป็นขั้นตอน โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบที่อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม หรือกราฟ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรต่างๆ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและสภาพปรากฏการณ์จริง โดยนิยมใช้กันในสาขาจิตวิทยา

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อกลาง เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันในสาขาศึกษาศาสตร์ จิตวิทยา และสาขาการบริหารการศึกษาด้วย

5. รูปแบบเชิงสาเหตุหรือเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ การสร้างรูปแบบจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีอยู่ก่อนแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง ซึ่งแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นจึงมีการเก็บข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุหรือเหตุผลสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นเชื่อมโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ และ

2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

กล่าวโดยสรุป ประเภทของรูปแบบ สามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงอุปมา 2) รูปแบบเชิงภาษา 3) รูปแบบเชิงแผนผัง 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ และ 5) รูปแบบเชิงสาเหตุ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้รูปแบบเชิงภาษาเชื่อมโยงกับทฤษฎีและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ ยังประยุกต์การใช้รูปแบบเชิงภาษาสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน โดยการใช้ภาษาเป็นสื่อในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ รวมไปถึง หลักการ จุดมุ่งหมาย วิธีการ กระบวนการ ผลลัพธ์ และเป้าประสงค์

องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต พบว่านักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, อ้างถึงใน ศรีจรีน สิมมาลี, 2559, น. 197) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่ ซึ่งพบว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ

คีฟส์ (Keeves, 1988) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วยส่วนต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ แสดงแนวความคิดภาพรวมที่ใช้ในการกำหนดกระบวนการ วิธีการ และกิจกรรมการดำเนินงาน ในลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีความต่อเนื่อง
2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เป็นข้อความที่แสดงถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดผลในแต่ละกิจกรรมหรือวิธีการในรูปแบบ สามารถตรวจวัดและประเมินผลได้ โดยมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีความชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดและประเมินผลได้ รวมถึงสามารถทำความเข้าใจได้ และมีเกณฑ์มาตรฐานรองรับ
3. วิธีการหรือกระบวนการของรูปแบบ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในรูปแบบ เรียงลำดับก่อนหลัง และแสดงความต่อเนื่องกันของกิจกรรมการดำเนินงานของรูปแบบ
4. การประเมินผลของรูปแบบ เป็นวิธีการเพื่อแสดงผลลัพธ์และความสำเร็จของรูปแบบ ทำให้ทราบว่าการทำงานในรูปแบบสำเร็จมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของรูปแบบนั้นด้วย

นอกจากนี้ คีฟส์ (Keeves, 1988, pp. 386-387) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

1. ส่วนนำของรูปแบบ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ รวมไปถึงปัญหา ซึ่งนับเป็นส่วนสำคัญอันดับแรกของการพัฒนารูปแบบ และนำไปสู่การทำนายผลลัพธ์ที่สามารถพิสูจน์ได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อทดสอบหรือพิสูจน์ได้
2. การจัดโครงสร้างของรูปแบบ ซึ่งรูปแบบต้องมีความสัมพันธ์หรือกลไกเชิงเหตุและผล (Causal Mechanism) ที่ไม่เพียงแต่ทำนายได้เท่านั้น แต่ต้องจะสามารถนำไปใช้อธิบาย (Explanation) ปรัชญาการณนั้นๆ ได้ด้วย

3. รูปแบบต้องสามารถนำไปสู่การสร้างภาพจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Relationships) ของการพัฒนามโนทัศน์ใหม่ๆ รวมทั้งสามารถขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

ในขณะที่ ปารณีย์ ขาวเจริญ (2559, น. 40) ยังได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

- องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบเชิงหลักการและวัตถุประสงค์ 2) องค์ประกอบเชิงกระบวนการ และ 3) องค์ประกอบเชิงเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้
- องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบเชิงหลักการและวัตถุประสงค์ 2) องค์ประกอบเชิงกระบวนการ และ 3) องค์ประกอบเชิงสนับสนุน
- องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบ เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้
- องค์ประกอบของรูปแบบ CIPE Model ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

อย่างไรก็ตาม ศรีจรี สิมมาลี (2559, น. 198) กล่าวว่า รูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบควรมีรายละเอียดขององค์ประกอบอย่างไรจึงจะเหมาะสม เนื่องจากรายละเอียดและองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือรูปแบบนั้นๆ สอดคล้องกับ ปารณีย์ ขาวเจริญ (2559, น. 40) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว เนื่องจากจะขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์หรือลักษณะการศึกษาในแต่ละบริบทหรือสถานการณ์ ทั้งนี้ องค์ประกอบของรูปแบบโดยทั่วไปประกอบด้วยการสร้างรูปแบบ การกำหนดรูปแบบให้ชัดเจน และหลักการของรูปแบบ หลังจากนั้นจึงนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และหลักการของรูปแบบที่สร้างขึ้น รวมทั้งสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้จริงหรือไม่

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบจะไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดตามตัวเนื่องจากองค์ประกอบของรูปแบบมักขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ในแต่ละบริบทหรือสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของรูปแบบอาจประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ วิธีการหรือกระบวนการของรูปแบบ การประเมินผลของรูปแบบ ส่วนนำของรูปแบบ การ

จัดโครงสร้าง การนำไปสู่การพัฒนาความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง รวมไปถึง การตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบก่อนการนำรูปแบบไปใช้จริงตามเป้าหมายของการพัฒนา รูปแบบ

ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบ

ในขั้นตอนของการพัฒนาแบบนั้น นักวิชาการได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับ ขั้นตอนและวิธีการในการพัฒนาแบบไว้ดังต่อไปนี้

แนวความคิดการสร้างและพัฒนาแบบเกิดมาจากแนวความคิดที่ว่าปรากฏการณ์นั้นๆ เกิดความแปรปรวนหรือความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งมีความน่าสนใจ มีอิทธิพล หรือมีผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ เป็นเหตุให้มนุษย์ต้องแสวงหาความจริงในปรากฏการณ์นั้นว่ามีองค์ประกอบ ตัวแปร หรือหลักการใดบ้างที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ในลักษณะใด และจะสามารถนำไปใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์นั้นได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งการศึกษาถึงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ตัวแปร หรือหลักการเป็นสิ่งที่เรียกว่า "รูปแบบ" หรือ "โมเดล (Model)" ซึ่งประกอบด้วย 2 แนวคิดหลัก ดังนี้ (ชัยวิชิต เขียวชนะ, 2560, น. 3)

1. แนวความคิดค้นหารูปแบบ เป็นการศึกษาสภาพปรากฏการณ์เพื่อรวบรวม ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของรูปแบบตาม ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

2. แนวคิดการนำรูปแบบไปทดสอบ ทดลอง หรือพิสูจน์ เป็นการนำรูปแบบที่ได้ สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิดแรก หรือนำรูปแบบที่มีอยู่แล้วมาทำการพิสูจน์และตรวจสอบ เพื่อ สรุปผลการใช้งานรูปแบบ อันจะนำไปสู่การได้คำตอบของการนำรูปแบบไปใช้ว่าสามารถปฏิบัติได้ จริงตามปรากฏการณ์นั้นๆ หรือนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาแบบต่อไป

อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาแบบประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2535, อ้างถึงใน ปารณีย์ ขาวเจริญ, 2559, น. 41-42)

1. การสร้างหรือการพัฒนาแบบ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างหรือพัฒนาแบบ ขึ้นมาให้เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ รวมไปถึง การวิเคราะห์สภาพหรือสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านั้นตามลำดับก่อนหลังของแต่ละ

ตัวแปรหรือองค์ประกอบ ในการพัฒนารูปแบบนั้นจำเป็นต้องใช้หลักเหตุผลเป็นฐานสำคัญในการร่างรูปแบบ รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

- การศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต เพื่อนำผลการวิจัยและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบแนวคิดการวิจัย

- การศึกษาจากบริบทหรือสภาพปรากฏการณ์จริง ซึ่งประกอบด้วยแนวทาง ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานหรือองค์กร โดยการศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ หรือการสนทนากลุ่ม 2) การศึกษารายกรณีหรือพหุวิธี และ 3) การศึกษาข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่ม

- การสร้างรูปแบบ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบัน การศึกษารายกรณีหรือพหุวิธี และการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างหรือพัฒนารูปแบบก่อนแล้วจึงปรับปรุงในภายหลัง โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้างกล่าว เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว หลังจากนั้น จึงคัดเลือกองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบ โดยมีสิ่งที่ต้องพิจารณาและให้สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การเลือกเว้นองค์ประกอบในรูปแบบ เพื่อให้ได้รูปแบบที่ไม่ซับซ้อนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย และเพื่อให้ได้ตัวแปรในรูปแบบที่มีจำนวนน้อย แต่สามารถอธิบายผลได้มาก

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบสมมติฐานในขั้นต้นแล้ว จำเป็นต้องนำรูปแบบไปทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว ซึ่งแม้ว่าจะถูกพัฒนาโดยอาศัยทฤษฎี แนวคิด ผลงานวิจัยในอดีต หรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องนำไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบความเหมาะสมและความมีประสิทธิภาพของรูปแบบต่อไป ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยทราบถึงอิทธิพลหรือความสำคัญของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่างๆ ในรูปแบบ ที่สามารถนำมาพิจารณาและปรับปรุง โดยการตัดองค์ประกอบที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือไม่มีความสำคัญออกจากรูปแบบ

ในทำนองเดียวกัน ศรีจรีน สิมมาลี (2559, น. 191) กล่าวว่า การสร้างหรือพัฒนารูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนว่าต้องดำเนินการอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปแล้วการพัฒนารูปแบบ

จะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการจะพัฒนารูปแบบนั้นๆ ให้ชัดเจน หลังจากนั้น จึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วจึงสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น ในขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นนั้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม (2559, น. 20) ที่สรุปว่า การพัฒนารูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษา 2) การร่างหรือสร้างรูปแบบตามขั้นตอนและองค์ประกอบที่กำหนด และ 3) การตรวจสอบ ทดสอบ หาความตรง และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับ ปารณีย์ ขาวเจริญ (2559, น. 43) ที่สรุปว่า ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบเริ่มจากการนำแนวคิดที่ได้มาจากการค้นคว้าทฤษฎี หลักการ หรือหลักเหตุผลไปแสดงให้เห็นในเชิงนามธรรมตามหลักการที่กำหนดขึ้น เพื่อพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบ หลังจากนั้นจึงนำรูปแบบไปตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีคุณภาพโดยผ่านการทดลองใช้รูปแบบ และควรมีการตรวจสอบการทดลองใช้รูปแบบด้วย เพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ มีสัน และ คีดูรี (Meason & Khedourri, 1985, อ้างถึงใน เนาวนิตย์ สงคราม, 2550, น. 16-17) อธิบายว่า การพัฒนารูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมและเสาะแสวงหาปัญหาที่แท้จริงก่อนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) เป็นขั้นตอนภายหลังจากการรวบรวมสภาพปัญหาต่างๆ แล้ว ซึ่งในการพัฒนารูปแบบมีสิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบ ลักษณะของผลผลิตที่ต้องการจากการพัฒนารูปแบบ ข้อมูลหรือสารสนเทศที่จำเป็นต่อการพัฒนารูปแบบ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนารูปแบบ ความสนใจของผู้ใช้รูปแบบ รวมไปถึงการพิจารณาถึงความแปรปรวนเกี่ยวกับตัวแปรหรือองค์ประกอบที่จะนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ
3. ขั้นทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เป็นขั้นตอนของการทดสอบรูปแบบโดยมีสิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่ 1) ความตรงตามสถานการณ์จริง เป็นการพิจารณาถึงความใกล้เคียงของรูปแบบกับความเป็นจริง ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้น และสามารถนำไปใช้ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ไขปัญหาด้วย และ 2) การนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการ

ปฏิบัติงานอย่างไร โดยมีลักษณะของการทดลองใช้ 2 แบบ ได้แก่ 1) การทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) กับข้อมูลในอดีต และ 2) การทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. ขั้นนำไปปฏิบัติ (Model Implementation) เป็นขั้นตอนของการนำรูปแบบที่ผ่านการทดสอบและประเมินแล้วไปใช้ในสถานการณ์จริงให้เกิดผลสำเร็จ

5. ขั้นปรับปรุง (Model Updating) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและปรับปรุง รวมไปถึงระงับการใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่กระทบจากภายนอกและภายในองค์กร

ในทำนองเดียวกัน ชัยวิจิตต์ เขียวชนะ (2560, น. 5-9) อธิบายว่า กระบวนการวิจัยรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปรากฏการณ์ เป็นขั้นตอนของการศึกษาสภาพปรากฏการณ์เพื่อให้ได้ซึ่งสารสนเทศของบริบทของสิ่งที่ศึกษาทั้งในอดีตและปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปของการสร้างหรือพัฒนาโมเดล สำหรับแนวคิดการศึกษาศภาพปรากฏการณ์สามารถศึกษาได้จาก 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2) การศึกษาเฉพาะรายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี (Multi-Case Study) หรือการนำแนวคิดเชิงพื้นที่มาผสมผสาน เช่น พหุพื้นที่-พหุกรณี (Multi-Site Multi-Case Study) 3) การศึกษาในลักษณะวิเคราะห์จากเอกสารหลักฐานข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และ 4) การศึกษาศภาพปรากฏการณ์แบบเทียม ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลที่ได้มาจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

2. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ แนวคิดการสร้างรูปแบบ คือ การสร้างตัวแบบที่ได้ถูกคิดค้นขึ้นมาใหม่โดยที่ยังไม่เคยปรากฏมาก่อน ในขณะที่การพัฒนารูปแบบ คือ การนำตัวแบบที่เคยปรากฏหรือพบมาก่อนแล้วไปดำเนินการปรับปรุงหรือแก้ไขจุดอ่อนหรือข้อจำกัด เพื่อให้เท่าทันต่อสภาพการณ์ที่เป็นอยู่จริง อย่างไรก็ตาม การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบมีฐานรากที่สำคัญ คือ ต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความเหมาะสม ถูกต้อง และเพียงพอ เพื่อที่จะได้นำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นรูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบสมมติฐาน (Hypothesis Model) ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลเพื่อกำหนดส่วนประกอบ/ตัวแปร/หลักการ/แนวคิด/ฟังก์ชันต่างๆ พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์หรือจัดลำดับก่อนหลัง อันจะนำไปสู่การอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา

3. การประเมินการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับลักษณะของรูปแบบนั้นๆ ว่ามีจุดเด่นหรือจุดด้อยอย่างไร ลักษณะรูปแบบเป็นอย่างไร พร้อมทั้งจะนำไปใช้จริงได้หรือไม่อย่างไร ในขั้นตอนนี้เป็นเพียงการประเมินขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติกรนำไปใช้ โดยสามารถนำแนวคิดของ

Joint Committee on Standard of Educational Evaluation มาประยุกต์ใช้ในการประเมินรูปแบบได้ด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety) และ มาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) อย่างไรก็ตาม มาตรฐานส่วนใหญ่ที่จะถูกนำไปประเมิน คือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ซึ่งหมายถึงลักษณะของรูปแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ประหยัด และเกิดความคุ้มค่า และมาตรฐานด้านความเหมาะสมซึ่งหมายถึงลักษณะของรูปแบบที่ได้ดำเนินการตามระเบียบแบบแผน เป็นไปตามหลักจริยธรรม ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การทดลองใช้รูปแบบ การนำรูปแบบที่ผ่านการประเมินเบื้องต้นจากระยะการสร้างหรือพัฒนาไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ศึกษามีขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมรูปแบบ ประกอบด้วย แผนการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการนำไปใช้ 2) การกำหนดพื้นที่การทดลองใช้รูปแบบโดยพิจารณาถึงเป้าหมายการศึกษา บริบท และช่วงเวลาเหมาะสม และ 3) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ศึกษาที่มีความเป็นตัวแทนที่ดีและเพียงพอ เป็นไปตามหลักการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างของระเบียบวิธีวิจัย

5. การประเมินการทดลองใช้รูปแบบ ภายหลังจากทดลองใช้รูปแบบแล้ว การประเมินรูปแบบจะเข้ามามีบทบาทอีกครั้ง โดยในขั้นตอนนี้จะเป็นการพิสูจน์ ตรวจสอบ และทดลองใช้ โดยสามารถนำมาตราฐานการประเมินรูปแบบตาม แนวคิดการประเมินของ Joint Committee on Standard of Educational Evaluation มาประยุกต์ใช้ในการประเมินรูปแบบ คือ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ซึ่งหมายถึงลักษณะของรูปแบบที่ให้สารสนเทศที่มีประโยชน์ มีคุณค่า สามารถสนองตอบต่อผู้ใช้ และมาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ ซึ่งหมายถึงลักษณะของรูปแบบที่ให้สารสนเทศได้ครอบคลุมตรงตามลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา แหล่งข้อมูลน่าเชื่อถือ เครื่องมือที่ใช้สามารถตรงตามสิ่งที่มุ่งศึกษา และการวิเคราะห์และนำเสนอผลมีความถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดข้างต้น พบว่า ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบมีหลากหลายแนวคิด โดยทั่วไปจะประกอบด้วย การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม อาจพอสรุปเกี่ยวกับแนวทางหลักและขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาสภาพปรากฏการณ์ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบแบบที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ การประเมินการสร้างหรือพัฒนา

รูปแบบ การตรวจสอบและทดลองใช้รูปแบบ และการประเมินการทดลองใช้รูปแบบเพื่อประเมินปรับปรุง และเผยแพร่รูปแบบเพื่อนำไปใช้ในวงกว้าง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์ให้เป็นขั้นตอนที่เหมาะสมกับการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน จำนวน 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ระยะที่ 2 การออกแบบและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และ ระยะที่ 3 การประเมินการพัฒนารูปแบบตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้และมาตรฐานด้านความเหมาะสม

การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ

ในขั้นตอนของการตรวจสอบและประเมินรูปแบบนั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินรูปแบบไว้ดังต่อไปนี้

ปารณีย์ ขาวเจริญ (2559, น. 43) ซึ่งสรุปว่า การตรวจสอบรูปแบบสามารถทำได้ด้วยการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลเชิงคุณลักษณะหรือเชิงคุณภาพ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือใช้การตรวจสอบเชิงความสัมพันธ์และเหตุผลระหว่างตัวแปร โดยผลการตรวจสอบจะนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่หรือการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบเดิมเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพต่อไป ในขณะที่ ศรีจรีนิ สิมมาลี (2559, น. 204) ได้สรุปว่า การตรวจสอบและประเมินผลรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การประเมินด้านความมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ตามแนวคิดการประเมินของ Joint Committee on Standard of Educational Evaluation โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (นฤมล เอกธรรมสุทธิ, 2559, น. 33-36)

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ทั่วไป (Utility Standards) เป็นมาตรฐานเพื่อทำให้มั่นใจว่าการประเมินจะให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (U1: Stakeholder Identification) เป็นการระบุบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการประเมิน ซึ่งต้องจำแนกให้ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการการใช้ผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลดังกล่าว

- ความเชื่อถือของผู้ประเมิน (U2: Evaluator Credibility) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีทักษะและความน่าไว้วางใจในการดำเนินการประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้มากที่สุด
- การเลือกและกำหนดขอบเขตข้อมูลการประเมิน (U3: Information Scope and Selection) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับโครงการ ซึ่งต้องมีความครอบคลุมและสามารถตอบสนองต่อคำถาม ความต้องการ หรือความสนใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้
- การแปลความด้วยคุณค่า (U4: Values Identification) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเกี่ยวกับมุมมอง วิธีการ และเหตุผลที่ใช้สำหรับการตีความและตัดสินคุณค่า ซึ่งต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและมีความชัดเจน
- ความชัดเจนของรายงาน (U5: Report Clarity) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินซึ่งต้องมีความชัดเจน และสามารถอธิบายให้เห็นถึงโครงการที่ได้รับการประเมิน ทั้งในส่วนของบริบท วัตถุประสงค์ วิธีการ และผลการประเมินที่ได้รับ โดยการสรุปสารสนเทศให้สะดวกต่อการทำความเข้าใจ
- การเผยแพร่ผลการประเมิน (U6: Report Timeliness and Dissemination) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับผลการประเมินและรายงานการประเมินที่ต้องดำเนินการให้เสร็จทันเวลาต่อการนำไปใช้ประโยชน์
- ผลกระทบของการประเมิน (U7: Evaluation Impact) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินการ และการจัดทำรายงานที่กระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นมาตรฐานที่มีเป้าหมายเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการมีลักษณะที่เป็นจริง กระบวนการสามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือ รวมทั้งความคุ้มค่าในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ดังนี้

- วิธีการเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (F1: Practical Procedures) คือ วิธีการประเมินว่าสามารถดำเนินการได้จริง
- เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง (F2: Political Viability) คือ การประเมินต้องมีการวางแผนดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย เพื่อให้บุคคลยอมรับและให้ความร่วมมือในการดำเนินการประเมิน

- มีประสิทธิผลของต้นทุน (F3: Cost Effectiveness) คือ การประเมินควรให้สารสนเทศที่คุ้มค่าและคุ้มทุนกับทรัพยากรที่ใช้ไป

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นมาตรฐานเพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินนั้นเป็นไปตามกฎหมายและหลักจริยธรรม เนื่องจากผลการประเมินส่งผลกระทบต่อบุคคลในหลายมิติ ดังนั้น ต้องมีการเคารพสิทธิ และการให้ความคุ้มครองแก่ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- มุ่งเน้นการให้บริการ (P1: Service Orientation) คือ ควรออกแบบการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้องค์กรได้เกิดการให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

- มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (P2: Formal Agreement) คือ ควรจัดทำสัญญาที่แสดงเจตนาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้คู่สัญญาทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมิน

- มีการปกป้องสิทธิของผู้รับการประเมิน (P3: Rights of Human Subjects) คือ ควรมีการดำเนินการที่ครอบคลุมถึงการปกป้องสิทธิของผู้รับการประเมิน

- ปฏิสัมพันธ์กับบุคคล (P4: Human Interactions) คือ ควรเคารพในศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคคลที่ผู้ประเมินมีปฏิสัมพันธ์ และต้องไม่ดำเนินการใดๆ ที่ทำให้บุคคลรู้สึกถูกลดทอน สูญเสียคุณค่า และศักดิ์ศรีดังกล่าว

- มีความสมบูรณ์และประเมินอย่างยุติธรรม (P5: Complete and Fair Assessment) คือ ควรมีการจัดทำรายงาน ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับการประเมิน เพื่อนำไปสู่ความสมบูรณ์อย่างแท้จริง

- เปิดเผยข้อค้นพบ (P6: Disclosure of Findings) คือ ควรมีการเปิดเผยข้อค้นพบอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะข้อจำกัดของผลการประเมินที่มีต่อ ตัวบุคคล รวมทั้งผลการประเมินอื่นๆ ที่บุคคลพึงได้รับรู้ตามสิทธิทางกฎหมาย

- ผลประโยชน์ทับซ้อน (P7: Conflict of Interest) คือ ควรเจรจาด้วยความซื่อสัตย์และเปิดเผย หากการประเมินมีปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนหรือเกิดความขัดแย้งในการประเมิน โดยกระบวนการและผลการประเมินต้องไม่ใช้การสมยอมหรือประนีประนอม

- มีการใช้จ่ายอย่างมีความรับผิดชอบ (P8: Fiscal Responsibility) คือ ควรมีการใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับวิธีการ และมีความรับผิดชอบทางจริยธรรมหรือจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) เป็นมาตรฐานที่มีเป้าหมายเพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินนั้นใช้เทคนิควิธีการที่มีความถูกต้อง เหมาะสม และเพียงพอ ในการกำหนดและตัดสินคุณค่าของโครงการที่ได้รับการประเมิน อีกทั้งเป็นการกล่าวถึงวิธีการประเมินในแต่ละขั้นตอนที่จะทำให้มั่นใจว่าการประเมินมีความแม่นยำและถูกต้อง ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- มีการจัดทำเอกสารอย่างชัดเจน (A1: Program Documentation) คือ การประเมินนั้นจะต้องมีการจัดทำเป็นเอกสารเกี่ยวกับการประเมินซึ่งอธิบายรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน
- มีการวิเคราะห์บริบทของโครงการที่ประเมิน (A2: Context Analysis) คือ การประเมินนั้นจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดบริบทของโครงการดังกล่าวอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุจำแนกโครงการได้อย่างชัดเจน
- มีการบรรยายวัตถุประสงค์และวิธีการ (A3: Described Purpose and Procedures) คือ การประเมินนั้นจะต้องระบุและบรรยายวัตถุประสงค์และวิธีการในการประเมินไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอ
- มีการบ่งบอกแหล่งสารสนเทศ (A4: Defensible Information Sources) คือ การประเมินนั้นจะต้องระบุและบรรยายแหล่งข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอ
- สารสนเทศมีความตรง (A5: Valid Information) คือ การประเมินนั้นจะต้องมีวิธีการและเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้เก็บรวบรวมข้อมูลหรือสารสนเทศเกี่ยวกับโครงการได้อย่างมีความตรง
- สารสนเทศมีความเที่ยง (A6: Reliable Information) คือ การประเมินนั้นจะต้องมีวิธีการและเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้เก็บรวบรวมข้อมูลหรือสารสนเทศเกี่ยวกับโครงการได้อย่างมีความเที่ยงหรือน่าเชื่อถือ
- สารสนเทศมีความเป็นระบบ (A7: Systematic Information) คือ การประเมินนั้นจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ และเขียนรายงานอย่างเป็นระบบ
- การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (A8: Analysis of Quantitative Information) คือ การประเมินนั้นจะต้องใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อคำตอบที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

- การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (A9: Analysis of Qualitative Information) คือ การประเมินนั้นจะต้องใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อคำตอบที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- การสรุปอย่างมีเหตุผล (A10: Justified Conclusion) คือ ในการประเมินนั้นจะต้องมีการสรุปผลการประเมินอย่างสมเหตุสมผล โดยที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ด้วย
- การจัดทำรายงานมีความชัดเจนและเป็นปรนัย (A11: Impartial Reporting) คือ ในการประเมินนั้นจะต้องมีวิธีการเขียนและจัดทำรายงานอย่างตรงไปตรงมา ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกลำเอียงเป็นการส่วนตัว และสามารถสะท้อนข้อค้นพบของการประเมินอย่างยุติธรรม
- การประเมินอภิมาน (A12: Meta Evaluation) คือ ในการประเมินนั้นจะต้องทำการประเมินตนเองซ้ำด้วย ทั้งที่เป็นการประเมินเป็นระยะๆ และการประเมินสรุปผลรวม โดยพิจารณาตามมาตรฐานการประเมินที่กล่าวมา เพื่อนำไปสู่ความสมบูรณ์ของการประเมิน

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ผู้วิจัยนำแนวคิดในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ โดยการตรวจสอบข้อมูลหาคุณภาพของรูปแบบโดยการจัดสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการตรวจสอบในส่วนของ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เพื่อหาปรับปรุงเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Factor Analysis ได้ถูกให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลายความหมายในภาษาไทย เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ปัจจัย เป็นต้น สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า "การวิเคราะห์องค์ประกอบ" โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (บุญสม ธรรม , 2556, น. 34)

ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของการวิเคราะห์องค์ประกอบ และพบว่า มีนักวิชาการหรือนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะและสรุปนิยามเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ พบว่า มีนักวิชาการชาวไทยได้กล่าวถึงนิยามของการวิเคราะห์องค์ประกอบ อาทิ กัลยา วาณิชย์บัญชา (2555, น. 202) อธิบายว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคการจัดการตัวแปรด้วยการแบ่งกลุ่มรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สัมพันธ์กันจะอยู่ต่างกลุ่มกัน โดยที่ 1 กลุ่มจะเรียกว่า 1 ปัจจัย โดยที่ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยหรือกลุ่มเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือลบ ดังนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยจึงเป็นเทคนิคที่ไม่มีการแบ่งว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรตามหรือตัวแปรใดเป็นตัวแปรอิสระ ในขณะที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2555, น. 68) อธิบายว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบได้รับการยกย่องว่าเป็นราชินีของสถิติวิเคราะห์ เป็นสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนาม (Multivariate Statistical Analysis) ประเภทเทคนิคตัวแปรสัมพันธ์กัน (Independent Techniques) โดยมีคุณประโยชน์ที่สำคัญ คือ การลดปริมาณข้อมูลหรือลดจำนวนตัวแปรในงานวิจัย โดยการรวมตัวแปรหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กัน สร้างเป็นตัวแปรใหม่ที่เป็นคุณลักษณะเบื้องหลังตัวแปรเหล่านั้น ตัวแปรใหม่ที่สร้างจากตัวแปรหรือตัวบ่งชี้หลายตัวที่วัดคุณลักษณะเดียวกันนี้ เรียกว่า "องค์ประกอบ" ซึ่งมีคุณสมบัติโดดเด่นต่างจากตัวบ่งชี้ กล่าวคือ องค์ประกอบเป็นตัวแปรที่ไม่มีความคลาดเคลื่อนจากการวัด ส่งผลให้เกิดความถูกต้องแม่นยำในผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ อีกทั้งยังช่วยสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์และโครงสร้างของตัวบ่งชี้กับองค์ประกอบที่ต้องการวัดได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปวิเคราะห์ศึกษาความสัมพันธ์ต่อกันได้นอกจากนี้ ยุทธ ไกยวรรณ (2555, น. 71) อธิบายว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติของการวิจัยที่มุ่งลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่จำนวนมาก เนื่องจากบางตัวแปรอาจสามารถอธิบายลักษณะของข้อมูลเหมือนกัน กันได้ ในขณะที่บางตัวแปรไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มได้ จึงทำให้ต้องตัดตัวแปรทิ้งไป หรือในอีกกรณี คือ บางตัวแปรมีลักษณะหรือมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกัน จะถูกจัดเข้ากลุ่มเดียวกัน ซึ่งถูกเรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัย ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณหรือตัวแปรทวิ ซึ่งมีค่าเป็น 0 กับ 1 ทั้งนี้ จำนวนกลุ่มของการจัดรวมกลุ่มของตัวแปรจะพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์กันของตัวแปร ซึ่งอาจจะสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทางลบ โดยเป้าหมายของการ

วิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เพื่อให้ได้จำนวนองค์ประกอบน้อยที่สุด สำหรับการอธิบายความผันแปรของข้อมูลให้ได้มากที่สุด

ดังนั้น จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการลดจำนวนตัวแปรด้วยการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์หรือมีความใกล้เคียงกันเข้าไปอยู่ในตัวแปรกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้ได้จำนวนองค์ประกอบที่น้อยที่สุด สำหรับการนำไปศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา , 2555, น. 202-203; สมบูรณ์ สุริยวงศ์, 2550, น. 10-11)

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปรลงให้อยู่ในรูปขององค์ประกอบ โดยการพิจารณาจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน เอาไว้ในองค์ประกอบหรือปัจจัยเดียวกัน ซึ่งจะทำให้มีจำนวนองค์ประกอบน้อยกว่าจำนวนตัวแปรเดิม วิธีการนี้เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Exploration หรือแบบ Exploration Factor Analysis Model: EFA เพื่อช่วยบรรยาย ทำนาย และอธิบายสิ่งที่ทำการศึกษา ตลอดจนศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มหรือองค์ประกอบเดียวกัน
2. เพื่อทดสอบสมมติฐานหรือยืนยัน ความถูกต้องของโครงสร้างองค์ประกอบและน้ำหนักตัวแปร ในกรณีที่มีการคาดคะเนโครงสร้างไว้แล้ว วิธีการนี้เรียกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Confirmatory หรือ Confirmatory Factor Analysis Model: CFA ซึ่งสามารถใช้ในการทดสอบโครงสร้างว่ามีโครงสร้างตามที่คาดหมาย สอดคล้อง (Fit) กับทฤษฎีหรือไม่
3. เพื่อสร้างสมมติฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ และทดสอบสมมติฐานตามทฤษฎีที่มีรูปแบบหรือโครงสร้างที่ชัดเจนแน่นอน
4. เพื่อค้นหาองค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงเร้นอยู่ในกลุ่มตัวแปรต่างๆ และไม่มีความสัมพันธ์กันที่มีจำนวนน้อยกว่าตัวแปรเดิม โดยที่องค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเดิมที่มีอยู่ได้
5. เพื่อกำหนดจำนวนองค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นอยู่ในกลุ่มตัวแปรต่างๆ ที่เหมาะสมหรือพอดีกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเดิมโดยให้มีการสูญเสีย

สารสนเทศของข้อมูลน้อยที่สุด รวมทั้งเพื่อตีความหมายหรือให้ความหมายขององค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นอยู่ รวมถึงตั้งชื่อใหม่ให้กับองค์ประกอบใหม่เหล่านั้น

6. เพื่อใช้อ้างอิงองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรใหม่ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์หาปัจจัยของกลุ่มตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรอีกกลุ่มหนึ่ง

7. เพื่อประเมินผลการศึกษาหรือวิจัยจากการใช้ข้อมูลที่ได้จากการใช้องค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นอยู่นี้ในรูปของความแม่นยำตรงตามโครงสร้าง

8. เพื่อสร้างสเกลวัด (Scaling) และประเมินคุณสมบัติทางจิตวิทยาในการสร้างมาตรฐานของเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาสำหรับการสร้างแบบทดสอบหรือแบบสอบถาม การวิเคราะห์องค์ประกอบจะมีคุณค่าอย่างมากในกระบวนการพัฒนาแบบทดสอบ แบบสอบถาม และแบบวัดต่างๆ โดยการจัดข้อคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความสำคัญออกจากแบบทดสอบหรือแบบสอบถามและแก้ไขปรับปรุงใหม่

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายหลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ การค้นหาตัวแปรใหม่ที่มีคุณลักษณะแฝงอยู่ในกลุ่มตัวแปรต่างๆ โดยการลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยลงและให้อยู่ในรูปแบบขององค์ประกอบหรือปัจจัยใหม่ เพื่อศึกษาและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ถูกจัดให้อยู่ในองค์ประกอบหรือปัจจัยเดียวกัน รวมทั้งเพื่อตรวจสอบหรือยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบตามทฤษฎีนั้นๆ ว่าโมเดลการวัดที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ และโมเดลการวัดที่ได้จากทฤษฎีมีความสอดคล้อง (Fit) กันจริง

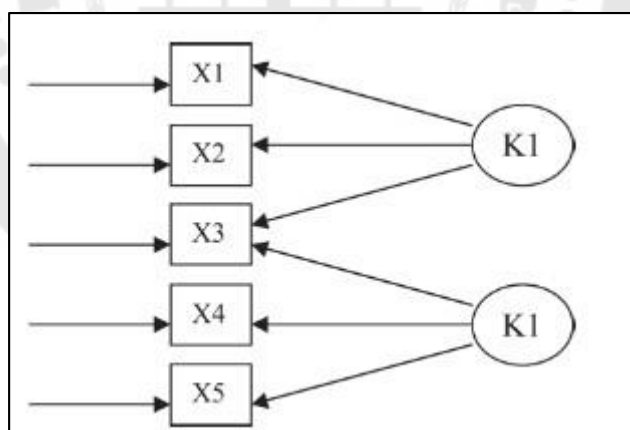
ประเภทของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 68-73; ยุทธ ไกยวรรณ, 2555, น. 74; สมบูรณ์ สุริยวงศ์, 2550, น. 15-16)

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) มีเป้าหมายเพื่อระบุโครงสร้างหรือองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) โดยไม่กำหนดสมมติฐาน แต่ใช้ข้อมูลและสถิติวิเคราะห์ในการกำหนดความสัมพันธ์ของตัวแปรขึ้นกับองค์ประกอบในโมเดลการวัด และยังใช้ลดจำนวนตัวแปรโดยการสร้างกลุ่มตัวแปรใหม่ที่มีจำนวนตัวแปรน้อยกว่าเพื่อใช้แทนกลุ่มตัวแปรเดิมโดยยังคงคุณสมบัติเดิมของกลุ่มตัวแปรเดิมไว้ หลังจากการวิเคราะห์โมเดลการวัด จะทำให้ได้องค์ประกอบหรือปัจจัยใหม่ว่ามีอยู่กี่องค์ประกอบ

นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายเพื่อคัดเลือกตัวแปรโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งเรียกว่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบตัวแปรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยกัน (Interdependent Technique) มีเป้าหมายเพื่อพิสูจน์โมเดลหรือองค์ประกอบตามทฤษฎี ซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลจริงจากตัวอย่างมาวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกลมกลืน (Fit) กันจริง โดยการใช้โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หรือโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล ซึ่งในโมเดลมีการกำหนดชุดขององค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง (Factors or Latent Variables) ซึ่งแทนด้วยสัญลักษณ์วงรี และตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ (Indicators or Observed Variables) ซึ่งแทนด้วยสัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม และมีเส้นลูกศรแดงเส้นทางอิทธิพล ดังแสดงในภาพประกอบ 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะทำให้ตัวแปรแฝงมีความชัดเจนยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ เพื่อยอมรับหรือปฏิเสธทฤษฎีการวัดคุณลักษณะบางประการของปรากฏการณ์ หรือสิ่งที่ผู้วิจัยกำลังวิเคราะห์และศึกษาในโมเดลนั้น



ภาพประกอบ 8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ที่มา: นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยมีเป้าหมายเพื่อระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory

Factor Analysis) โดยมีเป้าหมายเพื่อยืนยันองค์ประกอบ รูปแบบ หรือโครงสร้างของทฤษฎี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ กับปัจจัยหรือองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อยืนยันโมเดลการวัด ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎี และนำไปสู่การสรุปสาระสำคัญของข้อมูลจากการศึกษา สามารถใช้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับองค์ประกอบในโมเดลการวัดนั้น และสร้างตัวแปรใหม่โดยการประมาณค่าคะแนนองค์ประกอบจากชุดของตัวแปรสังเกต ส่วนข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันควรวัดเป็นค่าต่อเนื่องและมีจำนวนมากพอ โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ คือ 100 คน และควรมีก่อนตัวแปร อย่างน้อย 5-10 คนต่อตัวบ่งชี้ หรือ 10-20 คนต่อหนึ่งพารามิเตอร์ (Hair และ et al., 2010)

อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่โมเดลมีความซับซ้อนมาก หรือมีความคลาดเคลื่อนในการสร้างโมเดลสูง หรือตัวแปรมีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างมากขึ้นเป็น อย่างน้อย 15 คนต่อหนึ่งพารามิเตอร์ และควรวางแผนให้ได้ข้อมูลที่เป็นตัวแปรที่มีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้นเป็นอย่างต่ำ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ได้แก่ 1) ข้อมูลทุกตัวควรมีการแจกแจงแบบปกติ 2) เทอมความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ 3) กลุ่มตัวอย่างควรมีการแจกแจงแบบเชิงเส้นกำกับ และ 4) ตัวแปรสังเกตได้ต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 70; เสรี ชัดแจ้ง, 2547, น.15)

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย 1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล 2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ และ 4) การประเมินความสอดคล้องของโมเดล โดยมีค่าดัชนีและสถิติที่ใช้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ ค่าสถิติ Chi-square, Relative Chi-square, Nested Chi-square, GFI, AGFI, CFI, Standardized RMR และ RMSEA (เสรี ชัดแจ้ง, 2547, น. 15) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2555, น. 204-206; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น. 128-145; สมบูรณ์ สุริยวงศ์, 2550, น. 10-11; เสรี ชัดแจ้ง, 2547, น. 15)

ขั้นตอนที่ 1 ปัญหาของการวิจัย

การพิจารณาถึงปัญหาของการวิจัยและวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของการวิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการก่อนเลือกประเภทของการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบ กล่าวคือ หากวัตถุประสงค์ของการวิจัยต้องการค้นหาหรือระบุโครงสร้างหรือองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ลดจำนวนตัวแปรโดยการสร้างกลุ่มตัวแปรใหม่ และคัดเลือกตัวแปรโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ควรใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ในทางตรงกันข้าม หากวัตถุประสงค์ของการวิจัยมุ่งศึกษาและยืนยันองค์ประกอบ รูปแบบ หรือโครงสร้างของทฤษฎีต่างๆ ควรใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในขั้นตอนของการวางแผนเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณา 3 ประเด็น ดังนี้

1. การคำนวณหาเมทริกซ์ความสัมพันธ์ (Correlation Matrix) ระหว่างตัวแปรหรือระหว่างผู้ตอบ/หน่วยตัวอย่าง โดยพิจารณาว่าความสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดกลุ่มตัวแปรตามความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดกลุ่มผู้ตอบตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตอบ หากเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มผู้ตอบ เรียกว่า Q-type Factor Analysis หรือ Cluster Analysis หากเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มตัวแปร เรียกว่า R-type Factor Analysis หรือ Factor Analysis โดยในขั้นตอนนี้ การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ อาทิ หากเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรหรือค้นหาโครงสร้างหรือองค์ประกอบตามความสัมพันธ์ของตัวแปร จะใช้ R-type Factor Analysis หรือ Factor Analysis เป็นต้น

2. การวางแผนการวิเคราะห์ โดยมีสิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่ 1) จำนวนตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์ 2) ลักษณะของการวัดตัวแปร และ 3) ระดับของการวัดตัวแปรที่ยอมรับได้ ซึ่งโดยปกติแล้วตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเป็นการวัดข้อมูลในระดับต่อเนื่อง ได้แก่ สเกลแบบแบ่งช่วง (Interval) หรือสเกลอัตราส่วน (Ratio) กรณีที่มีตัวแปรบางตัวเป็นตัวแปรเชิงกลุ่มจะต้องเปลี่ยนให้อยู่ในรูปของตัวแปรเทียม (Dummy Variables) นั่นคือตัวแปรเชิงกลุ่มที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีค่าได้เพียง 2 ค่า คือ 0 และ 1 เท่านั้น นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบควรใช้ตัวแปรอย่างน้อย 5 ตัวในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งควรเป็นตัวแปรที่สำคัญและสามารถชี้วัดได้ถึงองค์ประกอบนั้นๆ ตามทฤษฎีหรือคำนิยามศัพท์ เพื่อช่วยในการประเมินความเที่ยงตรงของตัวแปรชี้วัดกับองค์ประกอบ

3. ขนาดตัวอย่างที่จะใช้ในการวิเคราะห์ ควรใช้จำนวนตัวอย่างอย่างน้อย 350 ตัวอย่างขึ้นไป โดยมีกฎทั่วไปในการกำหนดขนาดตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ว่าจำนวนตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบจะต้องมีจำนวนอย่างน้อย 5-10 เท่าหรือมากกว่าของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ และหากต้องการให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น ควรใช้จำนวนตัวอย่าง 10 เท่าหรือมากกว่าของตัวแปรทั้งหมด นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการบางท่านเสนอว่าควรใช้จำนวนตัวอย่างอย่างน้อย 20 เท่าต่อหนึ่งตัวแปร ทั้งนี้ การเพิ่มสัดส่วนระหว่างจำนวนตัวอย่างกับตัวแปรนั้น มีเป้าหมายเพื่อลดความคลาดเคลื่อนแบบสุ่มซึ่งจะมีผลต่อระดับนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาข้อตกลงเบื้องต้น

ในขั้นตอนของการพิจารณาข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องพิจารณาถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปร โดยการตรวจสอบว่าตัวแปรต่างๆ ที่จะนำมาแบ่งกลุ่มนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งการตรวจสอบความสัมพันธ์สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ ถ้ามีตัวแปรบางตัวที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าใกล้ศูนย์) ให้ตัดตัวแปรนั้นออก หรือใช้การทดสอบสมมติฐาน เป็นต้น ทั้งนี้ สถิติที่ใช้ทดสอบ ได้แก่

- KMO (Kaiser-Meier-Olkin Measure of Sampling Adequacy) แสดงค่าความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ หากค่า KMO มีค่ามากหรือเข้าสู่ 1 แสดงว่าสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในการแบ่งกลุ่มตัวแปร หรือหากค่า KMO มีค่าน้อยหรือเข้าสู่ 0 แสดงว่าไม่เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

- Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ทดสอบเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการแจกแจงแบบไคสแควร์ ถ้าค่าไคสแควร์ (Chi-Square) มีค่ามาก หรือพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ (Significance) จากการทดสอบสมมติฐาน ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด จะปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 นั่นคือ ตัวแปร ($X_1, X_2, \dots, X_p$) มีความสัมพันธ์กัน จึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

นอกจากนี้ ข้อตกลงเบื้องต้นอีกประการหนึ่ง คือ เงื่อนไขขององค์ประกอบและโครงสร้างจะต้องมีอยู่ในกลุ่มตัวแปรที่เลือกมาศึกษา ซึ่งจะต้องทำให้แน่ใจว่ากลุ่มตัวแปรที่นำมาศึกษาต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเหมาะสมในการที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ เนื่องจากไม่มีเทคนิคใดที่ใช้เป็นตัวกลางในการทดสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบนอกจากการมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มี 5 ประการ ได้แก่ 1) หน่วยตัวอย่างต้องมาจากการสุ่มและเป็นอิสระต่อกัน 2) ตัวแปรหรือตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้องเป็นตัวแปรต่อเนื่อง และมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ 3) ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน (Interrelationship) เป็นแบบเส้นตรง (Linear Relationship) 4) การกระจายของตัวแปรหนึ่งในทุกค่าของอีกตัวแปรหนึ่งมีค่าไม่แตกต่างกัน (Homoscedasticity) และ 5) ตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ เป็นตัวแปรที่วัดคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเดียวกัน มีความสัมพันธ์กัน โดยการพิจารณาค่า KMO ที่มากกว่า 0.6 และการทดสอบค่า Bartlett's Test of Sphericity ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และปฏิเสธสมมติฐาน แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไม่มีข้อที่ว่าด้วยเทอมความคลาดเคลื่อน (Error Term) ของตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน และเป็นอิสระจากองค์ประกอบด้วย การที่มีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นนี้เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถปรับโมเดลโดยการระบุความสัมพันธ์ระหว่างเทอมความคลาดเคลื่อนทำให้โมเดลการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 72)

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

หลังจากที่ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 72; เสรี ชัดแจ้ง, 2547, น. 24-31)

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model Specification): เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ในโมเดลองค์ประกอบ หรือโมเดลจำเพาะ (Particular Model) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในแผนผังโมเดลองค์ประกอบแสดงเส้นทางระหว่างตัวแปร ซึ่งใช้แทนสิ่งที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ ในทางปฏิบัติผู้วิจัยอาจต้องการศึกษาโมเดลองค์ประกอบหลายโมเดลที่แตกต่างกันไปตามหลักฐานที่นำมาสนับสนุน ดังนั้น ผู้วิจัยควรสร้างโมเดลทางเลือก (Alternative Models) ไว้หลายๆ โมเดลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การกำหนดโมเดลแบบหนึ่งองค์ประกอบ หรือสององค์ประกอบ และกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล ได้แก่ ตัวแปรแฝง (องค์ประกอบ) ตัวแปรสังเกตได้ (ตัวบ่งชี้) และเศษเหลือ

2. การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification): เป็นการพิจารณาว่าโมเดลองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นนั้น สามารถนำมากำหนดหรือประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนี้ ผู้วิจัยต้องการทดสอบโมเดลระบุเกินพอดี (Overidentified Model) ที่มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่า (ความแปรปรวนและความ

แปรปรวนร่วมของข้อคำถาม) มากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า (น้ำหนักองค์ประกอบ ความคลาดเคลื่อนในการวัด) ซึ่งในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถทดสอบโมเดล องค์ประกอบได้ดีเฉพาะกับโมเดลระบุเกินพอดีเท่านั้น หลักการทั่วไปในการกำหนดความเป็นไปได้ ค่าเดียวของโมเดล ผู้วิจัยควรมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัวต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว เรียกว่า กฎ สามตัวบ่งชี้ (Three Indicator Rule) แล้วกำหนดให้ตัวบ่งชี้ 1 ตัว เป็นตัวแปรอ้างอิง หรือทำการให้ ตัวแปรแฝงเป็นมาตรฐาน โดยกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรอ้างอิงเท่ากับ 1.00 การใช้ตัว บ่งชี้หลายตัววัดตัวแปรแฝงหนึ่งตัวทำให้สามารถวัดลักษณะของตัวแปรแฝงได้หลายแง่มุม โมเดล ที่มีข้อคำถามหลายข้อต่อตัวแปรแฝงหนึ่งตัวทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องมากขึ้น ค่าพารามิเตอร์แม่นยำและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น โมเดลที่มีจำนวนตัว แปรสังเกตได้มากกว่ามีแนวโน้มที่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีกว่าโมเดลที่มีจำนวนตัว แปรสังเกตได้น้อยกว่า

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Model Estimation): การวิเคราะห์ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SEM ซึ่งเป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ใน โมเดลโดยใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งเป็นการ ประมาณค่าพารามิเตอร์ที่ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ที่น่ามาศึกษาเป็นการแจกแจงแบบโค้งปกติ พหุนาม (Multivariate Normality) รวมทั้งการทดสอบนัยสำคัญของพารามิเตอร์ และการทดสอบ สมมติฐานว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืน (Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการแก้สมการโครงสร้าง เพื่อหาค่าพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในสมการ ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ได้จากการใช้ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง (ค่าความแปรปรวน และค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้หรือข้อ คำถาม) ประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากร เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสหสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบ ค่าเศษเหลือ เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการประมาณค่าพารามิเตอร์โมเดล ดังนี้ (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2556, อ้างถึงใน ภควัต ศรียารัตน์, 2559, น. 49)

1. การคำนวณค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิง ประจักษ์
2. การสุ่มตัวเลขแทนค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรที่ต้องการประมาณ ค่า 1 พารามิเตอร์ แล้วทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าของโมเดลตามที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่า เดียว
3. การนำตัวเลขค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการประมาณค่าในข้อ 2 มาทำการ คำนวณย้อนกลับเพื่อหาความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลตามสมมติฐาน

4. การคำนวณค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าจากข้อ 2 และ 3 จนค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของเมทริกซ์มีค่าใกล้เคียงกันแล้วจึงหยุดทำการประมาณค่า

5. การรายงานค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าจากข้อ 4 ทุกค่า พร้อมทั้งรายงานผลของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ค่าสถิติทดสอบที (T-Test) ของพารามิเตอร์แต่ละเส้น ค่าเมทริกซ์ และค่าเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized Residuals)

ทั้งนี้ กระบวนการประมาณค่าพารามิเตอร์มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 2 ประการ ได้แก่ 1) เรื่องความลำเอียงหรือค่าที่ประมาณได้เท่ากับค่าพารามิเตอร์จริงหรือไม่ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญหรือค่าพารามิเตอร์ ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญเหล่านี้ชี้ว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้มีโอกาสผิดพลาดเท่าใด และ 2) เรื่องประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์ เพื่อพิจารณาว่าโมเดลองค์ประกอบนี้สอดคล้องกับข้อมูลดีแล้วหรือไม่ มีโมเดลทางเลือกอื่นที่สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าหรือไม่ โดยผู้วิจัยสามารถพิจารณาจากค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดล โดยมีสถิติที่นิยมใช้ในการทดสอบ ได้แก่ ค่าสถิติ Chi-square ค่า Goodness of Fit (GFI) และ ค่า Root Mean Square Residual (RMSR)

4. การประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Evaluating the data-model fit): หากผลการวิเคราะห์โมเดลพบว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยต้องดำเนินการปรับ (Modify) โมเดลแล้ววิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์ข้อมูลหลายครั้งจนกว่าจะได้ผลการวิเคราะห์ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจะตีความผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ผู้วิจัยสามารถประเมินความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบ โดยการพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ในผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสถิติเหล่านี้ใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีหรือไม่ หรือแนะนำว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลอย่างไร ซึ่งในกรณีที่โมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูล ต้องปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบสมมติฐาน หรือพิจารณาค่าสถิติที่ได้จากผลการวิเคราะห์ประกอบกันนั้นเพื่อช่วยตัดสินใจปรับโมเดลใหม่ โดยในขั้นแรกของการประเมินความสอดคล้องของโมเดล ผู้วิจัยต้องตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้ว่าสมเหตุสมผลหรือไม่ เป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดล อาจเกิดกรณีเหล่านี้ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลองค์ประกอบไม่ถูกต้อง เช่น 1) ค่าพารามิเตอร์มีค่ากลับกัน เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบให้ผลเป็นบวก ทั้งที่ต้องมีค่าเป็นลบตามทฤษฎี เป็นต้น 2) ค่าพารามิเตอร์มีค่าไม่เหมาะสม มากเกินไป หรือน้อยเกินไป 3) ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานมากกว่าปกติ กล่าวคือ มีค่าเกินกว่า 2.00 และ 4) ค่าประมาณ

ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เป็นลบ หรือเข้าใกล้ 0 หรือมากกว่า 1.00 อย่างไรก็ตาม โดยหลักการทั่วไปการประเมินความสอดคล้องของโมเดล สามารถพิจารณาจากค่าสถิติดังต่อไปนี้

- ค่าสถิติ Chi-square ไม่มีนัยสำคัญ (p มากกว่า .05) ค่าดัชนี GFI และ ค่าดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

- ค่าสถิติ Chi-square มีนัยสำคัญ (ค่า p น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05) แต่ค่า Chi-square สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ค่าดัชนี GFI และ ค่าดัชนี AGFI มากกว่า 0.90 ค่าดัชนี CFI มากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR ต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.06 ถือว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

หรือสามารถพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

- ค่า Chi-square ที่คำนวณได้ ต้องมีค่าน้อยกว่า ค่า Chi-square หรือ ค่า Chi-square/Chi-square สัมพัทธ์ ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 2

- ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน (Fit Indices) ได้แก่ GFI, AGFI, CFI, TLI, NFI ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 หรือ 0.95

- ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ RMSEA, RMR, SRMR ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

5. การดัดแปรโมเดล (Model Modification): ในกรณีที่ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืน (Fit Indices) ของโมเดลระบุว่า โมเดลองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดความสัมพันธ์หรือเส้นทาง (Path) ไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยสามารถปรับพารามิเตอร์ในโมเดลสมมติฐานแล้วทดสอบผลการปรับโมเดลใหม่ได้ โดยโปรแกรมจะแสดงค่าเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized Residuals) และแสดงค่าดัชนีปรับโมเดล (Modification Indices: MI) ซึ่งเสนอแนะให้ผู้วิจัยพิจารณาเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ตัวใดออกจากโมเดลบ้าง ผู้วิจัยสามารถพิจารณาค่าดัชนีปรับแก้โมเดลดังกล่าวเป็นแนวทางในการปรับแก้ไขโมเดลใหม่ให้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ โดยปรับพารามิเตอร์ที่ผ่อนคลायข้อตกลงเบื้องต้นเท่านั้น โดยใช้เกณฑ์ค่าของค่าเศษเหลือมาตรฐาน ซึ่งควรอยู่ระหว่าง -2 และ +2 หากมีค่าเกินช่วงดังกล่าวแสดงว่าเทอมความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กับเทอมความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอื่นในโมเดล กล่าวคือ เศษเหลือที่มีค่ามากอาจชี้ว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

สังเกตได้กับตัวแปรแฝง ผู้วิจัยสามารถปรับแก้ไขโมเดลใหม่ โดยยอมให้ทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กัน ในกรณีที่ใช้ค่าดัชนีปรับโมเดล ผู้วิจัยจำเป็นต้องใช้วิจารณ์ญาณในการปรับโมเดล โดยยึดกรอบแนวคิดทฤษฎีเป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งต้องปรับพารามิเตอร์อย่างมีความหมายในเชิงเนื้อหา และสามารถตีความหมายค่าพารามิเตอร์นั้นๆ ได้ชัดเจน หลังจากการปรับโมเดลแล้ว โมเดลองค์ประกอบที่ปรับใหม่ต้องมีความสมเหตุสมผล และเป็นไปตามทฤษฎีที่คาดการณ์ไว้ ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์โมเดลที่ปรับใหม่ด้วยข้อมูลชุดเดิม หรืออาจกล่าวได้ว่าโมเดลที่ปรับใหม่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าโมเดลเดิมเสมอไป เพราะโมเดลที่ปรับใหม่ดีกว่าอยู่แล้ว ปัญหาหนึ่งของการปรับโมเดล คือ การตรวจสอบโมเดลองค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ ดังนั้น หากผู้วิจัยมีข้อมูลมากพอ อาจแบ่งข้อมูลเป็น 2 ชุด สำหรับการพัฒนาโมเดล และสำหรับการตรวจสอบโมเดล

6. การตีความผลการวิเคราะห์: มีลักษณะคล้ายกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ กล่าวคือ ผู้วิจัยต้องรายงาน (1) ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ระบุน้ำหนักหรือความสำคัญของตัวแปรในองค์ประกอบ (2) ค่าความแปรปรวนที่องค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ซึ่งไม่ควรน้อยกว่าร้อยละ 50 (3) ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (4) ค่าสัมประสิทธิ์ในการสร้างองค์ประกอบ (Factor Score Regression) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจตรวจสอบความตรงของผลการวิเคราะห์ กล่าวคือ ผู้วิจัยอาจเปรียบเทียบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างอีกชุดหนึ่ง (Additional or Validated Sample) เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลได้

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย 1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล 2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ 4) การประเมินความสอดคล้องของโมเดล 5) การดัดแปรโมเดล และ 6) การตีความผลการวิเคราะห์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน พบว่า มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้ทำการศึกษาไว้อย่างหลากหลายประเด็น ดังนี้

มิลเลอร์ (Miller, 2019) ศึกษาวิจัย เรื่อง "Employee Resistance to Disruptive Technological Change in Higher Education" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและ

ประสบการณ์ของบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีออนไลน์อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปรากฏการณ์วิทยาตามวิธีการของ แวน คัม (Van Kaam Method) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ 1) จัดการข้อมูลและเนื้อหาที่จะศึกษาโดยการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ 2) ลดทอนข้อมูลที่คลุมเครือซ้ำซ้อนของผู้ให้ข้อมูล 3) จัดองค์ประกอบที่ไม่อยู่ในปกติวิสัยที่จะศึกษา 4) แสดงข้อสมมติฐานและอธิบายปรากฏการณ์ที่จะศึกษา 5) ประยุกต์ข้อสมมติฐานเพื่อคัดเลือกตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่าง และ 6) พิจารณาข้อสมมติฐานในเรื่องของความถูกต้อง ผลการวิจัย พบว่า 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่ได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา 2) บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวได้ อีกทั้งยังรู้สึกตื่นเต้นแม้เกิดความท้อแท้จากการปรับตัว 3) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรจัดทำข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งภารกิจในลักษณะของโครงการร่วมกัน เพื่อช่วยลดระยะเวลาและความพยายามในการปรับตัวของบุคลากร และ 4) การพัฒนาบุคลากรและการมีประสบการณ์อย่างต่อเนื่องช่วยเสริมสร้างความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และลดการต่อต้าน การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาแบบออนไลน์ช่วยเพิ่มทางเลือกให้แก่สังคมและชุมชน อำนวยความสะดวกในการเข้าถึง เกิดความยืดหยุ่น และสนับสนุนแนวทางการเรียนรู้ส่วนบุคคล

เจนเซน (Jensen, 2015) ศึกษาวิจัย เรื่อง *"Disrupting College: How Innovative Institutions Can Change Higher Education"* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะขององค์กรและความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางอุดมศึกษาในแง่ของทรัพยากร กระบวนการ และคุณค่าขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยเลือกองค์กรที่ศึกษา คือ College Unbound ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรที่ให้บริการการศึกษาทางไกลจากที่บ้าน (Residential Program) ระยะเวลา 3 ปีในระดับปริญญาตรี โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี ค.ศ. 2009 ภายใต้ความร่วมมือกับ Roger Williams University, Southern New Hampshire University และ Charter Oak State College การวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้างเพื่อให้ได้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในทุกแง่มุมจากผู้ให้สัมภาษณ์ รวม 25 คน นอกจากนี้ ยังใช้การสังเกตโดยตรงร่วมกับการจดบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสารในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย หลังจากนั้นจึงใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า College Unbound ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่การนำเสนอรูปแบบการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาดภายนอก อย่างไรก็ตาม College

Unbound ยังคงต้องเผชิญกับความกังวลด้านคุณภาพของการศึกษา จึงจำเป็นต้องการมีปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานภายในองค์กรและคู่ความร่วมมือภายนอก รวมทั้งความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

แกรริสัน (Garrison, 2005) ศึกษาวิจัย เรื่อง "A Model of Factors Impacting an Organization's Propensity to be an Early Adopter of Disruptive Technology" โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของปัจจัยที่มีผลต่อความโน้มเอียงขององค์กรในการเปิดรับเทคโนโลยีพลิกผันขั้นต้น โดยใช้แนวคิดฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View: RBV) และแนวคิดการกระจายตัวของนวัตกรรม (Diffusion of Innovations) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบผู้เปิดรับเทคโนโลยีพลิกผันขั้นต้น (Disruptive Technology Early Adopter Model: DTEAM) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสำรวจออนไลน์จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตามรายชื่อบริษัทที่ปรากฏใน Fortune 1000 และ INC 500 เพื่อทดสอบรูปแบบเชิงโครงสร้างเพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ได้แก่ ขนาดขององค์กร ทรัพยากร วัฒนธรรม ผู้ประกอบการ ความเต็มใจในการเปิดรับ โอกาสทางเทคโนโลยี การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และความโน้มเอียงขององค์กรในการเปิดรับเทคโนโลยีพลิกผันขั้นต้น ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านความเต็มใจในการเปิดรับส่งผลในระดับมาก และเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างองค์ประกอบอื่น และความโน้มเอียงขององค์กรในการเปิดรับเทคโนโลยีพลิกผันขั้นต้น นอกจากนี้ ความโน้มเอียงขององค์กรในการเปิดรับเทคโนโลยีพลิกผันขั้นต้นยังส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การลงทุนทางเทคโนโลยีพลิกผัน เพื่อเพิ่มโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

เฟเนช และคนอื่นๆ (Fenech และคนอื่นๆ, 2019, p. 166) ศึกษา เรื่อง "The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital transformation) ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การบริหารรางวัล (Reward Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) และบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations) ผู้วิจัยสรุปว่า การเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล (Digitalization) ได้สร้างผลกระทบต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงหน้าที่และกิจกรรมการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยเฉพาะในด้านการใช้ระบบสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มบทบาทในด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรด้วย

บาร์แมน และ ดัส (Barman และ Das, 2018b, p. 82-83) ทำการศึกษา เรื่อง *"Disruptive Technology in Human Resource Management from the Bloggers Spectacle"* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีพลิกผันในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของบล็อกเกอร์จาก 3 ภูมิภาคทั่วโลก ได้แก่ เอเชีย อเมริกา และสหราชอาณาจักร ผลการวิจัย พบว่า เทคโนโลยีที่พลิกผันในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบายแรงงานที่ยืดหยุ่น (Workforce Flexibility) และประสบการณ์ของผู้ใช้ (User Experience) ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมอันเนื่องมาจากผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล (Digitalization) นอกจากนี้ เทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Technology) จะสร้างผลกระทบเชิงบวก และมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร และนำไปสู่การจัดการทรัพยากรที่ใช้เทคโนโลยีเป็นผู้นำ (Technology-led Resource Management (TLRM))

สก๊อต-แจ๊คสัน และ เมโย (Scott-Jackson และ Mayo, 2017, p. 9-11) ทำการวิจัย เรื่อง *"HR with Purpose: Future Models of HR"* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและให้ข้อเสนอแนะในด้านกระบวนการเชิงปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ช่วยสร้างโอกาสความสำเร็จต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยพบว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย เทคโนโลยีข้อมูลและระบบคลาวด์ เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือแบบไร้สาย การสร้างแบรนด์ ความโปร่งใส และชื่อเสียง เทคโนโลยีการเรียนรู้ ระบบปัญญาประดิษฐ์ วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลมหัต และการจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ยังได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การวิวัฒน์กระบวนการ (Evolve) และ 2) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Transform)

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ทำการศึกษาไว้อย่างหลากหลายบริบท ดังนี้

อะซิติ อัดลาซี เชียปูร์ แอ็บบัส และ เนมี (Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas, และ Naemi, 2021, p. 1) ทำการวิจัย เรื่อง *"Innovative Human Resource Management Strategies During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Narrative Review Approach"* โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทบทวนอย่างลึกซึ้งและเป็นระบบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวิเคราะห์ความท้าทาย กลยุทธ์ การตัดสินใจดำเนินงาน ของหน่วยงานท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผลการศึกษา พบว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อดังกล่าวได้สร้างผลกระทบเป็นวงกว้าง ทั้งทางด้านความผันผวนเศรษฐกิจ วิฤติสาธารณสุขในระดับโลก การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคม และความท้าทายขององค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องหลังได้รับผลกระทบดังกล่าว สำหรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นในการทำงานรูปแบบต่างๆ 2) การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อเพื่อสนับสนุนการทำงานจากที่บ้าน 3) การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรผ่านคอร์สต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ 4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจผ่านกระบวนการและนวัตกรรมการสื่อสารรูปแบบต่างๆ 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมสมัยใหม่เพื่อสนับสนุนด้านสวัสดิการและสุขภาพของบุคลากร 6) การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ร่มรื่น 7) การเพิ่มความเข้มแข็งภายในองค์กร 8) การสรรหาผู้มีศักยภาพสูง 9) การเพิ่มมาตรการด้านความปลอดภัยของบุคลากร 10) การให้พันธะสัญญาของผู้บริหาร และ 11) การสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร ทั้งนี้ การสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินองค์กรและความต้องการการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและราบรื่น

รูเดียนโต บังคารา คูร์เนียวาน สัตโมโก และ เฮนเดรียอาร์โต (Rudianto, Bangkara, Kurniawan, Satmoko, และ Hendriarto, 2021, p. 10646) ทำการศึกษา เรื่อง *"Identification of HR Management Strategies for Small Business Disrupted by COVID-19: Marketing Literature Review"* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งได้รับผลกระทบจากโรคระบาดซึ่งแพร่กระจายไปทั่วโลก ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ธรรมชาติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงาน รวมทั้งการสร้าง

ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากนี้ แนวปฏิบัติยังครอบคลุมถึง การเพิ่มจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน การกำหนด วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และการเพิ่มปริมาณการจ้างงานเพื่อลดอัตราการว่างงาน

อิชซาน เครูมาน ชันโทซา ชาร่า และ ลีรีวาติ (Ichsan, Khaeruman, Santosa, Shara, และ Liriwati, 2020) ทำการวิจัย เรื่อง “*Investigation of Strategic Human Resource Management Practices in Business After COVID-19 Disruption*” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ภายหลังจากการได้รับผลกระทบ จากโรคระบาดซึ่งแพร่กระจายไปทั่วโลก ผลการวิจัย พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) การทบทวน และประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน 3) การพิจารณาสมรรถนะด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินอัตรากำลังที่องค์กรต้องการ 5) การประเมินทรัพยากรและ โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการดำเนินงานในอนาคต 6) การกำหนดกลยุทธ์ธรรมาภิบาลด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และ 7) การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร

มัลลิลิน (Mallillin, 2017, p. 64) ทำการวิจัย เรื่อง “*Human Resource Management in Selected Higher Education Institutions (HEI): Towards Enhancing Employees' Work*” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา ในด้านหน้าที่ (Function) และกิจกรรม (Responsibilities) การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า หน้าที่ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดองค์การ (Organizing) มีความสัมพันธ์กับกิจ กรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ยังพบว่าหน้าที่ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านการอำนวยการ (Directing) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการสรรหา (Recruitment) การฝึกอบรม (Training) และการ บริหารค่าตอบแทน (Wage Salary Administration) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยยังสรุปว่า กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาควรถูกกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของ สถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการสรรหา การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และสภาพ แรงงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

อัลลุย และ ซาห์นี (Allui และ Sahni, 2016, p. 361) ทำการศึกษา เรื่อง “*Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi*” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจพลวัตในการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศซาอุดีอาระเบีย รวมไปถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน และความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศซาอุดีอาระเบียยังไม่ได้ถูกนำไปดำเนินการเท่าที่ควร กระบวนการสรรหาและการคัดเลือก รวมทั้งงบประมาณและเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาต้องได้รับการพิจารณาและแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การพัฒนาทุนมนุษย์ยังคงเป็นปัญหาสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศซาอุดีอาระเบีย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนจะส่งผลต่อความสำเร็จในการชักนำและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรสายวิชาการ รวมทั้งแสดงให้เห็นว่า ภารกิจของบุคลากรสายวิชาการมีความสอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ ยังพบว่าความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและการธำรงรักษามูลค่าเป็นอีกหนึ่งปัญหาสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศซาอุดีอาระเบีย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก กระบวนการกลั่นกรองและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.75) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายปีมีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.88) ด้านค่าตอบแทนและรางวัล การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานมีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.50) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การอบรมเพื่อนำเข้าสู่งานและการจัดการคุณภาพโดยรวมมีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.00) และ ด้านแผนการธำรงรักษาและวัฒนธรรมองค์กร การเฉลิมฉลองความสำเร็จขององค์กรมีระดับความคิดเห็นสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.50)

ธิดารัตน์ สืบญาติ (2562) ทำการวิจัย เรื่อง “*แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม รวมทั้งเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมี

ความชัดเจน และมีกลไกในการขับเคลื่อนที่ครอบคลุมต่อความต้องการของอาจารย์ในการขอข้อมูลสำหรับการขอตำแหน่งทางวิชาการ 2) อัตราการเข้าออกของบุคลากร พบว่า มหาวิทยาลัยมีระบบขั้นตอนในการฝึกอบรมอยู่อย่างสม่ำเสมอ และพัฒนามูลค่าบุคลากรตามสายงานที่เหมาะสม อัตราการเข้าออกของพนักงานได้มีการประเมินที่มีความเป็นธรรมต่อบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัย และ 3) การให้สวัสดิการด้านต่างๆ แก่บุคลากร พบว่า สวัสดิการนั้นเป็นไปตามสิทธิของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีความเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งระเบียบที่กำหนดขึ้นมามีความแตกต่างอยู่บ้าง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในการสร้างมาตรฐานที่มีความชัดเจนของสวัสดิการที่ครอบคลุม

จำเนียร จวงตระกูล (2561) ทำการศึกษา เรื่อง "ความท้าทายต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยภาครัฐในประเทศไทย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความท้าทายต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยภาครัฐในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ส่วนที่ 1 ความท้าทายที่มีผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยภาครัฐในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ปัญหาการเมืองในมหาวิทยาลัย 3) ปัญหาสมรรถนะทางการบริหารธุรกิจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย 4) ปัญหาการควบคุมและการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย 5) ปัญหาด้านประชากรศาสตร์ 6) ความต้องการกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ 7) ความต้องการกำลังคนระดับอาชีวศึกษา 8) การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาในอดีต 9) การเปิดกว้างในการรับนักศึกษาต่างชาติของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ 10) ความต้องการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาลดลง 11) การใช้สิทธิทางศาลของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น 12) การใช้นโยบายหรือยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 13) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 14) แผนพัฒนาอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายของสหประชาชาติ 15) ภาครัฐให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยต่างประเทศเข้ามาเปิดดำเนินกิจการในประเทศไทย ส่วนที่ 2 ผลกระทบของความท้าทายที่มีต่อมหาวิทยาลัยภาครัฐ ประกอบด้วย 1) การลดขนาดขององค์กร 2) การควบรวมกิจการ 3) การจ้างเหมาการบริหารกิจการ 4) เปลี่ยนไปเป็นสถาบันอาชีวศึกษา 5) เปลี่ยนไปเป็นสถาบันฝึกอบรม 6) เปลี่ยนไปทำธุรกิจอย่างอื่น 7) ยุบเลิกกิจการ ส่วนที่ 3 ผลกระทบทั้ง 7 ประการนี้ส่งผลกระทบต่องานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ถวิล คำโสภา (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และพัฒนารวมทั้งตรวจสอบกลยุทธิ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ได้รับการอุดหนุนงบประมาณจากรัฐบาล มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน และมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนด้านกำลังคน (2) การคัดเลือกและสรรหาด้วยการสอบ (3) การบรรจุและแต่งตั้ง (4) การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การจัดการสวัสดิการ และ (7) การเกษียณอายุงาน สำหรับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการบริหารงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างงานบ่อย ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ความแตกต่างด้านค่านิยมและทัศนคติของบุคลากร ความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร ลักษณะของระบบราชการเดิมที่บุคลากรยังคงยึดถือและยึดติด ความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศของบุคลากร ความล้าสมัยของเทคโนโลยี และความไม่เป็นปัจจุบันของสารสนเทศ 2) กลยุทธิ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ 7 กลยุทธิ์การดำเนินงาน และ 3) ผลการตรวจสอบกลยุทธิ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเชิงคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ส่วนผลการตรวจสอบกลยุทธิ์ฯ เชิงปริมาณอยู่ในระดับมากในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

พรวิชัย นันทชัชวาลย์กุล (2560) ศึกษา เรื่อง "ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกด้านมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความผูกพันของครูต่อของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครู การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ส่วนปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

พัชรกัณฑ์ นิมิตรศติกุล และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) ศึกษา เรื่อง "กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า (1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการพิจารณาถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อนำมาวางแผนและกำหนดจำนวนบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับบริบทและนโยบายของมหาวิทยาลัย (2) ด้านการสรรหา พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายในและภายนอกสามารถเข้าสู่กระบวนการสรรหา และมีแนวทางและวิธีการสรรหาที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด (3) ด้านการคัดเลือก พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมใช้หลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (4) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่างๆ ของมหาวิทยาลัย (5) ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้มีการกำหนดเป็นข้อกำหนดภายใต้เป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารเงินเดือน ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่างๆ (6) ด้านสวัสดิการ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจัดให้มีสวัสดิการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย และนโยบายของมหาวิทยาลัย และ (7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละประเด็น นอกจากนี้ ยังได้มีการพิสูจน์ถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งสามารถยืนยันได้จากการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น บุคลากรเกิดความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้

ชูชาติ มั่นครองธรรม (2555) ศึกษาวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล 2) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับผลลัพธ์ทางธุรกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลกับผลลัพธ์ทางธุรกิจของ

สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล และ 4) สร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ผลการวิจัย พบว่า บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ ด้านบทบาทการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ ด้านบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหาร ด้านบทบาทการเป็นผู้สร้างความประทับใจพนักงาน และด้านบทบาทการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ทางธุรกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการเงินและตลาด รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลตามรูปแบบ "FRIENDS 2 FRIENDS Model" ประกอบด้วย F (Facilitator Knowledge Management): บทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนการจัดการความรู้, R (Role Model): บทบาทในการเป็นต้นแบบที่ดีให้พนักงาน, I (Impressive) บทบาทในการเป็นผู้สร้างความประทับใจ, E (Expert): บทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารบุคคล, N (Navigator for Changing): บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง, D (Developer): บทบาทในการเป็นนักพัฒนา, S (Strategic Partner): บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย F (Follow up): การติดตามผลงาน, R (Responsibility): ความรับผิดชอบ, I (Incentive): แรงจูงใจ, E (Ethics): จริยธรรม, N (Network & Communication): เครือข่ายและการสื่อสาร, D (Director): ผู้นำ, S (Sharing Knowledge): การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ปรียาลักษณ์ อินเพลา (2555) ศึกษาวิจัย เรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 4 แห่ง ในช่วง พ.ศ. 2551-2553" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และหลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ผลการวิจัย พบว่า 1) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลทั้ง 4 แห่ง ไม่แตกต่างกันทั้งในด้านการสรรหาและเลือกสรร ด้านการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านวินัยและการลงโทษ 2) ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ได้แก่ การกำหนดภาระงานขั้นต่ำไม่ชัดเจน ตัวชี้วัดในการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง ระบบเปลี่ยนแต่คน

ไม่เปลี่ยนแปลงตามเพราะยังติดกับกรอบของระบบราชการแบบเดิม เมื่อพิจารณาปัญหารายด้านพบว่า ด้านการสรรหา มีปัญหาในการสรรหาอาจารย์ผู้สอนที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก ด้านการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน มีปัญหาเรื่องค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีปัญหาเรื่องงบประมาณบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดในการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและระเบียบหลักเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน

สรท กลิ่นวิจิต (2558) ศึกษาวิจัย เรื่อง "การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้กรณีศึกษา ณ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล อันเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ (1) ลักษณะส่วนบุคคล (2) ความเป็นผู้นำ (3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (4) การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย และ (5) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา สำหรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถ จำนวน 3 ด้าน คือ ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 2) คุณลักษณะที่นำไปสู่การสร้างความโดดเด่น จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการวิจัยเพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาภูมิปัญญาตะวันออก นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบฯ จากการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบเหมาะสมมีประโยชน์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้ กล่าวโดยสรุป คือ ปัจจัยที่ร่วมสำหรับทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวิจัย และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา การบริหารทรัพยากรบุคคลควรเพิ่มขีดความสามารถส่วนบุคคลและการมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีชาวไทยได้ทำการศึกษาไว้หลากหลายประเด็น ดังนี้

ศรุตยา บ่อมดงบัง (2554) ศึกษาวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ใช้ยุทธศาสตร์การร่วมลงทุนของบุคลากรในสถาบัน" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านการร่วมลงทุน ผู้ประกอบการมีความเห็นว่ามีค่าจำเป็นที่จะต้องมีการระดมทุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ใช้ยุทธศาสตร์การร่วมลงทุนของบุคลากรในสถาบัน คือ "LAWOE Model" ประกอบด้วย 1) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) 2) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) 3) ชนะ-ชนะ ได้เท่ากัน (Win-Win Solution) 4) ความเป็นเจ้าของ (Owner) และ 5) ความเป็นเลิศ (Excellence) โดยรูปแบบฯ ประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การรวมกลุ่มบุคคลเพื่อร่วมลงทุน 3) การส่งเสริมสมาชิกให้อยู่ดีมีสุข 4) การส่งเสริมสมาชิกให้พัฒนาตนเอง 5) การส่งเสริมสมาชิกให้สร้างภูมิคุ้มกันในตนเอง และ 6) การส่งเสริมสมาชิกให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถาบัน นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบฯ พบว่าอยู่ในระดับมาก

เมธี ดิษฐ์ดี (2553) ศึกษาวิจัย เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) สร้างรูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) ทดลองใช้รูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 4) ประเมินรูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดของรูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และพัฒนาร่างรูปแบบฯ ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ส่วน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 2) องค์ประกอบในการประเมิน 3) ตัวบ่งชี้ 4) ผู้ประเมิน 5) วิธีการประเมิน และ 6) เกณฑ์การประเมิน โดยร่างรูปแบบฯ ได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยการใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน หลังจากนั้นจึงนำไปทดลองใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 1 แห่ง ผลการทดลองใช้และประเมินรูปแบบฯ พบว่า รูปแบบฯ สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริง มีคุณภาพตามเกณฑ์การประเมิน และเป็นที่ยอมรับได้

พินธุภา ยินยาว (2552) ศึกษาวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา และนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) การจัดการองค์การ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ 7) การบริการที่ดี ส่วนรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการองค์การ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

งานวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีชาวไทยได้ทำการศึกษาไว้หลากหลายประเด็น ดังนี้

วิไลวรรณ รุจิตร และ เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (2561) ศึกษาวิจัย เรื่อง "การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ความชัดเจน การให้รางวัล นวัตกรรม มาตรฐาน และ ความรับผิดชอบ 2) ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงานภายนอก และ ความพึงพอใจในงานภายใน 3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย ความเพียงพอและยุติธรรม การทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การพัฒนาศักยภาพของบุคคล การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และ 4) ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ และ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ

ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์ (2564) ศึกษาวิจัย เรื่อง "องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีจำนวน 14 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์องค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) การนำกลยุทธ์สู่การดำเนินการ 7) การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ 8) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ 9) การกำหนดกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การประเมินผลกลยุทธ์ 12) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 13) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 14) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ผลการยืนยันองค์ประกอบ ทั้ง 14 องค์ประกอบ พบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.342 – 0.750 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดเท่ากับ 72.064

ชนาธิป ความภาพงษ์ และ นคร กนกแก้ว (2564) ศึกษาวิจัย เรื่อง "การศึกษาปัจจัยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานไทย โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานไทย ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การในระดับที่ค่อนข้างสูง (Correlation Coefficient = 0.88) 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องผ่านเกณฑ์ทั้งหมด ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถเป็นตัวบ่งชี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ และ 3) องค์ประกอบด้านการสรรหาและคัดเลือก มีค่าน้ำหนักความสำคัญที่สุด (Regression Weight = 28.24%) รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Regression Weight = 25.99%) และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Regression Weight = 23.84%) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์การ

โดยสรุปแล้วงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันมุ่งศึกษาการใช้เทคโนโลยีในสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และศึกษาลักษณะของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาในการปรับตัว เปิดรับ และสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางอุดมศึกษา ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเห็นช่องว่างขององค์ความรู้ เนื่องจากยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาองค์ประกอบในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัล

ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ส่วนงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา มุ่งศึกษาระบบและรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ผู้วิจัยเห็นภาพรวมการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัล จึงมีความสำคัญและเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในยุคปัจจุบัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การวิจัยระยะที่ 1 มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือ ผู้บริหารระดับสูง (C-Level) หรือผู้แทน จากหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่ 1) องค์กรวิชาชีพทรัพยากรบุคคล และ 2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ได้รับรางวัลในระดับชาติด้านการบริหารจัดการองค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 4 คน

การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion-based Selection) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนทร์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559, น. 31-48; รัตนะ บัวสนธ์, 2558, น. 53-63) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์แล้วว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 คน เป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกตัวอย่าง ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหรือองค์กรวิชาชีพด้านทรัพยากรบุคคลในระดับชาติ จำนวน 1 คน

2. เป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ได้รับรางวัลในระดับชาติด้านการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 3 คน

หลังจากนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (C-Level) หรือผู้แทนของหน่วยงานหรือองค์กร รวมจำนวน 4 คน ดังนี้

1. สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน
2. สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ประจำปี 2562 ได้แก่ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562ข, ออนไลน์)
 - 2.1 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 1 คน
 - 2.2 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 1 คน
 - 2.3 มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 1 คน

หมายเหตุ: รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก มีเกณฑ์พิจารณา ได้แก่ การนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562ก, ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มและส่งเสริมมูลค่าให้แก่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เรื่อง “องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมีรายละเอียดการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาดำรงเอกสาร และงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และแนวทางการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

2. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างฉบับร่างให้ครอบคลุมคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัยในระยะที่ 1 โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ตัวแปรหรือองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันที่

3. เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเสร็จแล้ว จึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษา และความครอบคลุมของแต่ละประเด็นคำถามสัมภาษณ์ให้ตรงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังกล่าวก่อนนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปตรวจสอบคุณภาพในลำดับถัดไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอออกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ และขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1

2. ผู้วิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้ทำการประเมินข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้ตรงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการคำนวณ หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาคำนวณและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อ

คำถามกับวัตถุประสงค์ ตามเกณฑ์คือ หากค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หากค่า IOC น้อยกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 – 1.0 มาใช้ในรูปแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหรือองค์กรที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับตัวแปรหรือองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการขอรับการพิจารณารับรองเกี่ยวกับการวิจัยในคนของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1

2. ผู้วิจัยติดต่ออย่างไม่เป็นทางการไปยังผู้ประสานงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้ ทั้ง 4 แห่ง เพื่อหารือ สอบถามแนวทางดำเนินการ และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงาน

3. ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และส่งไปยังองค์กรหรือหน่วยงานทั้ง 4 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานดังกล่าว

4. เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยติดต่อไปยังผู้ประสานงานหรือเลขานุการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานทั้ง 4 แห่ง เพื่อขออนุญาตวันและเวลาในการเข้าสัมภาษณ์

5. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปเข้าพบและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ้น 4 คน ตามกำหนดการและสถานที่ที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ใช้ภาษาไทยเป็นภาษาหลัก และจะบันทึกบทสนทนาลงในเครื่องบันทึกเสียงเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดกระทำข้อมูลของการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการตีความ สรุปความ และสังเคราะห์เนื้อหา (Synthesis) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 คน ให้ได้เป็น “องค์ประกอบ ตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์” โดยมุ่งสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Creswell และ Poth, 2018, p. 67) ในประเด็นที่ศึกษา

เกี่ยวกับรายละเอียดขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานทั้ง 4 แห่ง จะถูกนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ คือ บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง โดยแบ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดล และ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 10,600 คน (ศูนย์สารสนเทศอุดมศึกษา, 2563, ออนไลน์)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วนของบุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ทั้งนี้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับนั้นควรมีขนาดอย่างน้อย 5-10 เท่าของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ (บุญอ้อม โฉมทิ, ม.ป.ป., ออนไลน์)

ผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power (Erdfelder, Faul, และ Buchner, 1996) โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเมื่อทำการทดสอบสถิติไคสแควร์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจทดสอบเท่ากับ 0.80 (Hair และ et al., 2010) ค่าองศาอิสระของตัวแบบเท่ากับ 36 โดยคำนวณจากสูตร $df = NI(NI+1)/2$ (เมื่อ NI หมายถึง ตัวแปรสังเกต จำนวน 8 ตัวแปร) ดังนั้น เมื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติ X^2 tests: Goodness-of-fit tests: Contingency tables ด้วย

วิธีวิเคราะห์แบบ A priori: Compute required sample size จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 423 คน ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2,820	114
มหาวิทยาลัยมหิดล	3,209	127
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2,332	93
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	2,239	89
รวม	10,600	423

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 คือ “แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

— ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามฯ มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบตรวจสอบรายการและเติมข้อความ ประกอบด้วย 1) เพศ 2) วุฒิกการศึกษาสูงสุด 3) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 4) สังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 5) กลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงาน 6) ตำแหน่งทางวิชาการ และ 7) ตำแหน่งทางการบริหาร

— ส่วนที่ 2 “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายปิดและใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval) โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งใช้มาตราส่วนของลิเคิร์ต (Likert) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งระบุข้อคำถามให้พิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยแปลความหมายของแบบสอบถามได้ดังนี้

5	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	เหมาะสมมาก

3	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดต่างๆ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2550, น. 60)

4.50-5.00	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมาก
2.50-3.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาตำรา เอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์องค์ประกอบ ตลอดจนนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาประมวลร่วมกัน เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม
2. หลังจากนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์คำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามฯ และข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยการปรับปรุงและประยุกต์ข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง และจากผลการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถาม
3. เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามฯ แล้ว จึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องขององค์ประกอบ ความเหมาะสมของภาษา และความครอบคลุมของแต่ละข้อคำถามให้ตรงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังกล่าวก่อนนำแบบสอบถามฯ ไปตรวจสอบคุณภาพในลำดับถัดไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขแบบสอบถามฯ ตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามฯ ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอออกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2

2. ผู้วิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้ทำการประเมินข้อคำถามในแบบสอบถามฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้ตรงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฯ ที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วมาคำนวณและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โดยยึดเกณฑ์ คือ หากค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หากค่า IOC น้อยกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 – 1.0 มาใช้ในแบบสอบถามฯ ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฯ ที่ผ่านการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้การทดสอบที (t-test) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งพบว่า ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .993 ทั้งนี้ หากค่า

สัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความเชื่อถือได้สูง (สรชัย พิศาลบุตร, เสาวรส ใหญ่สว่าง, และ ปรีชา อัสวเดชาบุตร, 2550)

5. ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบสอบถามฯ เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฯ ฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการสร้างเป็นแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา และลดการใช้กระดาษในการพิมพ์สำเนาแบบสอบถามฯ รวมทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ให้สามารถเข้าถึงแบบสอบถามฯ ดังกล่าวผ่าน URL โดยการใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล สมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ตเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ทุกเวลาตามความสะดวก

2. ผู้วิจัยขอให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย พร้อมทั้งแนบ URL ของแบบสอบถามออนไลน์ และส่งไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยแจ้งผู้ประสานงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อทราบและให้ความอนุเคราะห์ในการประสานงานเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

3. หลังจาก 7 วันที่ผู้วิจัยส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ฯ ไปยังสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่งแล้ว ผู้วิจัยเข้าไปในเว็บไซต์เพื่อตรวจสอบอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ของแบบสอบถามฯ ดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะทำการติดตามผู้ประสานงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทางโทรศัพท์ หากพบว่าอัตราการตอบกลับยังไม่เพียงพอหรือเดินทางไปยังสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลวิจัยด้วยตนเอง (แล้วแต่กรณี) ทั้งนี้ การสร้างแบบสอบถามออนไลน์ดังกล่าวสามารถกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลต้องตอบคำถามทุกข้อ มิฉะนั้นจะไม่สามารถบันทึกการตอบกลับแบบสอบถามออนไลน์ดังกล่าวได้ ดังนั้นแบบสอบถามฯ จะที่ได้รับการตอบกลับมาทุกฉบับจึงมีความสมบูรณ์ หลังจากนั้น ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลการตอบกลับแบบสอบถามออนไลน์ทั้งหมดมาจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดาวน์โหลดการตอบกลับของแบบสอบถามออนไลน์ซึ่งถูกแปลงเป็นไฟล์ Excel (.xls) แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ยด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วสรุปผลในรูปแบบของตารางแสดงข้อมูลประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งโดยก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อน โดยการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดว่าสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากข้อคำถามไม่สัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) สำหรับค่าสถิติที่จะต้องใช้พิจารณา ได้แก่

- ค่า Bartlett's test of Sphericity ซึ่งต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระบุว่าข้อคำถามมีความสัมพันธ์กัน จึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

- ค่าดัชนี ไกเซอร์-ไมเยอร์-อลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of Sampling Adequacy: MSA) ที่เป็นค่าบ่งบอกความสมดุลของข้อมูล ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .50

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงและความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principle Content Analysis) ร่วมกับการหมุนแกนแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวแปรแยกออกจากองค์ประกอบหลัก ผลการวิเคราะห์จะแสดงดัชนีต่างๆ ได้แก่ ค่าไอเกน (Eigenvalue) ต้องมากกว่า 1.0 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 และค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง คือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าหรือเท่า 0.30 และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.50

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Secondary Confirmatory Factor Analysis) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (วรธรรม เนตรทิพย์, 2559, น. 90-94)

2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมซึ่งมีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการหาค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.2 ทำการตรวจสอบการกระจายของข้อมูลตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรสังเกต (Observed variables) ที่ทำการศึกษาซึ่งทำการแปลงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Normal Scale) ด้วยสถิติทดสอบ Chi-square เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรใดบ้างที่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติหรือไม่ หากมีการแจกแจงแบบปกติ ค่าสถิติ Chi-square จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยครั้งนี้ต้องการให้ข้อมูลทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

2.3 ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยใช้สถิติทดสอบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาทั้งหมด มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปหรือไม่ ซึ่งหากมีค่ามากกว่า .80 ถือว่า มีความสัมพันธ์กันมากเกินไป การวิจัยครั้งนี้ไม่ต้องการให้ตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กันมากเกินไป

2.4 ทำการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมมติฐานว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ มีความตรงหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อพิจารณาค่าสถิติ Chi-square, Df, p-value, Chi-square/df, RMSEA, RMR, SRMR, CFI, GFI, AGFI, CN โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 กำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล

2.4.2 ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล โดยใช้กฎสามตัวบ่งชี้ (Three indicator rule) คือ การมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัวต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว

2.4.3 ประเมินค่าพารามิเตอร์ของโมเดล โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) เนื่องจากมีความคงที่ และเป็นอิสระจากมาตรวัด มี

2.4.4 ตรวจสอบความสอดคล้องกลไกของโมเดล เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด โดยใช้ค่าสถิติเป็นเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลไก แสดงรายละเอียดในตาราง 7 (นำชัย ศุภฤกษ์

ชัยสกุล, 2558, อ้างถึงใน มาตา แก้วเซ่ง, 2559, น. 123; วลัยพร สุขปลั่ง และ บรรพต วิรุณราช, 2558a, น. 99)

ตาราง 7 เกณฑ์สำหรับค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน

ค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน	เกณฑ์	แปลผล
ค่าสถิติทดสอบ Chi-square	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$)	ข้อมูลมีความกลมกลืน
ค่า Chi-square สัมพัทธ์ (Relative Chi-square)	น้อยกว่า 2.00	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)	$GFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	$AGFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (Incremental Fit Index: IFI)	$IFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	$CFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index: RFI)	$RFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Norm Fit Index: NFI)	$NFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	$SRMR < 0.05$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	$RMSEA < 0.05$	โมเดลมีความกลมกลืน สูงมาก
ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N)	$CN > 200$	โมเดลมีความกลมกลืน

2.5 หากพบว่าโมเดลสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่าสถิติทดสอบดังกล่าว ผู้วิจัยทำการปรับแก้โมเดลตาม สมมติฐานด้วยการยอมให้มีความสัมพันธ์กันของค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้บางคู่

ทั้งนี้ การปรับแก้ไขโมเดลตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก ซึ่งต้องพิจารณาผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของการปรับโมเดลว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ และมีค่าสถิติใดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ อีกทั้งยังต้องพิจารณาความเหมาะสมของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) และค่าความสอดคล้องกลมกลืนโดยรวม (Overall Fit) ของโมเดลในภาพรวมว่ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ เพียงใด หลังจากนั้น ผู้วิจัยพิจารณาค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน จนกระทั่งโมเดลจะมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภายหลังการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเสร็จสิ้น ทำให้ได้ข้อมูล “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ซึ่งผู้วิจัยนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดและข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการออกแบบ พัฒนา และยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การวิจัยระยะที่ 2 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key informant) สำหรับการสนทนากลุ่มในการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและหน่วยงานเอกชนภายนอก รวมจำนวน 7 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงซึ่งกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน
2. บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน
3. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานเอกชนภายนอก จำนวน 2 คน

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ในด้าน 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา 3) การบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) การบริหารองค์การธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

- เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาการบริหารทรัพยากร มนุษย์ และ/หรือ การบริหารการศึกษา และ/หรือ การบริหารธุรกิจ และ/หรือ การบริหารเทคโนโลยี
- เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการหรือมีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ และ/หรือ การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และ/หรือ การบริหารองค์การธุรกิจ และ/หรือ การบริหารเทคโนโลยี
- เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหรือประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานของรัฐหรือ เอกชนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือ การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และ/หรือ การบริหารองค์การธุรกิจ และ/หรือ การบริหารเทคโนโลยี ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
- เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงหรือได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาการ วิชาชีพ หรือได้รับเชิญ ให้เป็นวิทยากรจากหน่วยงานต่างๆ

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกอาจมีคุณสมบัติ 2 ใน 3 ข้อ หรือครบทั้ง 3 ข้อ เพื่อเป็นผู้ ตรวจสอบคุณภาพของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ

การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและหน่วยงานเอกชนภายนอก รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในด้าน 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา 3) การบริหารเทคโนโลยี และ 4) การบริหารองค์การธุรกิจในยุคดิจิทัล ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยมีรายละเอียดการพัฒนา และยกกร่างรูปแบบฯ ดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการพัฒนาและยกกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ของการวิจัยในระยะที่ 2 ผู้วิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตลอดจนนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์องค์ประกอบจากการวิจัยระยะที่ 1 มาร่วมประมวล สังเคราะห์ และบูรณาการเพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดและเป้าหมายของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

2. ผู้วิจัยออกแบบ พัฒนา และยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลไกการขับเคลื่อน 4) กิจกรรม 5) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และ 6) ตัวชี้วัด โดยร่างรูปแบบฯ มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ตามแนวคิดของคีฟส์ (Keeves, 1988, pp. 387-393) ซึ่งมีแนวทางทางการพัฒนารูปแบบ คือ 1) การศึกษาสภาพปรากฏการณ์ 2) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 3) การประเมินการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ (ชัยวิชิต เขียวชนะ, 2560, น. 5-9; บุญชม ศรีสะอาด, 2535, น. 104-106, อ้างถึงใน ปารณีย์ ขาวเจริญ, 2559, น. 41-42)

3. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่อง และรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ในขั้นแรก

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตามการพิจารณาและข้อเสนอแนะในเบื้องต้นของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของร่างรูปแบบฯ โดยมีขั้นตอนการหาคุณภาพของร่างรูปแบบฯ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คนที่เลือกตามคุณสมบัติกำหนดไว้ได้ประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบฯ โดยจัดให้มีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ให้ประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบฯ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ของร่างรูปแบบฯ

2. เมื่อการจัดสนทนากลุ่มเสร็จสิ้น ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลการประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบฯ แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาการแก้ไขร่างรูปแบบฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบฯ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยปรึกษาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อคัดเลือกและทาบทามผู้ทรงคุณวุฒิตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นจึงประสานงานอย่างไม่เป็นทางการไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คน เพื่อเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สำหรับการประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบฯ และนัดหมายเกี่ยวกับรายละเอียดและกำหนดการของการจัดสนทนากลุ่ม

2. ผู้วิจัยประสานกับ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอออกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 และส่งหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน

3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มตามกำหนดการที่ได้นัดหมายและสถานที่ที่ได้จัดเตรียมไว้ โดยมีผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้วิจัย เพื่อประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบฯ ในประเด็นต่างๆ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการนำรูปแบบฯ ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษากำกับของรัฐ การจัดสนทนากลุ่มใช้ภาษาไทยเป็นภาษาหลัก และจะบันทึกบทสนทนาลงในเครื่องบันทึกเสียงเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. ภายหลังจากการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลการประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบฯ แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มเพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาการแก้ไขร่างรูปแบบฯ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนของการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสนทนากลุ่มและประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบฯ ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลการประเมินคุณภาพ ตลอดจนนโยบายและแนวทางการนำรูปแบบฯ ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษากำกับของรัฐ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบฯ ต่อไป

ระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การวิจัยระยะที่ 3 มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ คือ บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง โดยแบ่งเป็น สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดล และ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 10,600 คน (ศูนย์สารสนเทศอุดมศึกษา, 2563, ออนไลน์)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยระยะที่ 3 ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 แห่งๆ ละ 15 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 60 คน โดยกำหนดเกณฑ์การเลือก ดังนี้

- เป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แห่งละ 1 คน
- เป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งดำรงตำแหน่งคณบดี หรือรองคณบดี หรือผู้ช่วยคณบดีที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนงานภายใต้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แห่งละ 4 คน
- เป็นบุคลากรสายวิชาการของส่วนงานภายใต้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แห่งละ 10 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินร่างรูปแบบฯ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิดแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย 1) เพศ 2) วุฒิกการศึกษาสูงสุด 3) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 4) สังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 5) กลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงาน 6) ตำแหน่งทางวิชาการ และ 7) ตำแหน่งทางการบริหาร

- ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้ใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบฯ รวมทั้งให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย โดยแบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งคำตอบมาถูกนำมาให้ค่าน้ำหนักเป็นแบบคะแนน ซึ่งได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนและคำอธิบาย ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีความเหมาะสมมาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมของประเด็นต่างๆ ร่างรูปแบบฯ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2550, น. 60)

4.50-5.00	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเหมาะสมมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเหมาะสมมาก
2.50-3.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเหมาะสมปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเหมาะสมน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

- ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้ใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ รวมทั้งให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย โดยแบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งคำตอบมาถูกนำมาให้ค่าน้ำหนักเป็นแบบคะแนน ซึ่งได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนและคำอธิบาย ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีความเป็นไปได้มาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ปานกลาง

คะแนน 2	หมายถึง	มีความเป็นไปได้น้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ของประเด็นต่างๆ รวบรวมแบบฯ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2550, น. 60)

4.50-5.00	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเป็นไปได้มากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเป็นไปได้มาก
2.50-3.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเป็นไปได้ปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเป็นไปได้น้อย
1.00-1.49	หมายถึง	ร่างรูปแบบฯ มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

- ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและข้อมูลจากการสรุปผลในระยะที่ 3 และร่างรูปแบบฯ ที่ผ่านการแก้ไขจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ มาสร้างเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ
2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่อง และรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบประเมินฯ ก่อนนำไปตรวจสอบคุณภาพในลำดับถัดไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินฯ ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอออกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 3

2. ผู้วิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้ทำการประเมินข้อคำถามในรูปแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้ตรงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3. ผู้วิจัยนำแบบประเมินฯ ที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วมาคำนวณและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยยึดเกณฑ์ คือ หากค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หากค่า IOC น้อยกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.8 – 1.0 มาใช้ในแบบสอบถามฯ ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4. ผู้วิจัยนำแบบประเมินฯ ที่ผ่านการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับ กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อและทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ หากซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความเชื่อถือได้สูง (สรชัย พิศาลบุตร และคนอื่น ๆ, 2550)

5. ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบประเมินฯ เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบฯ ไปจัดทำเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ (PDF) อัปโหลดเข้าสู่ระบบออนไลน์ และสร้าง URL เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงและประเมินร่างรูปแบบฯ

2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินฯ ฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการสร้างเป็นแบบประเมินฯ ออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบประเมินซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ให้สามารถเข้าถึงแบบประเมินฯ ดังกล่าวผ่าน URL โดยการใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล สมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ตเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ทุกเวลาตามความสะดวก

3. ผู้วิจัยขอให้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมินฯ เพื่อการวิจัย พร้อมทั้งแนบ URL ของร่างรูปแบบฯ และแบบประเมินฯ ออนไลน์ และส่งไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 แห่ง

4. หลังจาก 7 วัน ผู้วิจัยส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ฯ ไปยังสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่งแล้ว ผู้วิจัยเข้าไปในเว็บไซต์เพื่อตรวจสอบอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ของแบบประเมินฯ ดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะทำการติดตามผู้ประสานงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทางโทรศัพท์ หากพบว่าอัตราการตอบกลับยังไม่เพียงพอหรือเดินทางไปยังสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลวิจัยด้วยตนเอง (แล้วแต่กรณี) ทั้งนี้ การสร้างแบบประเมินออนไลน์ดังกล่าวสามารถกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลต้องตอบคำถามทุกข้อ มิฉะนั้นจะไม่สามารถบันทึกการตอบกลับแบบประเมินออนไลน์ดังกล่าวได้ ดังนั้นแบบสอบถามฯ จะที่ได้รับการตอบกลับมาทุกฉบับจึงมีความสมบูรณ์ หลังจากนั้น ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลการตอบกลับแบบประเมินออนไลน์ทั้งหมดมาจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดาวน์โหลดการตอบกลับของแบบประเมินออนไลน์ซึ่งถูกแปลงเป็นไฟล์ Excel (.xls) แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล “ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินฯ” จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วสรุปผลในรูปแบบของตารางแสดงข้อมูลประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูล “ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบฯ และการประเมินความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ” จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ของร่างรูปแบบฯ ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามเกณฑ์ ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่มีค่าเท่ากับ หรือมากกว่า 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที (t-test) จะถือว่าร่าง รูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นมีคุณภาพมีความเหมาะสม ไม่ต้องทำการปรับปรุง หากข้อคำถามประเด็นใดมี คะแนนเท่ากับหรือต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยจะพิจารณาถึงเหตุผลเป็นรายข้อ โดยผู้วิจัยจะหารือร่วมกับ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงร่างรูปแบบฯ และข้อใด ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยอาจจะตัดทิ้งหรือปรับปรุงแก้ไขแล้วแต่กรณี

3. การวิเคราะห์ข้อมูล “ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ” จากแบบประเมินฯ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้านความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบประเมิน แล้วดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผล และนำมา พิจารณาและหารือร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อตรวจสอบของ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นแนวคิดหลักในการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนของการวิจัยเป็นออก 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ได้แก่ สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อ	ความหมาย
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ย
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	ค่าสถิติทดสอบที
p	ค่าความน่าจะเป็น (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
X^2	ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง

สัญลักษณ์และอักษรย่อ	ความหมาย
X^2/df	ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์สัมพัทธ์
GFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง
AGFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้ไขแล้ว
CFI	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
	เชิงเปรียบเทียบ
IFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น
NFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์
RFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์
RMSEA	ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน
SRMR	ค่าดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย
CN	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และ 3) เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยและทำการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจากองค์การวิชาชีพพยาบาล บุคคล และผู้บริหารระดับสูงจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ได้รับรางวัลในระดับชาติ รวมจำนวนทั้งสิ้น 4 คน สามารถสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางการรับมือและปรับตัวขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการรับมือและปรับตัวขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี พบว่ามี 4 ประเด็นสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือและปรับตัวในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ได้แก่ 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 2) ความคล่องตัวขององค์กร 3) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา (Review of the University's Vision, Mission, and Strategic Planning) สามารถสรุปได้ว่า องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาควรทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์หรือพยากรณ์แนวโน้มและผลกระทบในมิติต่างๆ จากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับปัจจุบันและอนาคต ทบทวนความทันสมัยของของพันธกิจที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ให้มีความคล่องตัว (Agility) และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการทบทวนเฉพาะพันธกิจต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว พันธกิจควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ หรืออาจทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุก 6 เดือนหรือ 1 ปี โดยไม่ต้องรอให้ครบวงจร และเมื่อพบว่าแผนไม่เป็นไปตามคาด ไม่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ หรืออยู่ในระดับวิกฤติ (Critical Point)

อาจปรับเปลี่ยนได้ทันที ล้มแล้วลุกเร็ว กล้าคิดกล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"สถาบันอุดมศึกษาควรพยากรณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจัดทำหรือมีแผนยุทธศาสตร์หรือนโยบายขององค์กรที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร ระดับชาติ และระดับนานาชาติ รวมถึงผลกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรและนักศึกษาในองค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

2. ความคล่องตัวขององค์กร (Agility) สามารถสรุปได้ว่า ในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงความคล่องตัวขององค์กร โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"หัวใจสำคัญขององค์กรในภาพรวม สำหรับการเตรียมรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอน (VUCA) คือ ต้องทำอย่างไรให้องค์กรมีความคล่องตัว (Agility) มากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดภาวะ Corporate Syndrome หรือภาวะ Comfort Zone ซึ่งหมายถึง สภาวะความคุ้นเคยหรือคุ้นชินกับสภาพขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณา “โครงสร้างองค์กร” ที่จะทำอย่างไรให้องค์กรมีความคล่องตัว และยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหรือขับเคลื่อน (Gear) ให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Agile Organization) ให้มากที่สุด นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงกระบวนการ (Process) การทำงานขององค์กรให้ Lean และตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

3. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development) สามารถสรุปได้ว่า หัวใจสำคัญของการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี คือ บุคลากรขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อลดผลกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพิจารณาตลอดทั้งกระบวนการ ตลอดจนพิจารณาถึงความพร้อมและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร มโนทัศน์ รวมถึงการสร้างทักษะใหม่หรือพัฒนาทักษะเดิม ทักษะทางดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาตลอดทั้งกระบวนการ (Hire to Retire) ได้แก่ 1) กระบวนการจ้างงาน หาคนที่เก่ง มีความเหมาะสม หรือมีขีดความสามารถสูง (Talent Acquisition) ซึ่งสามารถตอบโจทย์ธุรกิจขององค์กรในอนาคตได้ด้วย 2) การรักษามูลค่าคน รวมถึงการ Engage และ Retain คนเก่ง 3) การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนา ศักยภาพของคน 4) ระบบและการบริหารบุคลากรที่สร้างแรงจูงใจ และ 5) ระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้บุคลากรสามารถตอบ โจทย์เป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้ รวมทั้งจะทำไมให้บุคลากร ในองค์กรมี Mindset มีวิธีคิด และมีพฤติกรรม (Behavior) ใน การทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของ องค์กร อันเนื่องมาจากเกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ กระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ต้องสร้างทักษะใหม่ หรือยกระดับทักษะเดิม (Upskill/Reskill) เพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้นหรือ ทำงานได้หลากหลายบทบาทหน้าที่มากยิ่งขึ้น หรือการพัฒนาทักษะใหม่ สำหรับการทำงานในองค์กรแห่งอนาคต" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"พัฒนา Digital mindset ให้เกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับ พัฒนา สมรรถนะและทักษะของบุคลากร รวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุน การดำเนินงานขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"หัวใจสำคัญของการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดผลกระทบที่ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร คือ บุคลากร ซึ่งเป็นกลไกและตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีแผนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

4. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) สามารถสรุปได้ว่า ในยุค แห่งการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องตระหนัก และนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วยดำเนินงานในองค์กรด้วย ตัวอย่างบางส่วนจากการ สัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"สถาบันอุดมศึกษาควรกำกับและดำเนินงาน Change management และควรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มี Sense of Urgency

รวมทั้งกำหนดและถ่ายทอดนโยบาย (Implement) ลงมายังผู้ปฏิบัติงานให้
เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

กล่าวโดยสรุป แนวทางการรับมือและปรับตัวขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในยุคการ
เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผน
ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา (Review of the University's Vision, Mission, and Strategic
Planning) 2) ความคล่องตัวขององค์กร (Agility) 3) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Management and Development) และ 4) การบริหารความเปลี่ยนแปลง
(Change Management)

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทาง
เทคโนโลยี พบว่า มี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาไปสู่การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ ได้แก่ 1) การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) 2) ยุทธศาสตร์และ
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy and Functions) และ 3) การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ (Human Resource Development) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) สามารถสรุปได้ว่า
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ไปสู่การเป็น “คู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์”
ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"HR ต้องเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เดิม
รูปแบบ พร้อมคำถามสำคัญ คือ HR จะเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรได้
อย่างไรบ้างที่จะทำให้ธุรกิจหรือองค์กรประสบความสำเร็จโดยผ่านการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ สิ่งเหล่านี้คือความคาดหวังและบทบาทใหม่ของ
HR ในการเป็น Strategic Partner เดิมรูปแบบโดยใช้กลยุทธ์ขององค์กร
หรือธุรกิจเป็นตัวตั้ง" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

2. ยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy and
Functions) สามารถสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร
มนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
จากภายนอกได้ รวมทั้งต้องกำหนดและบูรณาการแผนกลยุทธ์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์บทบาทหรืองาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อให้สามารถตอบโจทย์องค์กรเป็นพื้นฐานให้ได้ มีความท้าทายเพิ่ม คือ หน้าที่หรือกลยุทธ์ของ HR ต้องทำอย่างไรให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy) ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เช่น หากสถาบันอุดมศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็น World-class University ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดและมุ่งแสวงหา Global Talent เป็นต้น ซึ่งเป็นการสรรหาบุคลากรเพื่อตอบโจทย์วิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการ (Integrate) ร่วมกับแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ด้านอื่นๆ (อาทิ การศึกษา วิจัย บริการ วิชาการ การบริหารจัดการ การต่างประเทศ ฯลฯ) ขององค์กรต้องบูรณาการร่วมกัน ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร ไม่ควรดำเนินการแบบแบ่งแยกหรือแยกส่วน (Silo)" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่ขับเคลื่อนให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรเพื่อค้นหาช่องว่างของทักษะ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (reskill/upskill) และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปิดโลกแห่งการเรียนรู้และสามารถค้นหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเน้นเตรียมพร้อมบุคลากรให้มี Digital Mindset พัฒนาบุคลากรโดยการ Reskill/Upskill " (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"ต้องวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ค้นหาช่องว่างของทักษะ (Gap Analysis) เพื่อเติมเต็มศักยภาพหรือทักษะนั้นๆ ของบุคลากร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"ผู้ปฏิบัติงานในด้าน HR และ HR Function ต้องปรับตัวให้เข้าสู่ยุคดิจิทัล ลดงาน Routine หรือ Traditional HR และเตรียมกำลังคน/บุคลากรให้เพียงพอและสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในยุค Disruption ได้" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

กล่าวโดยสรุป นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วยประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ได้แก่ 1) การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy and Functions) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี พบว่า มี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) 2) การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) และ 3) สมรรถนะ (Competency) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการพิจารณาและทบทวนโครงสร้างองค์กรว่ายังตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ หรือพิจารณาปรับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวราบ (Flat Organization) หรือรีโครงสร้างองค์กรเดิม (Re-engineering) และอาจใช้การปรับเป็นรูปแบบโครงสร้างผสมผสาน (Matrix) ให้มีลักษณะข้ามสายงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันและเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"ควรกลับมาพิจารณาถึงโครงสร้างหรือหน้าที่เหล่านั้นว่ายังตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ ซึ่งอาจใช้การรวบรวมเท่าที่เดียว (หรือหน้าที่) บางอย่างให้เหมาะสม หรือปรับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวราบ (Flat Organization) หรือใช้รูปแบบโครงสร้างผสมผสาน (Matrix) ซึ่งเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษามากกว่าโดยการลดจำนวนเท่าที่เดียว รวบรวมหน้าที่ หรือปรับเป็นรูปแบบโครงสร้างผสมผสาน (Matrix) ยังสามารถใช้การทำงานในลักษณะกรรมกร เพื่อให้เข้ามาช่วยกันทำงาน และเกิดความเชื่อมโยงไปยังงานต่างๆ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"ปรับเปลี่ยนรูปแบบ Traditional / Bureaucratic ให้มีความคล่องตัว (Agility) และพัฒนาไปสู่การเป็น Strategic Partner ขององค์กร และ HR Model ต้องมีลักษณะ Cross Function หรือ Multi Skill มีความรู้ควบคู่ทั้งด้าน HR และ Digital ให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"ปรับหรือโครงสร้างองค์กรเดิม (Re-engineering) ที่ทำให้เกิดการทำงานแบบแยกส่วนในองค์กร หรืออาจใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง แล้วแบ่งส่วนงานให้รองรับตามยุทธศาสตร์ที่จะส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

2. การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอาจพิจารณาใช้การจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงานในองค์กร เพื่อลดภาระงานด้านการปฏิบัติการ และเพิ่มประสิทธิภาพด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"แนวโน้มด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะสามารถใช้การ Outsource ได้ทั้งหมด โดยจะเป็นรูปแบบ One HR โดยมีผู้ควบคุม (Conductor) เชื่อมโยง Performance ขององค์กรกับเข้าทำงาน HR โดยใช้ทรัพยากรหรือ Outsource ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากภายนอกองค์กรได้ นอกจากนี้ HR Function จะถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีและการ Outsource ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HROs) ในอนาคตต้องสามารถบูรณาการ (Integration) ระบบงานได้ ในแง่ของ HR ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง มี Relationship Management เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจของ

องค์กร กับหน่วยงาน Outsource ภายนอก และระบบดิจิทัลต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบโจทย์ของธุรกิจหรือขององค์กรได้"

(ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

3. สมรรถนะ (Competency) สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานสำหรับองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"กำหนดตำแหน่งงานของบุคลากรด้วยสมรรถนะที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมาย เช่น กำหนดและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการตามสมรรถนะของตำแหน่งงาน) สอน วิจัย บริการวิชาการ (และตรงกับสาขาความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องและตอบโจทย์ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และในอนาคตหากเกิดประเด็นหรือสถานการณ์ใหม่ (Emerging Trend) ก็สามารถพัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญได้ทันทั่วทั้งที่" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วยการพิจารณาถึง 1) การปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) 2) การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) และ 3) สมรรถนะ (Competency)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 3) มโนทัศน์ 4) การสื่อสาร และ 5) ปัจจัยอื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Professionals) สามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท (HR Transformation) ให้มีความทันสมัย มีความน่าเชื่อถือ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูง มีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของหน่วยงาน (Business Savvy /

Acumen) รอบรู้กระบวนการและระบบงานขององค์กร สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือพันธมิตรทางธุรกิจให้กับองค์กรได้ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"การมีขีดความสามารถสูงของ HR และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร (Business Savvy / Acumen) รอบรู้เชิงลึกถึงแก่นเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรเสมือนเป็น CEO ขององค์กร รู้ถึงกลยุทธ์ขององค์กรในการขับเคลื่อน รู้ Strategic Outcomes เพื่อนำมาแปลงและบูรณาการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์การบริหารคน ในการทำให้คนสามารถสร้างผลงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"ความเข้าใจและความเป็น HR เชิงลึกที่สามารถเข้าใจงาน HR ได้ทั้งระบบ สามารถบูรณาการงานได้ทั้งหมด มีทักษะการให้คำปรึกษา เพื่อเป็นที่ปรึกษา (Consultant) ทางธุรกิจให้กับองค์กรได้ มีความรอบรู้ระบบงานทั้งหมดขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่การให้คำปรึกษาได้" นอกจากนี้ ควรมีความน่าเชื่อถือของ HR หรือ HR Creditability ซึ่งช่วยทำให้ง่ายต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และลดต้นทุนการบริหารความเปลี่ยนแปลง" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"การปรับหน่วยงานด้าน HR ขององค์กร (HR Transformation) ให้มีความทันสมัย ไม่ใช้งานการเจ้าหน้าที่อีกต่อไป" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

2. ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สามารถสรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หรือมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร จะช่วยทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"ผู้นำ (Leadership) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leader) โดยใช้การสื่อสารสองทาง ทั้ง Top-Down และ Bottom-Up และไม่ใช่เพียงผู้นำด้าน HR เท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำสูงสุดองค์กรที่เข้าใจระบบ สามารถสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งกระบวนการได้อย่างชัดเจน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"วิสัยทัศน์ของผู้นำ ภาวะผู้นำทุกระดับ (สูง-กลาง-ต้น) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"การมีวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงาน (Direction) ขององค์กรที่ชัดเจน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

3. มโนทัศน์ (Mindset) สามารถสรุปได้ว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี เนื่องจากมีความสัมพันธ์และสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"มโนทัศน์ (Mindset) ของบุคลากร ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กร (Culture) องค์กรควรกำหนดค่านิยมองค์กร (Core Value) และพยายามเปลี่ยนค่านิยมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำสามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"Mindset ของบุคลากรทุกคน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

4. การสื่อสาร (Communication) สามารถสรุปได้ว่า เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการสร้างการรับรู้ เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"การสื่อสาร (Communication) ให้บุคลากรเห็นเป้าหมายเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญ ให้เห็นถึงความพร้อมและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน โดยใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"การสื่อสารภายในองค์กร ทั้งแบบ Bottom-up และ Top-down" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

5. ปัจจัยอื่นๆ (Other Factors) ได้แก่ พันธมิตรและเครือข่าย ความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน และข้อมูลในปัจจุบันและอนาคตประกอบการตัดสินใจ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"พันธมิตรและเครือข่าย (Network & Deep Partnership) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานและพร้อมสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"ความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง กล้าออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Safe Zone) ของตนเองไปสู่การเปลี่ยนแปลง" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Human Resources) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน (Engagement) และข้อมูลในปัจจุบันและอนาคตที่เป็น Evidence-based Information เพื่อประกอบการตัดสินใจ ลดแรงต้านทาน และสร้างการจูงใจและยอมรับ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) ความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Professionals) 2) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 3) มโนทัศน์ (Mindset) 4) การสื่อสาร (Communication) และ 5) ปัจจัยอื่นๆ (Other Factors)

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการหรือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการหรือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีผลกระทบ จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) รูปแบบการเรียนรู้ 2) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ และ 3) การสรรหา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้ (Learning) สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของมนุษย์มากยิ่งขึ้น ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"รูปแบบการเรียนรู้ของมนุษย์จะเปลี่ยนไป โดยมีเทคโนโลยีการเรียนรู้เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกมากยิ่งขึ้น" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

2. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ (Compensation & Benefits) สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินงานด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ จะได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ซึ่งจะเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ มีแนวโน้มที่จะใช้การ Outsource หรือเทคโนโลยีบล็อกเชน (Block Chain) เข้ามาช่วย" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

3. การสรรหา (Recruitment) สามารถสรุปได้ว่า กิจกรรมการสรรหาและคัดเลือกจะถูกเพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่และการจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินงาน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"การสรรหา (Recruitment) มีแนวโน้มที่จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยดำเนินการ (Recruitment Technology) โดยอาศัยการ Outsource จากหน่วยงานภายนอก และสามารถวิเคราะห์และประเมิน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

กล่าวโดยสรุป ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการหรือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผลกระทบจำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการเรียนรู้ (Learning) 2) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ (Compensation & Benefits) และ 3) การสรรหา (Recruitment)

ปัญหาหรืออุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี พบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) มโนทัศน์ 2) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์กร 4) กฎระเบียบ และ 5) ความหลากหลายของบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มโนทัศน์ (Mindset) สามารถสรุปได้ว่า มโนทัศน์ของบุคลากรยังขาดความตระหนัก และยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการมีมโนทัศน์แบบไม่ยืดหยุ่น และไม่กล้าออกจากพื้นที่แห่งความปลอดภัยของตนเอง ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"บุคลากรขาดความตระหนักและไม่เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ออกจาก Safe Zone ขาด Sense of Urgency ที่จะเปลี่ยนแปลง" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"ความคิดและทัศนคติของบุคลากร (Mindset) ที่อยู่ใน Safe Zone มาอย่างยาวนาน มองการเปลี่ยนแปลงให้เป็นความท้าทาย (Challenge) เพื่อนำไปสู่การเติบโต (Growth)" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

2. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy) สามารถสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษายังไม่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"บางหน่วยงานยังไม่มีแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR) หรือขาดแคลนนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) ซึ่งรับผิดชอบหน้าที่นี้โดยตรง เนื่องจากบางหน่วยงานบุคลากรต้องรับภาระงานมากกว่าหนึ่งตำแหน่งและต้องทำหน้าที่ HR ควบคู่ด้วย" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"การนำไปปฏิบัติ (Implementation) รวมถึงการสื่อสารและทำให้ส่วนงานเหล่านั้นสามารถดำเนินนโยบายและภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR) ให้บรรลุผลสำเร็จ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

3. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) สามารถสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษายังขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน อันเป็นผลมาจากโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"ขนาดของสถาบันอุดมศึกษา การบริหารจัดการที่เป็นเอกเทศ และความเป็นอิสระในการบริหารงานของแต่ละส่วนงาน ยังนับเป็นอุปสรรคในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วย" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"โครงสร้างองค์กรไม่คล่องตัว ไม่บูรณาการระหว่างหน่วยงาน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

4. กฎระเบียบ (Regulations) สามารถสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษายังมีกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ จำนวนมากที่ส่งผลให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

"ระบบ พิธีการ กระบวนการ และกฎระเบียบจำนวนมากที่ใช้เวลานานในการดำเนินงาน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

5. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) สามารถสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษา ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายในมิติต่างๆ ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

*"การใช้ความหลากหลาย (Diversity) ของบุคลากรให้เกิดประโยชน์
ต่อองค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)*

กล่าวโดยสรุป ปัญหาหรืออุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) มโนทัศน์ (Mindset) 2) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy) 3) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 4) กฎระเบียบ (Regulations) และ 5) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารคุณภาพ อัตรากำลัง 3) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน 5) การบริหารผลงาน 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน 7) การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบและวิเคราะห์วิสัยทัศน์ นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลุ่มผู้เรียนหรือลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ควบคู่กับการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) มีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร (Business Savvy and Acumen) และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์ นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำมาวางแผนและกำหนดงานหลักหรือพันธกิจหลักที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาหรือสร้างรูปแบบการดำเนินงานสมัยใหม่ (Business Model) อันจะนำไปสู่การกำหนดขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ และกำหนดรายละเอียดของงานด้านต่างๆ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ คุณสมบัติ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานต่างๆ รวมทั้งพิจารณาถึงการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถสร้างและส่งมอบผลลัพธ์ และทำให้เป้าหมายและตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลสำเร็จ โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"งาน HRM ต้องเปลี่ยนหมวกใบใหม่ไปสู่การเป็น Strategic Partner โดยเริ่มตั้งแต่หน่วยงานระดับนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาในการ Lead องค์การ วิเคราะห์งานที่ตอบโจทย์ทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือ Business Model ในอนาคต" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"การวิเคราะห์งานต้องสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกับ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์เป็น ตัวตั้ง และ Align ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา" (ผู้ให้ สัมภาษณ์#2)

"มีโครงสร้างองค์กรที่ทันสมัย ก้าวตามทันความเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคปัจจุบัน มี Sense of Urgency ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว" (ผู้ให้ สัมภาษณ์#3)

"วิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานต่างๆ ที่จะตอบสนองต่อเป้าหมาย และตัวชี้วัด และกำหนดงานของหน่วยงานนั้นๆ รวมทั้งวิเคราะห์ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อนำมากำหนดและวางแผนงาน ก่อนนำแผนไป ถ่ายทอดและปฏิบัติ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

2. การบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) คือ กระบวนการ เชิงกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรในการบริหารและพยากรณ์ความต้องการด้านอัตรากำลัง (Manpower) หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลัง รวมทั้ง กำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสม (Optimization) กับงานหลัก และสามารถตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงการ วิเคราะห์และพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ยุบ ควบรวม ลด หรือเพิ่มหน่วยงาน กำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังใหม่ ข้อกำหนดงาน (TOR) และ ภาระงานของบุคลากรที่ทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต ตลอดจนการใช้การจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลัก หรืองานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน และสามารถปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการ สัมภาษณ์ ดังนี้

"วิเคราะห์อัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานหลักขององค์กร ควร กำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่ชัดเจนและสามารถตอบ โจทย์ วิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาสำหรับการรับบุคลากรใหม่ มีการวัดและ ประเมินสมรรถนะอย่างชัดเจน งานใดควร Outsource งานใดใช้พันธมิตร เข้ามาช่วยทำงาน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"จัดสรรอัตรากำลัง ขีดความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรให้ เหมาะสมกับทิศทางหรือเป้าหมาย และงบประมาณขององค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ลดหรือเพิ่มหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เน้นการทำงานเชิงคุณภาพมากกว่า เชิงปริมาณ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"กำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่ และกำหนด TOR ตำแหน่งใหม่ เช่น นักวิจัย (วิชาการ) ดำเนินการวิจัย 70% (+-) สอนหรือบริการวิชาการ 30% (+-) เพื่อช่วยให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ หรือกำหนด Discipline และ รับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่ สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา (Multidisciplinary Team) เน้นความยืดหยุ่นของกรอบอัตรากำลังเหมือนสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต (Emerging Trend)" (ผู้ให้ สัมภาษณ์#4)

3. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Attraction) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการ ดึงดูด สรรหา และคัดเลือกบุคลากรหรือผู้มีศักยภาพสูง โดยมีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ขององค์กรเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการจ้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ใช้การสรรหาและคัดเลือก เชิงรุก (Active Recruitment) ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้ อย่างทั่วถึง เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีประสบการณ์ และสมรรถนะเหมาะสมกับ ตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถกำหนดข้อกำหนดงาน (TOR) พิเศษหรือ เฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล หรือกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญและรับตำแหน่งบุคลากรสาย วิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและ สรรหา และการทำการตลาด (Marketization) และเข้าใจความต้องการของผู้มีศักยภาพสูง

(Talent) ที่จะรับเข้ามาทำงาน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"ควรมียุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในกระบวนการ (Process) ดึงดูดและสรรหา และช่องทางในการดึงดูดและสรรหา รวมถึงการสร้างแบรนด์ (Employer Branding)" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มี Competency ตรงตามวิสัยทัศน์องค์กร อาจใช้การบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่ง (Talent Management) ในการยกระดับองค์กรและช่วยพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานสำหรับการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูง ต้องยืดหยุ่น (Flexible) เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของคนยุคใหม่ เช่น Flexible Time หรือ Flexible Workplace โดยเน้นการวัด Output ผลงานเป็นหลัก รวมทั้ง Flexible Compensation และสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) และสามารถจับต้องได้มากกว่าสวัสดิการที่เป็นนามธรรม" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"การตลาด (Marketization) และเข้าใจความต้องการของผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่จะรับเข้ามาทำงาน" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"วิเคราะห์ตัวชี้วัด (KPI) ขององค์กร เพื่อให้ค้ำคูณต่อการจ้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ ต่ออายุงาน/ราชการ และกำหนด TOR พิเศษ/เฉพาะกิจ ของการจ้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดองค์กรให้บรรลุผล" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

4. การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) คือกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถนะทางอาชีพ และพัฒนาทักษะ (Upskill/Reskill) คุณค่าศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากร วิเคราะห์ศักยภาพสมรรถนะที่มี และสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ตลอดจนการวางแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งของสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม โดยการออกแบบและจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล และฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับแผนของแต่ละคน ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลให้ตรงตามสายอาชีพและทักษะที่จำเป็น โดยอาศัยเทคโนโลยี

การศึกษาศูนย์ใหม่ ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร หรือสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการออกไปเรียนรู้ภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"บุคลากรแต่ละคนต้องมี IDP (Individual Development Plan) และฝึกอบรมให้เหมาะสมกับ IDP ของแต่ละคน (Tailor-made Training) อันเป็นผลมาจากการประเมิน Competency ของบุคคล ซึ่งถูกนำมา กำหนดเป็น IDP เพื่อการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"วิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร สมรรถนะที่มีและที่ต้องพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเหล่านั้น ให้ตรงตามสายอาชีพและทักษะที่จำเป็น (Career Affiliation)" (ผู้ให้ สัมภาษณ์#3)

"วางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับโจทย์ ความต้องการทั้งของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม เพื่อผลิตบัณฑิตที่มี สมรรถนะตามที่คาดหวัง และสามารถดำเนินงานในห้องปฏิบัติการบรรลุ เป้าหมายหรือตัวชี้วัด พัฒนาสมรรถนะอาจารย์พันธุ์ใหม่ตามนโยบายของ ภาครัฐ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

5. การบริหารผลงาน (Performance Management) คือ กระบวนการขององค์กรใน การประเมินศักยภาพและคุณค่า (Value) ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อให้ มั่นใจได้ว่ากิจกรรมและผลงานของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัด และวัตถุประสงค์ของ องค์กร ทั้งในแง่ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และโอกาสของการพัฒนาในอนาคต โดยการ สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ กระบวนการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติ และ ความเป็นธรรมในการประเมิน ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบและเข้าใจ มีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายและระดับหรือขั้นของเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการ ใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ ประเมินผลงานอย่างโปร่งใส โดยอาจใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน ซึ่งกำหนดให้มี

ผู้บังคับบัญชาเป็นประธาน และเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาและวัดผลจากผลลัพธ์ของผลงานเป็นหลัก ควบคู่กับการประเมินตามสมรรถนะด้านต่างๆ อาทิ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางอาชีพ สมรรถนะทางการบริหาร ของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ยังอาจกำหนดข้อกำหนดงาน (TOR) เฉพาะรายบุคคลหรือแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"เปลี่ยนชื่อองค์ประกอบเป็น การบริหารผลงาน *People Contribution*" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"การประเมินผลตามผลงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด (*Performance Agreement*) ต้องกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดระดับหรือขั้นของเป้าหมายให้ชัดเจนเช่นกัน ซึ่งนำไปสู่การวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการประเมินผลโดยใช้วิจารณ์ญาณของปัจเจกบุคคล และประเมินผลตาม *Competency* ประเภทต่างๆ (*Core, Functional, Managerial*) ตามแต่ละบุคคล เพื่อประเมินพฤติกรรมของบุคคลควบคู่ไปด้วย" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ กำหนดสัดส่วน (*Segmentation*) ภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับองค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"จัดทำและประเมินตาม *IDP (Individual Development Plan)* กำหนด *TOR* เฉพาะรายบุคคลหรือแผนการพัฒนาคู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัด *IDP* ตามระยะเวลาที่กำหนด" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

6. การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (*Reward and Recognition Management*) คือ กระบวนการและเครื่องมือทางการบริหารขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ อันจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยอาศัยการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของบุคลากร (*Individualization & Personalization*) ในยุคปัจจุบัน มีการ

กำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลที่เป็นธรรมและหลากหลาย อาทิ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary) รางวัลที่เป็นรูปแบบการยกย่อง (Non-cash Recognition) หรือผลตอบแทนอื่นในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่ หรืออาจพิจารณามูลค่า/คุณค่า (Value) หรือคุณภาพของผลงานและระดับของความรับผิดชอบ เพื่อนำมา กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า รวมไปถึง ใช้วิธีการกระโดดข้ามขั้นเงินเดือนตามตำแหน่งทางวิชาการ หรือจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (TOR) ที่บรรลุตัวชี้วัดขององค์กร โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"รางวัลที่เป็นตัวเงิน รางวัลที่เป็นรูปแบบการยกย่อง (Non-cash Recognition)" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"มูลค่า/คุณค่า (Value) ของแต่ละงานต้องถูกนำมาพิจารณาเรื่อง การกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนด้วย บุคคลที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบ มากกว่า เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย จึงควรได้รับค่าตอบแทน มากกว่าตามกรอบหรือระดับของค่าตอบแทน หรือใช้วิธีการกระโดดข้าม ขั้นเงินเดือนตามตำแหน่งทางวิชาการ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"High Performer ได้รับผลตอบแทนมากตามคุณภาพผลงานและความรับผิดชอบที่มาก และมีผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"จ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตาม TOR ที่สอดคล้องและบรรลุ กับ KPI ขององค์กร ตามที่ให้คำมั่น (Commitment) ไว้ อำนวยสวัสดิการ พื้นฐานเบื้องต้น (Minimum Welfare) ทั้งในรูปแบบของเงินสด สำหรับ รายบุคคล (Individual Welfare) และสวัสดิการร่วม (Pooled Welfare)" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

7. การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร (Employee Relations Management) คือ กระบวนการในการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจ ร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยมีการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมา ออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของบุคลากร (Personalization &

Individualization) หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบในการสร้างสัมพันธ์ภาพและประสบการณ์ให้เหมาะสมกับยุคสมัย รวมทั้งสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อารมณ์ซึ่งการมีส่วนร่วม (Engagement) ความเป็นเจ้าของ (Ownership) ความร่วมมือที่ดี และความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากร (Inclusiveness) และให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience) คุ่ม ครองและปกป้องประโยชน์ของทุกฝ่ายในด้านสัมพันธ์ภาพในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง อาทิ สุขภาพกาย สุขภาพจิต อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงและความเป็นส่วนตัว โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ปลอดภัย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นช่องทางของเสียงของบุคลากรเพื่อสื่อสารยังระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"ประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience) การมีส่วนร่วม และผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"กำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความผูกพันของบุคลากร (Engagement: Say-Stay-Strike) เพื่อ นำไปใช้ เป็น ข้อมูล กำหนดสวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากร พิจารณาถึงประเภทของบุคลากร (สายวิชาการ / สายสนับสนุน) ซึ่งอาจมีความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกัน ระบุและ Identify ถึงความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท ทำ Segmentation ประเภทของบุคลากร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"สร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล และ Personalize ความสนใจหรือความต้องการของบุคลากร และสร้างประสบการณ์ให้สอดคล้อง" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบในการสร้างสัมพันธ์ภาพและสร้างความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัย เช่น ผ่านทางระบบออนไลน์" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

8. ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy) คือ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่

และระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการประยุกต์วิธีการทางดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อช่วยในการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ เข้าถึง และประมวลผลสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ และเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อใช้ในการตัดสินใจและวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และตอบสนองภารกิจขององค์กร โดยมีวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีทักษะการรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศ มีสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัล ตลอดจนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) และ HR Dashboard ขององค์กรเพื่อเป็นแกนกลางสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการออกแบบระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ UX/UI (User Experience & User Interface) ให้ตอบสนองต่อความต้องการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งพิจารณาและตระหนักถึงการนำไปใช้และการบริหารความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"เสนอให้ภาษาอังกฤษ ใช้คำว่า *HR Digital Savvy* ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ *HR Technology* กระบวนการออกแบบระบบงาน *HR* และ *UX/UI* ให้ตอบโจทย์งาน *HR* การนำไปใช้ (*Implementation*) และการบริหารความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ" (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

"บุคลากรต้องมี *Digital Competency* และ *Digital Literacy*" (ผู้ให้สัมภาษณ์#2)

"มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะด้าน *IT / Digital literacy* เป็นพื้นฐานสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนงานด้าน *HR* ขององค์กร มี *HRIS* ขององค์กร ที่เป็นแกนกลาง (*Backbone*) สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

"บุคลากรแต่ละกลุ่มอาจมี *ICT* หรือ *Digital Literacy* ที่หลากหลายและแตกต่างกัน ตามภาระงานและเป้าประสงค์ของงานของ

ตนเอง นอกจากนี้ HRM มีหน้าที่ป้อนข้อมูล (Feed) ค้นหา และวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT/Digital ของบุคลากร รวมทั้งจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของบุคลากร" (ผู้ให้สัมภาษณ์#4)

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) 2) การบริหารคุณภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) 3) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Attraction) 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) 5) การบริหารผลงาน (Performance and Contribution Management) 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) 7) การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร (Employee Relations Management) และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy)

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจากทั้ง 4 องค์การ จะถูกนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สำหรับการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างจากขั้นตอนที่ 1 มาสรุปประเด็นสำคัญและนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้เพิ่มเติมนอกเหนือจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 คือ แบบสอบถามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ รวมจำนวน 8 องค์ประกอบ 74 ข้อคำถาม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยจัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงมิถุนายน พ.ศ. 2564 จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power ได้จำนวน 423 คน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาจำนวน 429 คน คิดเป็นร้อยละ 101.42 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 429)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	98	22.8
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	100	23.3
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	120	28.0
มหาวิทยาลัยมหิดล	111	25.9
รวม	429	100.0
เพศ		
ชาย	198	46.2
หญิง	231	53.8
รวม	429	100.0
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	2	0.5
ปริญญาโท	50	11.7
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	377	87.8
รวม	429	100.0

ตาราง 8 (ต่อ)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	160	37.3
11-20 ปี	122	28.4
21-30 ปี	98	22.8
31 ปีขึ้นไป	49	11.4
รวม	429	100.0
กลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด		
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	218	50.8
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	117	27.3
กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	94	21.9
รวม	429	100.0
ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	152	35.4
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	159	37.1
รองศาสตราจารย์	103	24.0
ศาสตราจารย์	15	3.5
รวม	429	100.0
ตำแหน่งทางการบริหาร		
คณบดี/ผู้อำนวยการ	6	1.4
รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ	21	5.0
ผู้ช่วยคณบดี	19	4.4
หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา	22	5.1
รองหัวหน้าภาควิชา/รองประธานสาขาวิชา	2	0.5
หัวหน้าศูนย์	3	0.6
ประธานหลักสูตร	9	2.1
ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร	347	80.9
รวม	429	100.0

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมา คือ สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 และเป็นเพศชาย จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 377 คน คิดเป็นร้อยละ 87.8 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 11-20 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 21-30 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 31 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมา คือ สังกัดในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 และสังกัดในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 รองลงมา คือ มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 และมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 80.9 รองลงมา คือ มีตำแหน่งทางการบริหารในกลุ่มหัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 มีตำแหน่งทางการบริหารในกลุ่มรองคณบดี/รองผู้อำนวยการ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 มีตำแหน่งทางการบริหารในกลุ่ม

ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 มีตำแหน่งทางการบริหารในกลุ่มประธานหลักสูตร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 มีตำแหน่งทางการบริหารในกลุ่มคณบดี/ผู้อำนวยการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 มีตำแหน่งทางการบริหารในกลุ่มหัวหน้าศูนย์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 และมีตำแหน่งทางการบริหารในกลุ่มรองหัวหน้าภาควิชาหรือรองประธานสาขาวิชา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

1.2.2 การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 9 ผลการหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของข้อคำถาม (n = 429)

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	จำนวนคำถาม (ข้อ)	t	p	ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน
1. ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	11	15.080 – 23.906	.000	.954
2. ด้านการบริหารคุณภาพชีวิตกำลัง	7	18.321 – 27.233	.000	.946
3. ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	9	16.080 – 23.678	.000	.955
4. ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	9	18.607 – 25.865	.000	.959
5. ด้านการบริหารผลงาน	10	12.835 – 25.682	.000	.954
6. ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	6	16.250 – 25.124	.000	.945
7. ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	11	21.056 – 25.695	.000	.974
8. ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	11	19.886 – 27.725	.000	.975
รวม	74	12.835 – 27.725	.000	.992

ตาราง 9 แสดงการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของข้อคำถามในแต่ละด้านที่เก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 429 คน ด้วยเทคนิคการทดสอบที (Independent t-test) และพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 11 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 15.080-23.906 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .954 ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 18.321-27.233 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .946 ด้านการดึงดูดผู้มีความรู้สูง ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 9 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 16.080-23.678 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .955 ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 9 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 18.607-25.865 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .959 ด้านการบริหารผลงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 12.835-25.682 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .954 ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 16.250-25.124 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .945 ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 11 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 21.056-25.695 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .974 และ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 11 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 19.886-27.725 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .975 ดังนั้น มีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์รวมจำนวน 74 ข้อคำถาม โดยมีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 12.835-27.725 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อคำถาม และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .992

1.2.3 การวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) วัดตัวแปรแฝง (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และ รัชนิภา ภิญญานันต์วัฒน์, 2554, น. 30) และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของการวัดระหว่างตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ กับตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ ซึ่งกำหนดให้ตัวบ่งชี้ในแต่ละตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านนั้นๆ กล่าวคือ เพื่อยืนยันโมเดลการวัดที่สร้างขึ้นตามหลักทฤษฎี หรือยืนยันตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงว่าสามารถวัดสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ รวมทั้งเพื่อหรือตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) หรือองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่

ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 70) กล่าวคือ เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนด รวมไปถึงเพื่อศึกษาถึงค่าน้ำหนักหรือความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบและแต่ละตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มจากการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปร เพื่อพิจารณาคัดเลือกตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถนำมาใช้วัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรให้ครบทุกตัวแปรแฝง (พุฒพงศ์ สุขสว่าง, 2556, น. 100-101) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล อาทิ Chi-square, Relative Chi-square (X^2/df), GFI, AGFI, CFI, RMSEA, SRMR เป็นต้น (Hair และ et al., 2010; Kline, 2005; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 73; พุฒพงศ์ สุขสว่าง, 2556, น. 15; วิโรจน์ สารรัตน์, 2556; สุภมาส อังศุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 29-30) ดังแสดงในตาราง 10 ต่อไปนี้

ตาราง 10 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square, X^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p มากกว่า .05)
ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square, X^2/df)	มีค่าน้อยกว่า 2
GFI (Goodness of Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .90
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .90
CFI (Comparative Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .90
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	มีค่าน้อยกว่า .05
SRMR (Standardized RMR)	มีค่าน้อยกว่า .05

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของข้อมูลในแต่ละตัวแปรแฝง ประกอบด้วย 1) ค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) เพื่อทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลว่าสามารถทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ โดยค่า KMO ตั้งแต่ .80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก และ 2) ค่า

สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Bartlett's Test of Sphericity) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยค่า Bartlett's Test of Sphericity ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (สุภมาส อังสุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 98)

หลังจากนั้น ในขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) โดยกำหนดเกณฑ์คือ มีค่ามากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) โดยกำหนดเกณฑ์คือ มีค่ามากกว่า .50 (สุภมาส อังสุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 153) รวมทั้งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ค่า t-values และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง/ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวชี้วัด (Coefficient of Determination, Square Multiple Correlation: R^2) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Jöreskog และ Sörbom, 2001, p. 1) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์และค่าความคลาดเคลื่อนรวมของตัวแปรสังเกตได้ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) รวมทั้งพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ และค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล เพื่อปรับแต่งองค์ประกอบให้ผ่านเกณฑ์และมีความสอดคล้องกลมกลืน โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความคลาดเคลื่อนมากที่สุดทีละคู่ก่อน แล้วจึงตัดตัวแปรสังเกตได้และสั่งวิเคราะห์ (Run) ข้อมูลใหม่ ซึ่งทำให้ค่า Chi-square และค่า df ลดลง ค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ดีขึ้นด้วย และหากองค์ประกอบยังไม่ผ่านเกณฑ์อีก จึงทำการปรับแต่งจากความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความคลาดเคลื่อนรองลงมาไปตามลำดับที่ดัชนีการปรับแก้แนะนำ จนกระทั่งค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การยอมรับ และโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 8 ตัวแปร มีดังต่อไปนี้

1.2.3.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .949 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 4230.747 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} = .000$) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ จำนวน 11 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .67 - .87 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .56 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้ระหว่างร้อยละ 45-76

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 473.60, p-value = .000, X^2/df = 10.76, GFI = .83, AGFI = .75, CFI = .96, RMSEA = .151, SRMR = .043 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 5.52, p-value = .356, X^2/df = 1.10, GFI = .99, AGFI = .98, CFI = 1.00, RMSEA = .016, SRMR = .009 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

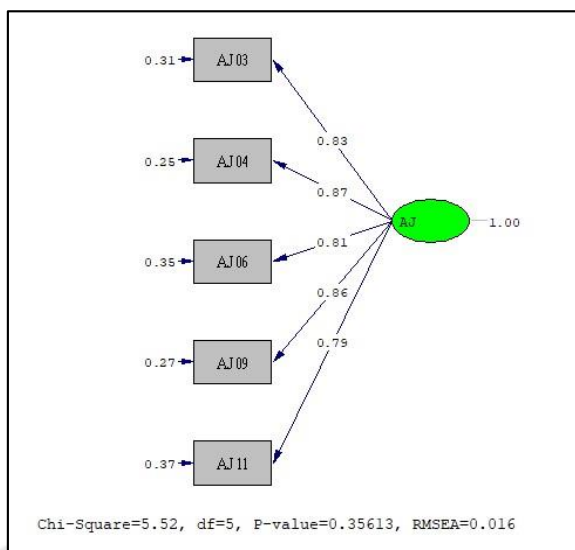
ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและ องค์กรเชิงกลยุทธ์	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R ²
3	AJ03	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	.83	.31	20.62	69.
4	AJ04	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุค แห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.87	.25	22.14	76.
6	AJ06	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานและสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สร้างรายได้ให้กับ สถาบันอุดมศึกษา	.81	.35	19.80	66.

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและ องค์กรเชิงกลยุทธ์	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R ²
9	AJ09	มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของ สถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	.86	.27	21.61	74.
11	AJ11	มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร เพื่อ นำมากำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ก่อนนำไป ถ่ายทอดและปฏิบัติจริง	.79	.37	19.61	62.

Chi-square=5.52, df=5, p-value=.356., GFI=.99, AGFI=.98, CFI=1.00, RMSEA=.016, SRMR=.009, CR = .92, AVE = .69

ตาราง 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .92 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .69 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .79 - .87 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .25 - .37 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 62-76 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้

1.2.3.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการบริหารดุลยภาพ อัตรากำลัง

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .917 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 2908.342 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง จำนวน 7 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .74 - .93 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .14 - .45 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลังได้ระหว่างร้อยละ 55-86

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 183.33, p -value = .000, X^2/df = 13.10, GFI = .89, AGFI = .78, CFI = .96, RMSEA = .168, SRMR = .044 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 0.90, p -value = .970, X^2/df = .18, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, CFI = 1.00, RMSEA = .000, SRMR = .003

จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลังมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

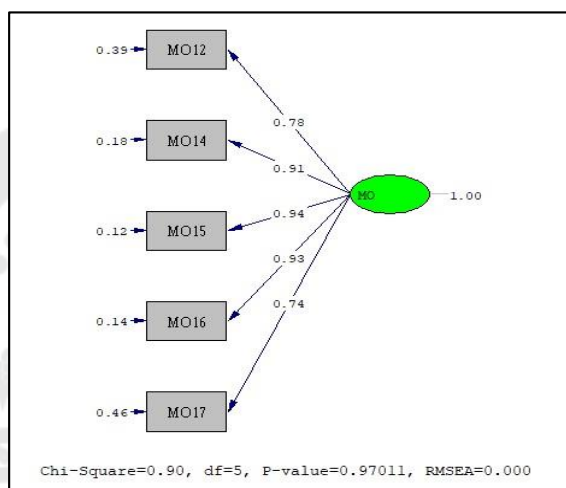
ตาราง 12 คำนำน้หนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R ²
12	MO12	มีการกำหนดสมรรถนะของงานหลัก (Core Competency) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจน และสามารถวัดหรือประเมินผลได้	.78	.39	19.11	61.
14	MO14	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังใหม่ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต	.91	.18	24.12	83.
15	MO15	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	.94	.12	25.51	88.
16	MO16	มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	.93	.14	25.12	86.
17	MO17	มีการจ้าง บุคคล หรือ องค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	.74	.46	17.57	55.

Chi-square=0.90, df=5, p-value=.970, GFI=1.00, AGFI=1.00, CFI=1.00, RMSEA=.000, SRMR=.003, CR=.94, AVE=.75

ตาราง 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR)

เท่ากับ .94 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .75 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .74 - .94 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .12 - .46 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลังที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 55-88 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง หลังการปรับแก้

1.2.3.3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีความรู้

สูง

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีความรู้ พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .949 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 3553.133 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีความรู้ จำนวน 9 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .75 - .90 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .19 - .44 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีความรู้สูงได้ระหว่างร้อยละ 56-81

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 133.12, p-value = .000, X^2/df = 4.93, GFI = .94, AGFI = .89, CFI = .99, RMSEA = .096, SRMR = .025 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 5.84, p-value = .323, X^2/df = 1.17, GFI = .99, AGFI = .98, CFI = 1.00, RMSEA = .020, SRMR = .010 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

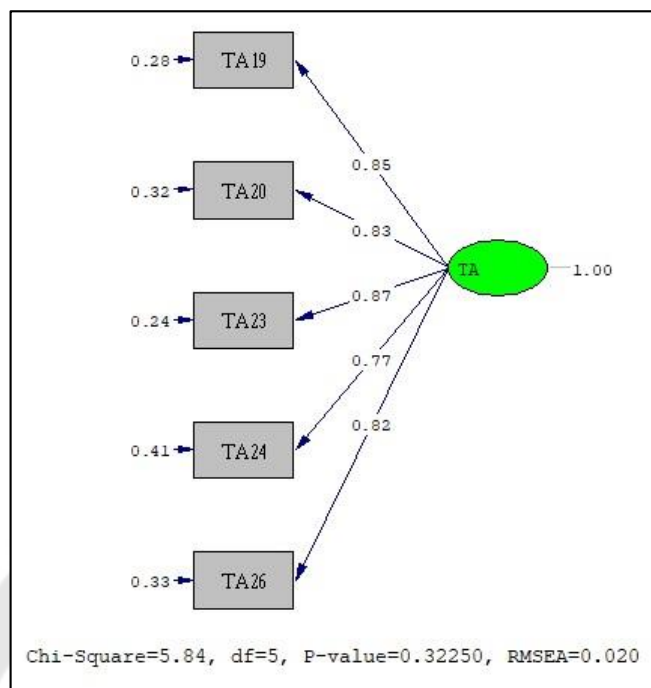
ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R ²
19	TA19	มีการกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ กระบวนการ และช่องทางที่หลากหลายในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง เข้ามาร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษา	.85	.28	21.41	.72
20	TA20	มีการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	.83	.32	20.43	.69
23	TA23	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล	.87	.24	22.34	.76
24	TA24	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา	.77	.41	18.37	.59

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประ กอบย่อย	องค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R ²
26	TA26	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงมาร่วมงาน	.82	.33	20.07	.67

Chi-square=5.84, df=5, p-value=.323, GFI=.99, AGFI=.98, CFI=1.00, RMSEA=.020, SRMR=.010, CR=.92, AVE=.69

ตาราง 13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .92 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .69 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .77 - .87 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .41 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 59-76 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 โมเดลองค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลังการปรับแก้

1.2.3.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .947 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 3906.971 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน จำนวน 9 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .75 - .91 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .16 - .44 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้ระหว่างร้อยละ 56-83

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 256.86, p -value = .000, X^2/df = 9.51, GFI = .88, AGFI = .80, CFI = .97, RMSEA = 0.141, SRMR = .034 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยัง

ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 0.70, p-value = 0.705, X^2/df = .35, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, CFI = 1.00, RMSEA = .000 SRMR = .004 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

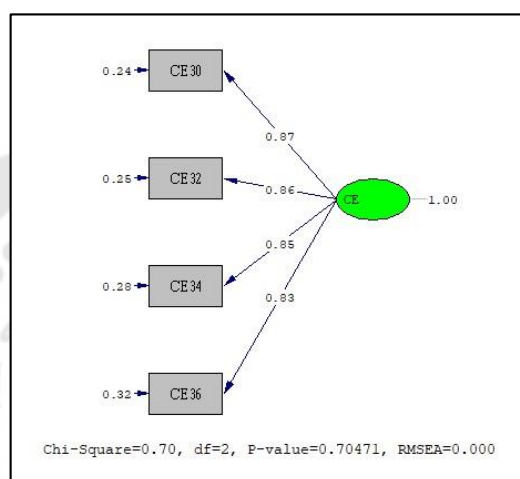
ตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
30	CE30	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ	.87	.24	22.17	.76
32	CE32	มีการออกแบบ และจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา	.86	.25	21.87	.74
34	CE34	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร	.85	.28	21.37	.72
36	CE36	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	.83	.32	20.36	.69

Chi-square=0.70, df=2, p-value=0.705, GFI=1.00, AGFI=1.00, CFI=1.00, RMSEA=.000 SRMR=.004, CR=.91, AVE=.73

ตาราง 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR)

เท่ากับ .91 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .73 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .83 - .87 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .32 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดล องค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 69-76 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลองค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้

1.2.3.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปร สังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .940 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 3938.080 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการบริหาร ผลงาน จำนวน 10 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานอยู่ระหว่าง .72 - .87 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .48 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการบริหารผลงานได้ระหว่างร้อยละ 52-76

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 432.53, p -value = .000, X^2/df = 12.36, GFI = .83, AGFI = .74, CFI = .96,

RMSEA = .163, SRMR = .046 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 0.91, p-value = .635, X^2/df = .46, GFI = .1.00, AGFI = .99, CFI = 1.00, RMSEA = .000, SRMR = .005 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการบริหารผลงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

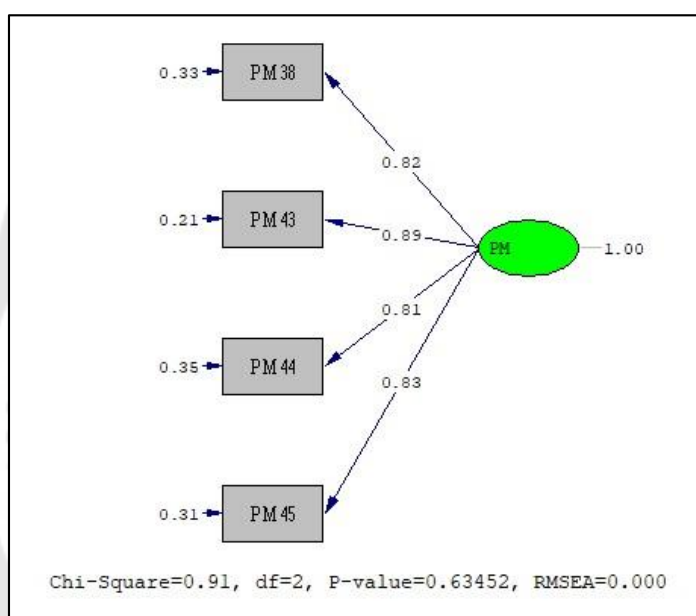
ตาราง 15 คำนำน้าหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R ²
38	PM38	มีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมทั้งระดับหรือชั้นของเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการใช้วิจารณ์ญาณของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน	.82	.33	20.08	.67
43	PM43	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง	.89	.21	22.62	.79
44	PM44	มีการพิจารณาและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก	.81	.35	19.52	.66
45	PM45	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.83	.31	20.55	.69

Chi-square=0.91, df=2, p-value=.635, GFI=.1.00, AGFI=.99, CFI=1.00, RMSEA=.000, SRMR=.005, CR=.90, AVE=.70

ตาราง 15 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .90 ซึ่ง

ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .70 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .81 - .89 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .21 - .35 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารผลงานที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 66-79 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 โมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน หลังการปรับแก้

1.2.3.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .919 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 2370.090 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 6 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .72 - .87 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่

ระหว่าง .18 - .42 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงานได้ระหว่างร้อยละ 58-83

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 62.07, p-value = .000, X^2/df = 6.90, GFI = .95, AGFI = .89, CFI = .99, RMSEA = .117, SRMR = .018 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 0.42, p-value = .812, X^2/df = .21, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, CFI = 1.00, RMSEA = .000, SRMR = .003 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 16 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

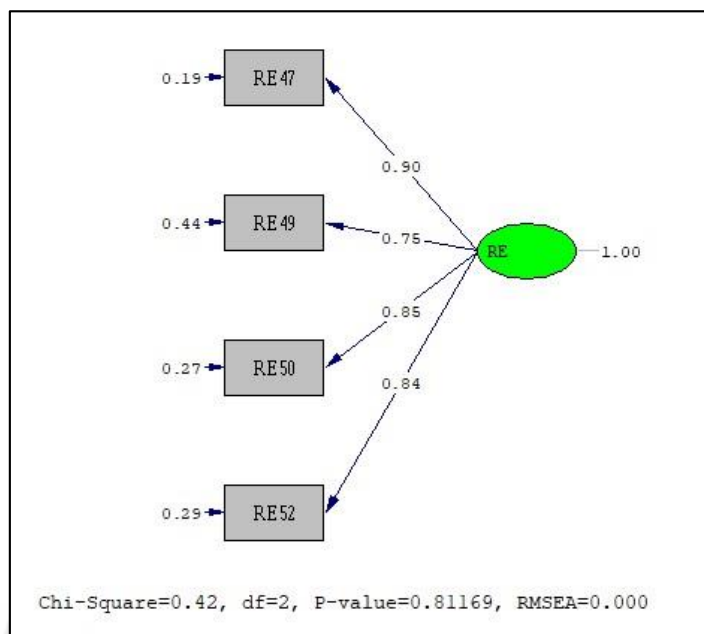
ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
47	RE47	มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน	.90	.19	23.25	.81
49	RE49	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)	.75	.44	17.60	.56
50	RE50	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่	.85	.27	21.37	.72

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
52	RE52	มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ที่บรรลุตัวชี้วัดขององค์กร	.84	.29	21.03	.71

Chi-square=0.42, df=2, p-value=.812, GFI=1.00, AGFI=1.00, CFI=1.00, RMSEA=.000, SRMR=.003, CR=.90, AVE=.70

ตาราง 16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .90 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .70 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .75 - .90 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .19 - .44 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงานที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 56-81 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลองค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้

1.2.3.7 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .961 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 5875.664 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร จำนวน 11 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .84 - .92 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .16 - .30 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากรได้ระหว่างร้อยละ 71-85

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 454.44, p -value = .000, X^2/df = 10.33, GFI = .84, AGFI = .76, CFI = .97, RMSEA = .148, SRMR = .028 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้

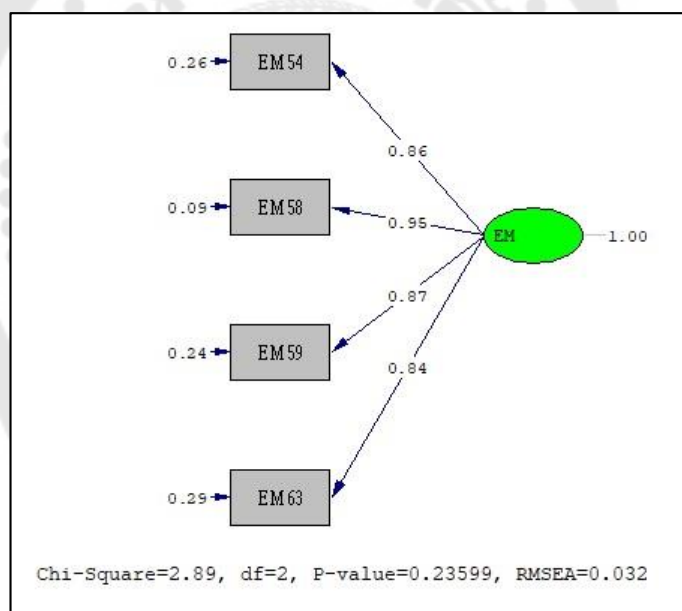
(Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 2.89, p-value = .236, X^2/df = 1.45, GFI = 1.00, AGFI = .98, CFI = 1.00, RMSEA = .032, SRMR = .006 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
54	EM54	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการหรือความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization)	.86	.26	22.08	.74
58	EM58	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น	.95	.09	26.14	.91
59	EM59	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	.87	.24	22.44	.76
63	EM63	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Law)	.84	.29	21.41	.71

Chi-square=2.89, df=2, p-value=.236, GFI=1.00, AGFI=.98, CFI=1.00, RMSEA=.032, SRMR=.006, CR=.93, AVE=.78

ตาราง 17 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .93 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .78 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .84 - .95 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .09 - .29 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากรที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 71-91 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 โมเดลองค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้

1.2.3.8 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .947 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 6253.686 มีนัยสำคัญทางสถิติ

(p-value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 11 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .85 - .90 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .18 - .28 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ระหว่างร้อยละ 72-81

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 782.20, p-value = .000, $X^2/df = 17.78$, GFI = .75, AGFI = .63, CFI = .95, RMSEA = .198, SRMR = .037 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 2.29, p-value = .319, $X^2/df = 1.15$, GFI = 1.00, AGFI = .99, CFI = 1.00, RMSEA = .018, SRMR = .0005 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 18 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้โมเดล (n = 429)

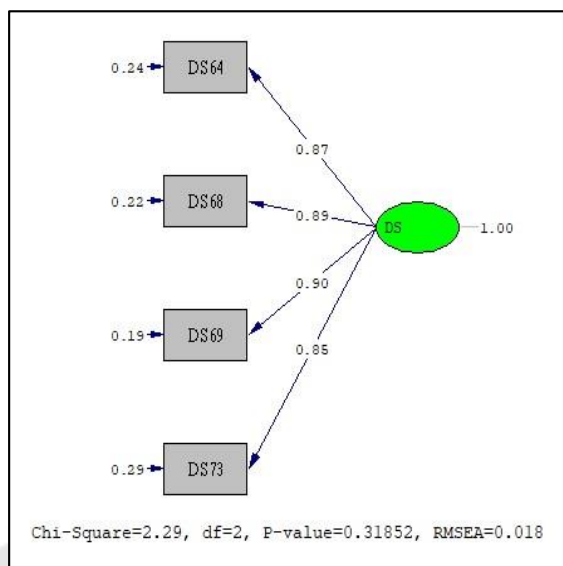
ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
64	DS64	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร	.87	.24	22.42	.76
68	DS68	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.89	.22	22.98	.79

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประ กอบย่อย	องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัล ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R ²
69	DS69	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมี สมรรถนะ ทักษะ และความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)	.90	.19	23.58	.81
73	DS73	มีการส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของ สถาบันอุดมศึกษา	.85	.29	21.32	.72

Chi-square=2.29, df=2, p-value=.319, GFI=1.00, AGFI=.99, CFI=1.00, RMSEA=.018, SRMR=.005, CR=.93, AVE=.77

ตาราง 18 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .93 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .77 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .85 - .90 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .19 - .29 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารผลงานที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 72-81 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 โมเดลองค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
หลังการปรับแก้

1.2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบย่อยที่ได้หรือตัวแปรสังเกตได้ อยู่ภายใต้องค์ประกอบใหญ่หรือตัวแปรแฝงเดียวกันหรือไม่ รวมทั้งศึกษาว่าองค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน (สุภมาส อังศุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 153)

1.2.4.1 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลตัวแปรสังเกตได้ รวมจำนวน 35 ตัวแปร ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (SK) ค่าความโด่ง (KU) ค่า Chi-square ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	Mean	SD	SK	KU	χ^2	p
ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business: AJ)							
AJ03	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.01	.94	-.748	.016	33.37*	.000
AJ04	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	4.04	.96	-.923	.536	50.66*	.000
AJ06	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานและสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สร้างรายได้ให้กับ สถาบันอุดมศึกษา	3.77	1.07	-.688	-.159	29.36*	.000
AJ09	มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	3.94	1.12	-.931	.063	47.50*	.000
AJ011	มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรเพื่อนำมากำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ก่อนนำไปถ่ายทอดและปฏิบัติจริง	3.97	.98	-.768	.098	35.07*	.000
ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization: MO)							
MO12	มีการกำหนดสมรรถนะของงานหลัก (Core Competency) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจนและสามารถวัดหรือประเมินผลได้	4.10	.93	-.849	.238	42.02*	.000

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	Mean	SD	SK	KU	χ^2	p
MO14	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตราค่าจ้างใหม่ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต	3.87	1.11	-.746	-.295	35.10*	.000
MO15	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	3.89	1.07	-.805	-.031	37.58*	.000
MO16	มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตราค่าจ้างและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	3.88	1.09	-.810	.014	38.01*	.000
MO17	มีการจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	3.61	1.14	-.605	-.285	24.94*	.000
ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Attraction: TA)							
TA19	มีการกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์กระบวนการ และช่องทางที่หลากหลายในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษา	3.81	1.16	-.817	-.109	38.67*	.000
TA20	มีการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	3.88	1.05	-.837	.202	40.87*	.000

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	Mean	SD	SK	KU	X ²	p
TA23	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัด และทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล	3.81	1.06	-.808	.112	38.16*	.000
TA24	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญและรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา	3.97	.99	-.864	.393	44.54*	.000
TA26	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	3.75	1.11	-.855	.181	42.07*	.000
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement: CE)							
CE30	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่ม สมรรถนะรายบุคคลและตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ	4.08	.95	-1.099	1.183	72.93*	.000
CE32	มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา	3.74	1.12	-.769	-.032	34.88*	.000
CE34	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร	3.97	1.02	-.898	.367	46.93*	.000

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	Mean	SD	SK	KU	χ^2	p
CE36	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	4.16	.93	-1.164	1.334	80.23*	.000
ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management: PM)							
PM38	มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายรวมทั้งระดับหรือขั้นของเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการใช้วิจารณ์ของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน	3.99	.96	-.800	.196	37.95*	.000
PM43	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง	3.95	.89	-.743	.504	36.51*	.000
PM44	มีการพิจารณาและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก	4.04	.89	-.821	.531	42.62*	.000
PM45	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	4.00	.96	-.870	.433	45.40*	.000
ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management: RE)							
RE47	มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน	3.72	1.12	-.663	-.272	28.73*	.000

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	Mean	SD	SK	KU	χ^2	p
RE49	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)	3.79	1.03	-.697	-.023	29.59*	.000
RE50	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่	3.73	1.15	-.616	-.479	30.78*	.000
RE52	มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ที่บรรจุตัวชี้วัดขององค์กร	3.69	1.06	-.628	-.092	24.83*	.000
ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร (Employee Relations Management: EM)							
EM54	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการหรือความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization)	3.66	1.12	-.641	-.281	27.32*	.000
EM58	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น	3.87	1.04	-.773	.013	35.16*	.000
EM59	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	3.90	1.00	-.775	.132	35.73*	.000

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	Mean	SD	SK	KU	X ²	p
EM63	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Law)	3.75	1.06	-.717	.040	31.10*	.000
ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy: DS)							
DS64	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร	3.81	1.05	-.571	-.376	24.49*	.000
DS68	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.79	1.11	-.756	-.114	34.09*	.000
DS69	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)	4.01	.98	-.732	-.212	32.97*	.000
DS73	มีการส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา	3.96	.99	-.760	.062	34.32*	.000

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยของข้อคำถามและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.61 – 4.16 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .89 - 1.16 เมื่อพิจารณาค่าความเบี่ยงเบน พบว่า ทุกข้อคำถามมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายหรือค่าความเบ้เป็นลบ แสดงว่าข้อมูลมีค่า

คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -0.571 ถึง -1.164 และเมื่อพิจารณาค่าความโค้ง พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวกหรือสูงกว่าค่าความโค้งของโค้งปกติ โดยมีค่าความโค้งอยู่ระหว่าง -0.479 ถึง 1.334 จากการพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโค้งของตัวแปรพบว่ายังมีค่าไม่เกิน +2 หรือ -2 แสดงว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงต่างจากโค้งปกติเพียงเล็กน้อย ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kline, 2005, p. 50; สุกมาส อังศุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 37) และเมื่อพิจารณาการกระจายของข้อมูลด้วยสถิติทดสอบ Chi-square (χ^2) พบว่า มีการกระจายแบบไม่เป็นโค้งปกติ ($p < .05$) อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเกี่ยวกับการกระจายแบบเป็นโค้งปกติของกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ตามทฤษฎีแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง สำหรับประชากรใดๆ แล้ว หากมีขนาดกลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่มากพอ ($n > 300$) การกระจายของค่าตัวแปรจะมีโอกาสและมีแนวโน้มใกล้เคียงกับการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) (Kelloway, 1998 อ้างอิงจาก วรสรณ์ เนตรทิพย์, 2559, น. 114; สุกมาส อังศุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 32) ข้อมูลดังกล่าว แสดงว่าการกระจายของข้อมูลทั้ง 35 ข้อคำถามมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (n = 429)

ตัวแปร	AU03	AU04	AU06	AU09	AU11	MO12	MO14	MO15	MO16	MO17	TA19	TA20	TA23	TA24	TA26	CE30	CE32
AU03	1																
AU04	.735"	1															
AU06	.651"	.703"	1														
AU09	.714"	.729"	.708"	1													
AU11	.650"	.690"	.640"	.679"	1												
MO12	.702"	.627"	.568"	.679"	.647"	1											
MO14	.673"	.662"	.635"	.755"	.653"	.708"	1										
MO15	.704"	.693"	.631"	.758"	.658"	.732"	.845"	1									
MO16	.690"	.679"	.635"	.737"	.648"	.723"	.843"	.888"	1								
MO17	.556"	.535"	.539"	.633"	.541"	.582"	.667"	.695"	.676"	1							
TA19	.621"	.636"	.626"	.694"	.630"	.640"	.717"	.726"	.745"	.627"	1						
TA20	.587"	.583"	.616"	.620"	.590"	.616"	.605"	.601"	.622"	.507"	.717"	1					
TA23	.599"	.644"	.614"	.682"	.605"	.623"	.698"	.703"	.689"	.619"	.744"	.715"	1				
TA24	.632"	.565"	.510"	.607"	.508"	.611"	.605"	.620"	.600"	.547"	.627"	.639"	.683"	1			
TA26	.594"	.613"	.608"	.656"	.591"	.581"	.655"	.662"	.638"	.579"	.699"	.663"	.711"	.640"	1		
CE30	.686"	.674"	.612"	.715"	.671"	.669"	.721"	.732"	.733"	.576"	.669"	.615"	.626"	.571"	.651"	1	
CE32	.673"	.636"	.648"	.700"	.630"	.641"	.748"	.737"	.744"	.582"	.705"	.623"	.676"	.621"	.700"	.758"	1

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร	A103	A104	A106	A109	A111	MO12	MO14	MO15	MO16	MO17	TA19	TA20	TA23	TA24	TA26	CE30	CE32
CE34	.646	.650	.587	.698	.637	.628	.721	.724	.713	.591	.690	.593	.646	.562	.676	.738	.734
CE36	.571	.619	.590	.642	.591	.591	.625	.642	.646	.526	.594	.567	.634	.537	.705	.718	.707
PM38	.669	.622	.578	.646	.573	.664	.637	.683	.705	.560	.630	.581	.667	.606	.586	.678	.665
PM43	.629	.588	.550	.640	.569	.661	.673	.682	.683	.576	.667	.579	.639	.562	.609	.658	.696
PM44	.575	.578	.509	.540	.526	.608	.563	.585	.602	.489	.579	.604	.611	.570	.508	.580	.569
PM45	.638	.660	.609	.738	.607	.676	.750	.726	.744	.618	.699	.591	.684	.590	.655	.719	.725
RE47	.606	.653	.632	.685	.609	.637	.711	.711	.721	.606	.734	.640	.693	.563	.647	.690	.750
RE49	.527	.541	.495	.515	.499	.542	.551	.538	.551	.497	.550	.534	.519	.489	.554	.584	.622
RE50	.580	.632	.601	.668	.596	.566	.659	.626	.651	.592	.676	.585	.654	.520	.649	.674	.702
RE52	.581	.556	.553	.622	.563	.589	.613	.615	.645	.561	.662	.605	.665	.533	.593	.618	.642
EM54	.651	.664	.599	.706	.601	.609	.708	.684	.695	.595	.692	.584	.681	.584	.655	.685	.748
EM58	.637	.635	.623	.731	.641	.658	.727	.721	.736	.631	.685	.637	.698	.604	.653	.718	.734
EM59	.645	.676	.624	.692	.653	.645	.692	.680	.697	.597	.645	.590	.658	.557	.639	.716	.715
EM63	.620	.600	.573	.693	.575	.567	.664	.639	.639	.550	.612	.527	.612	.529	.600	.612	.668
DS64	.635	.616	.618	.710	.574	.630	.710	.672	.703	.602	.629	.550	.630	.574	.660	.674	.719
DS68	.638	.650	.635	.681	.632	.653	.703	.704	.712	.603	.666	.561	.638	.580	.715	.676	.740
DS69	.605	.595	.586	.678	.574	.618	.671	.677	.690	.562	.618	.546	.632	.586	.665	.686	.693
DS73	.603	.621	.613	.649	.581	.605	.636	.645	.642	.566	.590	.535	.625	.491	.665	.657	.669
Mean	4.01	4.04	3.77	3.94	3.97	4.10	3.87	3.89	3.88	3.61	3.81	3.88	3.81	3.97	3.75	4.08	3.74
SD	.94	.96	1.07	1.12	.98	.93	1.11	1.07	1.09	1.14	1.16	1.05	1.06	.99	1.11	.95	1.12

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร	CE34	CE36	PM38	PM43	PM44	PM45	RE47	RE49	RE50	RE52	EM54	EM58	EM59	EM63	DS64	DS68	DS69	DS73
CE34	1																	
CE36	.710 ^{**}	1																
PM38	.654 ^{**}	.618 ^{**}	1															
PM43	.657 ^{**}	.610 ^{**}	.732 ^{**}	1														
PM44	.575 ^{**}	.503 ^{**}	.651 ^{**}	.714 ^{**}	1													
PM45	.726 ^{**}	.641 ^{**}	.684 ^{**}	.734 ^{**}	.679 ^{**}	1												
RE47	.719 ^{**}	.637 ^{**}	.686 ^{**}	.692 ^{**}	.630 ^{**}	.739 ^{**}	1											
RE49	.565 ^{**}	.570 ^{**}	.538 ^{**}	.594 ^{**}	.525 ^{**}	.555 ^{**}	.673 ^{**}	1										
RE50	.717 ^{**}	.600 ^{**}	.599 ^{**}	.612 ^{**}	.529 ^{**}	.691 ^{**}	.765 ^{**}	.644 ^{**}	1									
RE52	.606 ^{**}	.562 ^{**}	.655 ^{**}	.679 ^{**}	.605 ^{**}	.691 ^{**}	.762 ^{**}	.624 ^{**}	.720 ^{**}	1								
EM54	.762 ^{**}	.626 ^{**}	.649 ^{**}	.645 ^{**}	.590 ^{**}	.702 ^{**}	.748 ^{**}	.587 ^{**}	.743 ^{**}	.687 ^{**}	1							
EM58	.768 ^{**}	.672 ^{**}	.690 ^{**}	.664 ^{**}	.624 ^{**}	.725 ^{**}	.737 ^{**}	.636 ^{**}	.727 ^{**}	.688 ^{**}	.815 ^{**}	1						
EM59	.723 ^{**}	.675 ^{**}	.669 ^{**}	.655 ^{**}	.568 ^{**}	.707 ^{**}	.709 ^{**}	.633 ^{**}	.667 ^{**}	.634 ^{**}	.756 ^{**}	.830 ^{**}	1					
EM63	.705 ^{**}	.584 ^{**}	.639 ^{**}	.615 ^{**}	.573 ^{**}	.677 ^{**}	.676 ^{**}	.538 ^{**}	.653 ^{**}	.644 ^{**}	.736 ^{**}	.807 ^{**}	.719 ^{**}	1				
DS64	.689 ^{**}	.626 ^{**}	.660 ^{**}	.644 ^{**}	.537 ^{**}	.683 ^{**}	.706 ^{**}	.579 ^{**}	.672 ^{**}	.623 ^{**}	.716 ^{**}	.754 ^{**}	.700 ^{**}	.722 ^{**}	1			
DS68	.721 ^{**}	.656 ^{**}	.625 ^{**}	.660 ^{**}	.515 ^{**}	.720 ^{**}	.732 ^{**}	.576 ^{**}	.689 ^{**}	.641 ^{**}	.724 ^{**}	.757 ^{**}	.727 ^{**}	.720 ^{**}	.779 ^{**}	1		
DS69	.691 ^{**}	.654 ^{**}	.628 ^{**}	.627 ^{**}	.542 ^{**}	.649 ^{**}	.673 ^{**}	.572 ^{**}	.676 ^{**}	.591 ^{**}	.695 ^{**}	.735 ^{**}	.682 ^{**}	.675 ^{**}	.777 ^{**}	.799 ^{**}	1	
DS73	.674 ^{**}	.718 ^{**}	.646 ^{**}	.662 ^{**}	.513 ^{**}	.654 ^{**}	.663 ^{**}	.575 ^{**}	.596 ^{**}	.599 ^{**}	.644 ^{**}	.692 ^{**}	.682 ^{**}	.645 ^{**}	.741 ^{**}	.738 ^{**}	.767 ^{**}	1
Mean	3.97	4.16	3.99	3.95	4.04	4.00	3.72	3.79	3.73	3.69	3.66	3.87	3.90	3.75	3.81	3.79	4.01	3.96
SD	1.02	.93	.96	.89	.89	.96	1.12	1.03	1.15	1.06	1.12	1.04	1.00	1.06	1.05	1.11	.98	.99

** มีนัยสำคัญระดับ .01

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำนวน 35 ตัวแปร พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.61 – 4.16 โดยตัวแปรสังเกตได้ "มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร (CE36)" มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .93 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ "มีการจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา (MO17)" มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.14

เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 35 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 630 ค่า พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .489 - .868 ซึ่งทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ "มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสมทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (MO15)" และตัวแปรสังเกตได้ "มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา (MO16)" มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ .868 ในขณะที่คู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ "มีการจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา (MO17)" และ ตัวแปรสังเกตได้ "มีการพิจารณาและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก (PM44)" มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด เท่ากับ .489 ซึ่งมีค่าเท่ากับคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ "มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา (TA24)" และตัวแปรสังเกตได้ "มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward) (RE49)"

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปร (n = 429)

สถิติทดสอบ		ค่าสถิติ
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		981.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	16043.883
	Df	595
	p	000.

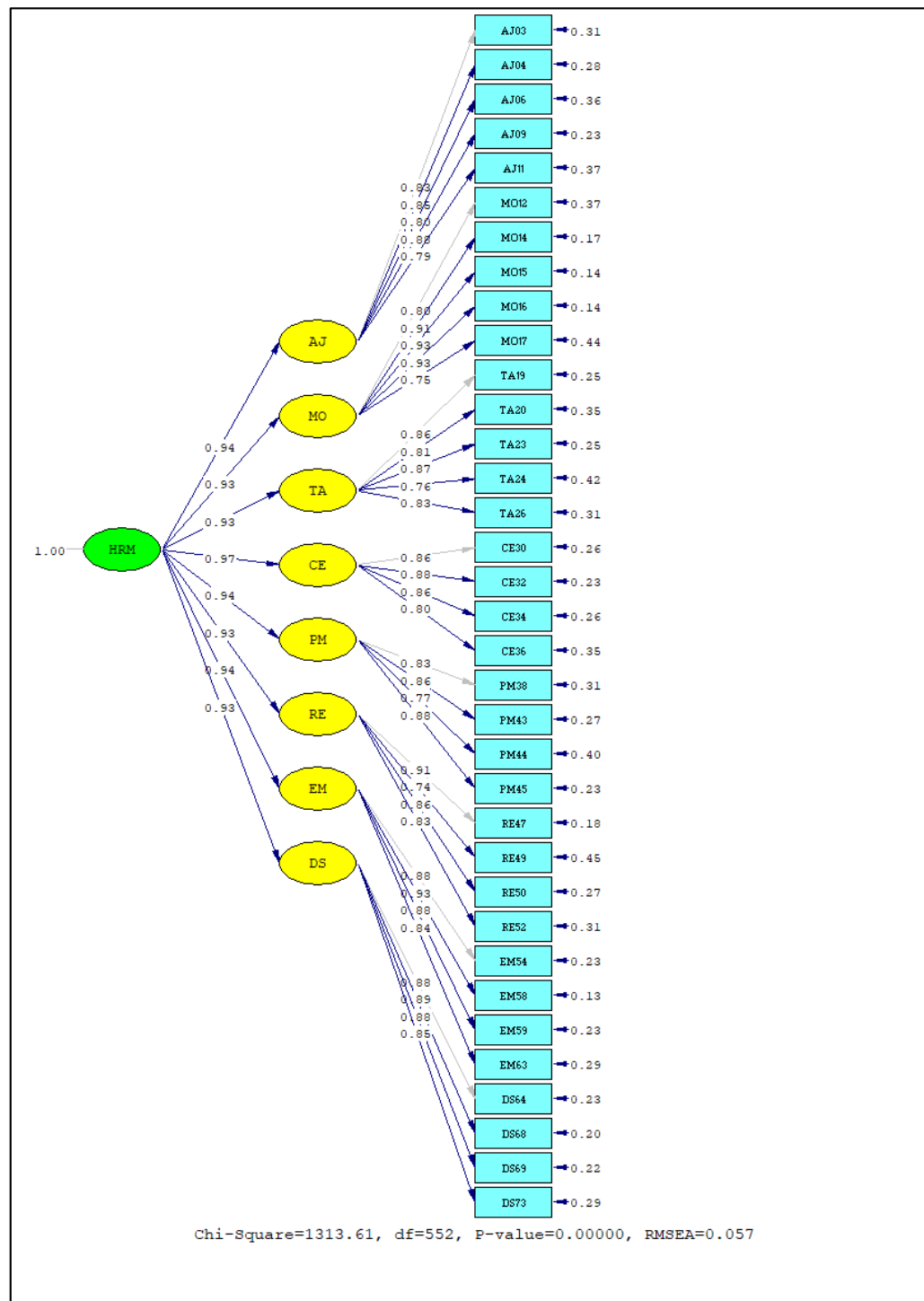
ตาราง 21 แสดงการตรวจสอบเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) โดยใช้สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity และการหาค่าความเพียงพอของการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยรวม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ของข้อคำถาม จำนวน 35 ข้อ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามว่ามีมากเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเดียวกันได้หรือไม่ ผลการตรวจสอบ พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อคำถามทั้ง 35 ข้อ ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่า Chi-square ของ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ = 16043.883 และค่า p-value = .000 แสดงว่าข้อคำถามทั้ง 35 ข้อ มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเดียวกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าค่าความเพียงพอของการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยรวม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .981 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดว่าค่า KMO ตั้งแต่ .80 ขึ้นไป แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2555, น. 204; สุกมาส อังสุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 98) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรหรือข้อคำถามเป็นรายข้อมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเดียวกันได้

1.2.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเป็นการวิเคราะห์เพื่อยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 35 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบย่อยในแต่ละตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบหลักทั้ง 8 องค์ประกอบ และเพื่อยืนยันว่าตัวแปรแฝงหรือทั้ง 8 องค์ประกอบหลักเป็นตัวชี้วัดในภาพรวมขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ดังแสดงในตาราง 22 ซึ่งประกอบด้วยค่าดัชนี Relative Chi-square (X^2/df), GFI, CFI, IFI, NFI, RFI, RMSEA, SRMR, CN เป็นต้น (Hair และ et al., 2010; Kline, 2005; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น. 73; พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2556, น. 15; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, ออนไลน์; สุกมาส อังสุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 29-30) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 22 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกล่มกลืนของโมเดล

ค่าดัชนีความสอดคล้องกล่มกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
X^2/df (Relative Chi-square,)	มีค่าน้อยกว่า 2
GFI (Goodness of Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .90
CFI (Comparative Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
IFI (Incremental Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
NFI (Norm Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
RFI (Relative Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	มีค่าน้อยกว่า .05
SRMR (Standardized RMR)	มีค่าน้อยกว่า .05
CN (Critical N)	มีค่ามากกว่า 200



ภาพประกอบ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตามสมมติฐาน

ภาพประกอบ 17 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตามสมมติฐาน พบว่า ยังมีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา กล่าวคือ ค่าดัชนี $\text{Chi-square} = 1313.61$, $\text{df} = 552$, $\text{p-value} = .000$, $\text{X}^2/\text{df} = 2.38$, $\text{GFI} = .85$, $\text{CFI} = .99$, $\text{IFI} = .99$, $\text{NFI} = .99$, $\text{RFI} = .99$, $\text{RMSEA} = .057$, $\text{SRMR} = .029$, $\text{CN} = 209.71$ ซึ่งแสดงว่า โมเดลองค์ประกอบดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices, MI) ซึ่งได้แนะนำให้ปรับพารามิเตอร์ในโมเดลโดยการลากเส้นเชื่อมค่าความคลาดเคลื่อน (Add an Error Covariance) ของคู่ตัวแปรสังเกตได้ รวมจำนวน 32 คู่ความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการยินยอมให้ผอมคล้ายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ อันเป็นความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าที่เกิดจากเครื่องมือที่ใช้ในการวัด ไม่มีผลกระทบต่อโครงสร้างของโมเดลสมมติฐาน ทั้งนี้ การปรับค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนจะพิจารณาจากคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ที่ได้จากโปรแกรมวิเคราะห์สมการโครงสร้างสำเร็จรูปทางสถิติร่วมกับการพิจารณาถึงความเหมาะสมตามแนวคิดและเหตุผลเชิงทฤษฎีด้วย (สุภมาส อังสุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 32) จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผ่านเกณฑ์การพิจารณา

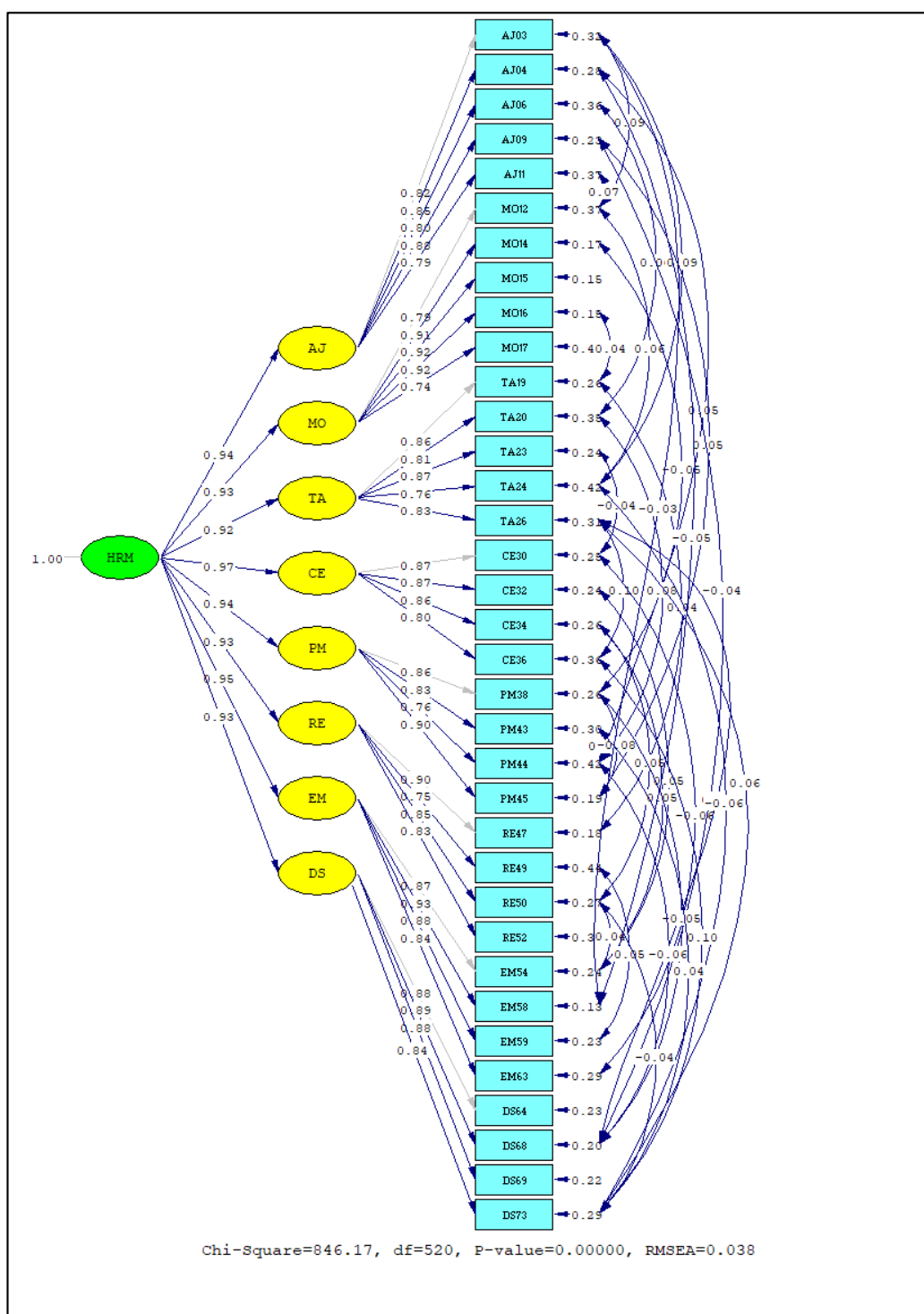
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้โมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices, MI) พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนต่างๆ ผ่านเกณฑ์การพิจารณา กล่าวคือ ค่าดัชนี $\text{Chi-square} = 846.17$, $\text{df} = 520$, $\text{p-value} = .000$, $\text{X}^2/\text{df} = 1.63$, $\text{GFI} = .90$, $\text{CFI} = 1.00$, $\text{IFI} = .1.00$, $\text{NFI} = .99$, $\text{RFI} = .99$, $\text{RMSEA} = .038$, $\text{SRMR} = .025$, $\text{CN} = 292.38$

อย่างไรก็ตาม การทดสอบสถิติ Chi-square จะมีความอ่อนไหวต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ ค่า Chi-square จะมีค่าสูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีขนาดใหญ่ (ฐนัฐ วงศ์สายเชื้อ, 2558, ออนไลน์) ดังนั้น จึงควรพิจารณาจากค่า $\text{Relative Chi-square} (\text{X}^2/\text{df})$ ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.0 (สุภมาส อังสุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554, น. 25) และในทำนองเดียวกัน ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนจะมีความอ่อนไหวต่อกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ด้วยเช่นกัน (Kumar, Garg, และ Garg, 2019, Online; Marsh, Balla, และ

McDonald, 1988, Online; Sharma และ et al., 2005, p. 935; Walker และ Smith, 2017, p. 131) ดังนั้น การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลจึงจำเป็นต้องพิจารณาค่าสถิติอื่นๆ ประกอบด้วย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2558) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสถิติอื่นๆ ส่วนใหญ่พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดี และผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 23 และภาพประกอบ 18

ตาราง 23 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ก่อนและหลังการปรับโมเดล

ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา	โมเดลก่อนการปรับโมเดล		โมเดลหลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
X^2/df	น้อยกว่า 2	2.38	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.63	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .90	.85	ไม่ผ่านเกณฑ์	.90	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	.99	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
IFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	.99	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	.99	ผ่านเกณฑ์	.99	ผ่านเกณฑ์
RFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	.99	ผ่านเกณฑ์	.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า .05	.057	ไม่ผ่านเกณฑ์	.038	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า .05	.029	ผ่านเกณฑ์	.025	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	209.71	ผ่านเกณฑ์	292.38	ผ่านเกณฑ์



ภาพประกอบ 18 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้

ตาราง 24 คำนำน้หนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบ	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
AJ	ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business)	.94	.12	19.31*	.88
MO	ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization)	.93	.13	18.35*	.87
TA	ด้านการดึงดูดผู้มีความสามารถสูง (Talent Attraction)	.92	.15	20.12*	.85
CE	ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement)	.97	.05	21.59*	.94
PM	ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)	.94	.13	20.26*	.88
RE	ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management)	.93	.13	21.64*	.86
EM	ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร (Employee Relations Management)	.95	.10	21.13*	.90
DS	ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Sawy)	.93	.13	20.83*	.86

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้ ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาพรวม (HRM) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับองค์ประกอบหลักทั้ง 8 องค์ประกอบ โดยพบว่า คำนำน้หนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง .92 - .97

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .05 - .15 แต่ละองค์ประกอบสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้ระหว่างร้อยละ 85-94 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้ง 8 องค์ประกอบนั้นเป็นตัวชี้วัดถึงองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักและความสำคัญมากที่สุดในการชี้วัดถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สามารถเรียงลำดับค่าน้ำหนักจากมากไปน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) โดยพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .97 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 94
2. ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร (Employee Relations Management) โดยพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .95 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 90
3. ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) โดยพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .94 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 88
4. ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) โดยพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .94 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 88

5. ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .93 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 86
6. ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .93 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 86
7. ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .93 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 86
8. ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Attraction) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .92 มีค่าความแปรปรวนที่ร่วมสามารถอธิบายองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยรวม ประมาณร้อยละ 85

85

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของแต่ละองค์ประกอบ หลังการปรับแก้โมเดล ซึ่งแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบย่อย และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยกับองค์ประกอบหลักในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
AJ03	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	.82	.32	-	.67
AJ04	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.85	.28	21.54*	.72
AJ06	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานและสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สร้างรายได้ให้กับ สถาบันอุดมศึกษา	.80	.36	19.77*	.64
AJ09	มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	.88	.23	22.78*	.77
AJ11	มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร เพื่อนำมากำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ก่อนนำไปถ่ายทอดและปฏิบัติจริง	.79	.37	19.37*	.62

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .79 - .88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .23 - .37 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .88 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้ระหว่างร้อยละ 62-77

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง
หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
MO12	มีการกำหนดสมรรถนะของงานหลัก (Core Competency) ของสถาบันอุดมศึกษา ที่ชัดเจนและสามารถวัดหรือประเมินผลได้	.79	.37	-	.62
MO14	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังใหม่ที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต	.91	.17	22.70*	.83
MO15	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	.92	.15	23.28*	.85
MO16	มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	.92	.15	23.28*	.85
MO17	มีการจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	.74	.45	17.16*	.55

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .74 - .92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .15 - .45 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา” และ “มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .92 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลังได้ระหว่างร้อยละ 55-85

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
TA19	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ และช่องทางที่หลากหลายในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษา	.86	.26	-	.74
TA20	มีการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	.81	.35	21.27*	.66
TA23	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล	.87	.24	24.30*	.76
TA24	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา	.76	.42	19.41*	.58
TA26	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	.83	.31	22.30*	.69

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .76 - .87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .42 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .87 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงได้ระหว่างร้อยละ 58-76

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
CE30	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ	.87	.25	-	.76
CE32	มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา	.87	.24	24.99*	.76
CE34	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร	.86	.26	24.22*	.74
CE36	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	.80	.36	21.43*	.64

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 28 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .80 - .87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .36 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ” และ “มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .87 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้ระหว่างร้อยละ 64-76

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารผลงาน หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
PM38	มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งระดับหรือชั้นของเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน	.86	.26	-	.74
PM43	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง	.83	.30	21.80*	.69
PM44	มีการพิจารณาและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก	.76	.42	18.80*	.58
PM45	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.90	.19	22.06*	.81

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 29 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารผลงาน หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .76 - .90 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .19 - .42 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .90 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการบริหารผลงานได้ระหว่างร้อยละ 58-81

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
RE47	มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน	.90	.18	-	.81
RE49	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)	.75	.44	19.63*	.56
RE50	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่	.85	.27	25.45*	.72
RE52	มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ที่บรรลุดัชนีชี้วัดขององค์กร	.83	.30	24.24*	.69

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .75 - .90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .18 - .44 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .90 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงานได้ระหว่างร้อยละ 56-

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
EM54	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization)	.87	.24	-	.76
EM58	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น	.93	.13	29.50*	.86
EM59	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	.88	.23	25.97*	.77
EM63	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Law)	.84	.29	23.81*	.71

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 31 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .84 - .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .13 - .29 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .93 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากรได้ระหว่างร้อยละ 71-86

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
DS64	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร	.88	.23	-	.77
DS68	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.89	.20	26.93*	.79
DS69	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ และ ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)	.88	.22	26.18*	.77
DS73	มีการส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา	.84	.29	23.89*	.71

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .84- .89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .20 - .29 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .89 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ระหว่างร้อยละ 71-79

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบดังกล่าวผ่านเกณฑ์การพิจารณา ดังนั้น จึงสามารถนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของ

องค์ประกอบดังกล่าวไปสู่ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในการวิจัยขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การวิจัยในระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 มาสรุปผล สังเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตามแนวคิดและแนวทางการพัฒนารูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ของคีฟส์ (Keeves, 1988, 386-387) รวมจำนวน 8 ด้าน โดยมีขั้นตอนและรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 35 องค์ประกอบย่อย จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 และจัดเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลักตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้วนำมาสังเคราะห์ร่วมกับผลวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 เพื่อพัฒนาและยกกร่างรูปแบบดังกล่าวต่อไป โดยมีรายละเอียดดังแสดงข้อมูลสรุปผลในตาราง 33

ตาราง 33 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์			
1	มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	.88	1. สถาบันอุดมศึกษาควรทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์หรือพยากรณ์แนวโน้มและผลกระทบในมิติต่างๆ จากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.85	2. สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงความคล่องตัวขององค์กร โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งตอบโต้ภัยคุกคามที่ต้องการของลูกค้ายได้อย่างรวดเร็ว
3	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์ และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	.82	3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาตลอดทั้งกระบวนการ และพิจารณาถึงความพร้อมและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร มโนทัศน์ รวมถึงการสร้างทักษะใหม่หรือพัฒนาทักษะเดิม ทักษะทางดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง 4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ไปสู่การเป็น “คู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์” ของสถาบันอุดมศึกษา โดยหน่วยงานด้านบริหาร
4	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานและสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา	.80	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท (HR Transformation) ให้มีความทันสมัย มีความน่าเชื่อถือ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูง มีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของหน่วยงาน รอบรู้กระบวนการและระบบงานขององค์กร

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
5	มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพื่อนำมากำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ก่อนนำไปถ่ายทอดและปฏิบัติจริง	.79	สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือพันธมิตรทางธุรกิจให้กับองค์กรได้ 5. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์กรว่ายังตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ หรือพิจารณาปรับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือโครงสร้างองค์กรเดิม และอาจใช้การปรับเป็นรูปแบบโครงสร้างผสมผสาน ให้มีลักษณะข้ามสายงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันและเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน
องค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง			
1	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	.92	1. สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้ เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์บทบาทหรืองาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน
	มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา		2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอาจพิจารณาใช้การจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงานในองค์กร เพื่อลดภาระงานด้านการปฏิบัติการ และเพิ่มประสิทธิภาพด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังใหม่ที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต	.91	3. การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานสำหรับองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3	มีการกำหนดสมรรถนะ ของงานหลัก (Core Competency) ของ สถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจน และสามารถวัดหรือ ประเมินผลได้	.79	
4	มีการจ้างบุคคลหรือองค์กร ภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจ หลักหรืองานเชิง ยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา	.74	
องค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง			
1	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับ การจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัด และทำให้เป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษา บรรลุผล	.87	การสรรหาและคัดเลือกจะถูกเพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่และการจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินงาน
2	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ และ ช่องทางที่หลากหลายใน การดึงดูดและสรรหาผู้มี ศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน กับสถาบันอุดมศึกษา	.86	

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	.83	
4	มีการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	.81	
5	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา	.76	
องค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน			
1	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ	.87	1. วิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรเพื่อค้นหาช่องว่างของทักษะ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กรผ่าน กระบวนการ เพิ่ม พูน หรือ ฟื้นฟู ทักษะ (Reskill/Upskill) และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. รูปแบบการเรียนรู้ในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของมนุษย์มากยิ่งขึ้น

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
	มีการออกแบบและจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการ ฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาบุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา		3. จัดทำและประเมินตาม IDP กำหนด TOR เฉพาะรายบุคคลหรือแผนการพัฒนาที่สอดคล้อง กับเป้าหมายหรือแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และ ประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัด IDP ตาม ระยะเวลาที่กำหนด
2	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานและ การเรียนรู้ของบุคลากร	.86	
3	มีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่เข้ามา ช่วยอำนวยความสะดวกและ เพิ่มประสิทธิภาพในการ เรียนรู้ของบุคลากร	.80	
องค์ประกอบด้านการบริหารผลงาน			
1	มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและ เหมาะสมกับวิธีการทำงาน แบบใหม่ในยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.90	1. การประเมินผลตามผลงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยต้องกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดระดับหรือขั้นของเป้าหมายให้ชัดเจน เช่นกัน 2. สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการ บริหารผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ
2	มีการกำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมาย รวมทั้งระดับหรือ ขั้นของเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการใช้ วิจารณญาณของปัจเจก บุคคลในการประเมินผลงาน	.86	

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร และ ประเมินความสำเร็จตาม ตัวชี้วัดของแผนอย่าง ต่อเนื่อง	.83	
4	มีการพิจารณาและ ประเมินผลลัพธ์ของงาน เป็นหลัก	.76	
องค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน			
1	มีการวิเคราะห์และ ปรับเปลี่ยนวิธีการให้ รางวัลและผลประโยชน์ ตอบแทนให้สอดคล้องตาม บทบาทภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบ และความ ต้องการของบุคลากร เฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุค ปัจจุบัน	.90	กระบวนการดำเนินงานด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ จะได้รับผลกระทบจาก เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ซึ่งจะเข้ามาช่วย อำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน
2	มีการกำหนดให้มี ผลตอบแทนหรือรางวัลใน รูปแบบสวัสดิการที่ หลากหลาย ยืดหยุ่น และ ตอบสนองวิถีชีวิตของ บุคลากรยุคใหม่	.85	

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3	มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ที่บรรลุดัชนีวัดขององค์กร	.83	
4	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)	.75	
องค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร			
1	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น	.93	1. สถาบันอุดมศึกษา还不能使用ประโยชน์จากความหลากหลาย (Diversity) ในมิติต่างๆ ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการสร้างการรับรู้เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
2	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	.88	

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization)	.87	
4	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Law)	.84	
องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
1	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.89	พัฒนา Digital Mindset ให้เกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับ พัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
2	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะทักษะและความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)	.88	

ตาราง 33 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3	มีการส่งเสริมพฤติกรรม การใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้าง ความแข็งแกร่งของ สถาบันอุดมศึกษา	.84	

2) จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลไกการขับเคลื่อน 4) กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 5) ผลลัพธ์ และ 6) เป้าประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้าน มีจำนวนกลไกการขับเคลื่อนรวมจำนวน 28 กลไก และมีกระบวนการ/วิธีดำเนินการ รวมจำนวน 64 ประเด็น ก่อนนำไปประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาในขั้นตอนต่อไป โดยมีรายละเอียดของการยกกร่างรูปแบบฯ ดังแสดงในตาราง 34 ถึงตาราง 41

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของ (ร่าง) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ คือ เพื่อเสนอแนะแนวทาง (Guideline) การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ให้มีความยืดหยุ่น (Resilience) คล่องตัว (Agility) และสามารถตอบสนองและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี และวิกฤตหรือสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตาราง 34 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกลยุทธ์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. ผลักดันและเพิ่มความ คล่องตัวในการบริหาร จัดการภายใน สถาบันอุดมศึกษาอย่าง เป็นระบบและยั่งยืน	1. ปรับปรุงระบบ (Reengineering) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา 2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) 3. ปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา (Agile Enterprise)	ระดับความสำเร็จของตัวชี้วัด / จำนวน โครงการนำร่อง (Flagship) หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่ ส่งเสริม หรือ สนับสนุนการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ สถาบันอุดมศึกษา เชิงกลยุทธ์	1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวน้อม และผลกระทบในมิติต่างๆ อันจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาศักยภาพวิชาการให้มีปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen) ด้านการศึกษา ที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ของสถาบันอุดมศึกษา	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์

ตาราง 34 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกลยุทธ์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. พัฒนาแผน ยุทธศาสตร์ด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันอุดมศึกษา	- ยกระดับบทบาทใหม่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ไปสู่การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership/Contributor) ของ สถาบันอุดมศึกษา - จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่สามารถตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์และพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือกับวิกฤติใน ปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับ อนาคต	ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันอุดมศึกษา
4. วิเคราะห์สมรรถนะ แห่งอนาคตสำหรับ รูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่ สามารถสร้างรายได้ ให้กับสถาบันอุดมศึกษา	- สร้างแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (Upskill/Reskill) ให้มีทักษะและสมรรถนะ ใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจ ใหม่ และบริการทางวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษาในอนาคต อันก่อให้เกิด การรายได้จากรูปแบบธุรกิจใหม่ - สร้างบริการและรูปแบบการเรียนรู้ชั้น อุดมศึกษาสำหรับทุกช่วงวัย โดย ประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่ม ประสิทธิภาพในการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะแห่ง อนาคตสำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร พิจารณาปรับโครงสร้าง และลด
ขั้นตอน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้อง
กับยุทธศาสตร์พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และใช้กรอบแนวทาง
ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในพันธกิจต่างๆ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับธุรกิจและ
บริการวิชาการ อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงของสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 35 ผลการยกกร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารดูแลภาพอัตรากำลัง

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การบริหารดูแลภาพ อัตรากำลัง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีข้อกำหนดงานและ ภาระงานที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนอง ต่อเป้าหมายและพันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษา	1. จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การ วิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ และ การบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนอง ยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา 2. สร้างสาขาเน้น (Track) ของบุคลากร สายวิชาการ เน้นการสอนและบริการ วิชาการ และเน้นการวิจัยและสร้าง นวัตกรรมหรือผลงานวิชาการ	ผลการจัดทำข้อกำหนดงานและ ภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมาย และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์ กำหนด และ จัดสรรกรอบอัตรากำลัง ใหม่ที่มีความยืดหยุ่น และพร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต	1. ปรับแผน (Reframe) พยากรณ์ (Forecast) และจัดทำโครงสร้างการ บริหารอัตรากำลังคน (Workforce Analysis) ของบุคลากรสายวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับ ทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา 2. ปรับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และ กำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ใน มิติต่างๆ ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา และการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	ผลการดำเนินงานในการวิเคราะห์ และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ ของบุคลากรสายวิชาการที่ สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 35 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การบริหารตุลยภาพ อัตรากำลัง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. มีสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับงานหลัก และ จัดสรรบุคลากรให้ เหมาะสมและเพียงพอ กับงานหลัก เพื่อ ตอบสนองต่อเป้าหมาย และพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา	1. กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสาย วิชาการรุ่นใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับงาน ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว 2. จัดสรรจำนวนบุคลากรสายวิชาการให้ เพียงพอ กับงานหลักหรืองานเชิง ยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา 3. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้ เป็นผู้สืบทอด (Successor) และมี สมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ	ผลการกำหนดสมรรถนะของ บุคลากรสายวิชาการสำหรับงาน หลักที่สามารถตอบสนองต่อ เป้าหมายและพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา
4. สรรหาว่าจ้างบุคคล หรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เพื่อ สนับสนุนการบริหาร จัดการงานภายในของ สถาบันอุดมศึกษา	ใช้การจ้างเหมาจากบุคคลหรือหน่วยงาน ภายนอก (Outsourcing / Gig Economy) ให้เข้ามาปฏิบัติงานในบาง ตำแหน่งงาน เพื่อลดภาระงานด้านการ ปฏิบัติการ และเพิ่มประสิทธิภาพด้าน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา	ความสำเร็จของการดำเนินงานสรร หาว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการงาน ภายในของสถาบันอุดมศึกษา

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำข้อกำหนดงาน ภาระงาน จัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่
ที่ยืดหยุ่นและทันสมัย เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดมีสมรรถนะที่
จำเป็นสำหรับงานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและ
เพียงพอ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดใน
อนาคต นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณาดำเนินการว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing)
เข้ามาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและความคล่องตัว
มากยิ่งขึ้น

ตาราง 36 ผลการยกกร่างรูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ สำหรับการจ้างผู้มี ศักยภาพสูง	1. จัดทำข้อกำหนดงานหรือภาระงาน เฉพาะกิจสำหรับผู้มีศักยภาพสูงที่จะ บรรจุเข้าเป็นบุคลากรสายวิชาการรุ่น ใหม่ เพื่อตอบสนององวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาระบบและกลไกการนำเข้าสู่ งาน (Onboarding) และการสอนงาน (Mentoring System) บุคลากรสาย วิชาการรุ่นใหม่ รวมทั้งมีการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	ผลการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ สำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง
2. มียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่ หลากหลาย และใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ดึงดูดและสรรหาผู้มี ศักยภาพสูง	1. พัฒนาระบบการสรรหาและดึงดูดผู้มี ศักยภาพสูงจากภายนอกทั้งใน ระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่หลากหลาย เพิ่ม ประสิทธิภาพของช่องทางในการสรรหา และการคัดเลือก 2. ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ (Data Analytics) เพื่อสนับสนุนการ ตัดสินใจ 3. ปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก (Active Recruitment) และมุ่งเน้นประสบการณ์ ของผู้สมัคร (Applicant Experiences) เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงผ่านช่องทาง ต่างๆ	ความสำเร็จการพัฒนายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่ หลากหลาย และใช้เทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดึงดูดและ สรรหาผู้มีศักยภาพสูง

ตาราง 36 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. สร้างแบรนด์ของ สถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ดึงดูดและสรรหาผู้มี ศักยภาพสูง	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคนิคทางการตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง	ความสำเร็จของการพัฒนา ภาพลักษณ์และแบรนด์ของ สถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding)
4. มีสาขาความเชี่ยวชาญ และสรรหาบุคลากรสาย วิชาการสาขาวิชาใหม่ หรือข้ามศาสตร์ที่ สอดคล้องกับเป้าหมาย ของหลักสูตรการศึกษา	สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้าง สาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง	ผลการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชา ใหม่

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษา มีการสรรหาและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง โดยจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ รวมทั้งกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาและทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยใช้กลยุทธ์และกระบวนการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง ร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่และการยกระดับภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจูงใจและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงให้เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 37 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การเพิ่มขีดความสามารถ ในการทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. ส่งเสริมการเรียนรู้และ การพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะ รายบุคคลตามสายงานที่ ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาช่วย อำนวยความสะดวกและ เพิ่มประสิทธิภาพในการ เรียนรู้ของบุคลากร	1. วิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ของบุคลากรสายวิชาการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2. ออกแบบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) ของบุคลากรสายวิชาการทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 3. สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (Reskill/Upskill) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร 4. นำ Micro learning เข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)	ความสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายของบุคลากรสายวิชาการ

ตาราง 37 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การเพิ่มขีดความสามารถ ในการทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
2. จัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan) และ ดำเนินการฝึกอบรมและ พัฒนาให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาบุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา	1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีกรอบ และทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะและ ทักษะของบุคลากรในสายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และเท่าทันต่อการ เปลี่ยนแปลง 2. จัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร ระยะยาว (Training Road Map) ที่ สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา 3. วิเคราะห์ วัด ผล และ ประเมิน แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและ เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรระยะยาว โดยใช้ Learning Analytics	ความ สำเร็จ ของ การ จัด ทำ แผน พัฒนารายบุคคลสำหรับ บุคลากรสายวิชาการ
3. สร้างสภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของ บุคลากร	1. พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศหรือวัฒนธรรม องค์กรภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็น มิตรต่อการทำงานและการเรียนรู้ของ บุคลากร 2. สร้างชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้ภายใน องค์กร และสนับสนุนให้เกิด การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง 3. สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นผู้ส่ง มอบความรู้สู่การเอื้ออำนวยให้เกิด พฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร	ผล และ ความ สำเร็จ ของ การ ดำเนินงานสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของ บุคลากร

ตาราง 37 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การเพิ่มขีดความสามารถ ในการทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรตามสายงานต่างๆ และดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผน เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร		

ตาราง 38 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหารผลงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับยุค สมัยใหม่	- พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ - สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน - สร้างสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ - ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารจัดการศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างครอบคลุม	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่

ตาราง 38 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหารผลงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
2. มีเกณฑ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และชั้น ของเป้าหมาย เพื่อ การวัดผลตาม ข้อเท็จจริงและ ประเมินผลลัพธ์ของ งานเป็นหลัก	- กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจนและคล่องตัว โดยมุ่งผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา - พิจารณาและทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น - สื่อสารชี้แจง และสร้างความเข้าใจเป็นระยะๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน	ผลการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจน
3. มีข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนา รายบุคคลที่ สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร และประเมิน ความสำเร็จตาม ตัวชี้วัดของแผนอย่าง ต่อเนื่อง	จัดทำข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	ผลการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงานในยุคสมัยใหม่ มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการวัดและประเมินผลที่เป็นธรรม นอกจากนี้ ยังอาจมีข้อกำหนดงานที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคล รวมประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์

ตาราง 39 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การจัดการรางวัลและ แรงจูงใจในการทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีรูปแบบการให้ รางวัลและผลประโยชน์ ตอบแทนที่สอดคล้อง ตามภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบ และความ ต้องการของบุคลากร เฉพาะราย (Individualization & Personalization)	1. วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะ ราย (Individualization & Personalization) รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากร ให้ความสำคัญและเป็นคุณค่า เพื่อนำมา กำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการ พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน รางวัล และ สวัสดิการ 2. สร้างระบบค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Remuneration) ได้อย่างคล่องแคล่ว สอดคล้องกับสถานการณ์ เหมาะสมกับ บุคลากรหลากหลายรุ่น (Mix Generation)	ความสำเร็จของการพัฒนา รูปแบบการให้รางวัลและ ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร เฉพาะราย
2. มีผลตอบแทนหรือ รางวัลในรูปแบบ สวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนอง วิถีชีวิตของบุคลากรยุค ใหม่	1. พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิ ประโยชน์ที่ยืดหยุ่น และหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบ ผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. ประเมินผลเพื่อทบทวนประสิทธิภาพของการ บริหารผลตอบแทนโดยรวม	ความสำเร็จของการพัฒนา ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ หลากหลาย ยืดหยุ่น และ ตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากร ยุคใหม่
3. มีการจ่าย ค่าตอบแทนหรือ สวัสดิการตาม ข้อกำหนดงานที่บรรลุ ตัวชี้วัดของ สถาบันอุดมศึกษา	สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายวิชาการให้บรรลุตัวชี้วัดของข้อกำหนดหรือ ภาระงาน	ความสำเร็จของการพัฒนา ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือ สวัสดิการตามข้อกำหนดงาน
4. มีผลตอบแทนหรือ รางวัลในรูปแบบการยก ย่อง (Non-Financial Reward)	สร้างระบบและวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง เชิดชู เกียรติ และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบ ความสำเร็จในด้านต่างๆ	ความสำเร็จของการพัฒนา ผลตอบแทนหรือรางวัลใน รูปแบบการยกย่อง

ตาราง 39 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การจัดการรางวัลและ แรงจูงใจในการทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายของรูปแบบการมอบรางวัล สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) มีความยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตยุคใหม่ รวมไปถึงการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องกับการบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา		

ตาราง 40 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การจัดการสัมพันธภาพ บุคลากร	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีการส่งมอบ ประสบการณ์ที่ดีให้แก่ บุคลากร (Employee Experiences) ใน สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2. สร้างระบบนิเวศน์แห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)	ระดับ ความพึงพอใจ และทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดี (Employee Experiences)
2. มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	1. นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยเข้ามาช่วยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย (Diversity & Inclusion in the Workplace) เพื่อสร้างนวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Resilience) ขององค์กร 2. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นมิตรภายในองค์กร	ความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ตาราง 40 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อนด้าน การจัดการสัมพันธภาพ บุคลากร	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. ให้ความช่วยเหลือ ทางด้านกฎหมายที่ เกี่ยวข้องในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	จัดให้มีบริการและความช่วยเหลืออย่างเป็น ธรรม ด้านกฎหมายแรงงานหรือข้อพิพาทที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่	ความ สำเร็จ ของ การ ความ ช่วยเหลือทางด้านการกฎหมายที่ เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากร มนุษย์
เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษาสร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experiences) ทุกระดับอย่างเท่าเทียม โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง บนพื้นฐานของความหลากหลาย (Diversity) และความแตกต่างของบุคลากรในมิติต่างๆ โดยอาศัยกลไกและการสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยสร้างความเข้าใจที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน (Engagement) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusiveness) ขององค์กร อันจะนำไปสู่บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร ก่อให้เกิด สัมพันธภาพและประสบการณ์ที่ดีของบุคลากรตลอดช่วงอายุงาน		

ตาราง 41 ผลการยกย่องรูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลไกการขับเคลื่อนด้าน ความเชี่ยวชาญดิจิทัล ทางการบริหารทรัพยากร มนุษย์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. ใช้เทคโนโลยีและ วิทยาการวิเคราะห์ ข้อมูล (Data Science) เพื่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลบุคลากรสายวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของ สถาบันอุดมศึกษา 3. พัฒนากลยุทธ์และแผน เพื่อปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานและการนำดิจิทัลมา ใช้ (Digital Transformation) ให้สอดคล้อง ประสานกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษา	ความสำเร็จของการนำเทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่และวิทยาการ วิเคราะห์ข้อมูล เข้ามาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 41 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อนด้าน ความเชี่ยวชาญดิจิทัล ทางการบริหารทรัพยากร มนุษย์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
	4. นำเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้สถาบันอุดมศึกษา 5. สร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับการใช้ดิจิทัลด้วยการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	
2. พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัล ของบุคลากร (Digital Literacy and Competency)	1. วิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการ 2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารองค์กร	ความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการ
3. ผลักดันให้เกิด พฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อ เสริมสร้างความ แข็งแกร่งของ สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. สร้างและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในพันธกิจต่างๆ และการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	ผลการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษา

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินงานขององค์กร มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา

3) ผู้วิจัยนำผลการยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงข้อมูลข้างต้น ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ที่ผ่านการสรุปผลและสังเคราะห์ร่วมกับผลวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และได้เป็นผลการพัฒนาและยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2565 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ รวม 7 ท่าน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานภายนอก โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน ได้ร่วมกันพิจารณา ประเมิน และมีฉันทามติเห็นชอบร่วมกันในรายละเอียดของร่างรูปแบบฯ ดังกล่าว พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการแก้ไขปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปผลข้อมูลเพื่อการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มได้ดังแสดงในตาราง 42

ตาราง 42 เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังการประชุมสนทนากลุ่ม

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวนกลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanism)		จำนวนกระบวนการ/ วิธีดำเนินการ (Initiatives)	
	ก่อนประชุม สนทนากลุ่ม	หลังประชุม สนทนากลุ่ม	ก่อนประชุม สนทนากลุ่ม	หลังประชุม สนทนากลุ่ม
ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	4	4	9	8
ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	4	4	8	9
ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	4	4	7	7
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	3	3	12	13
ด้านการบริหารผลงาน	3	3	8	8
ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	4	4	6	6
ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร	3	3	5	5
ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	3	3	9	9
รวม	28	28	64	65

จากตาราง 42 ข้างต้น พบว่า จำนวนกลไกการขับเคลื่อนก่อนการประชุมสนทนากลุ่ม มีจำนวน 28 กลไกในองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน และเมื่อดำเนินการประชุมสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว พบว่า ไม่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกลไกทั้ง 28 กลไก ในขณะที่ จำนวนกระบวนการ/วิธีดำเนินการของร่างรูปแบบฯ ก่อนการประชุมสนทนากลุ่ม มีจำนวน 64 ประเด็น และเมื่อดำเนินการประชุมสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว พบว่า มีการแก้ไขเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ส่งผลให้มีจำนวนกระบวนการ/วิธีดำเนินการใหม่รวม 65 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 43 ถึงตาราง 50

ตาราง 43 เปรียบเทียบการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกลยุทธ์	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา อย่างเป็นระบบและยั่งยืน	1. ปรับ รื้อ ะ บ บ (Reengineering) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา 2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) 3. ปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา (Agile Enterprise)	1. ปรับ ะ บ บ (System) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา 2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) 3. ปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา (Agile Enterprise)

ตาราง 43 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกล ยุทธ์	การยกย่องรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ สถาบันอุดมศึกษา เชิงกลยุทธ์	1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวโน้ม และ ผลกระทบ ในมิติ ต่างๆ อันจากการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่อาจส่งต่อการดำเนินงาน ของสถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาคู่มือการสาขาศึกษาการให้มี ปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen) ด้านการศึกษา ที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบ ธุรกิจใหม่ของสถาบันอุดมศึกษา	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวโน้ม และ ผลกระทบ ในมิติ ต่างๆ อันจากการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้งในปัจจุบัน และ อนาคต ที่อาจส่งต่อการดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษา
3. พัฒนาแผน ยุทธศาสตร์ด้านการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา	1. ยกระดับบทบาทใหม่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ไปสู่การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership/Contributor) ของ สถาบันอุดมศึกษา 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งบุคลากรสาขาศึกษาการ และสายสนับสนุนที่สามารถตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือกับวิกฤติใน ปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับ อนาคต	1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสาขาศึกษาการ ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือกับวิกฤติใน ปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับ อนาคต 2. ยกระดับบทบาทใหม่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership /Contributor) เพื่อร่วมมือกับ คณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการ ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

ตาราง 43 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกล ยุทธ์	การยกย่องรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. วิเคราะห์ สมรรถนะแห่ง อนาคตสำหรับ รูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถ สร้างรายได้ให้กับ สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (Upskill/Reskill) ให้มีทักษะและสมรรถนะ ใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจ ใหม่ และ บริการทางวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษาในอนาคต อันก่อให้เกิด การรายได้จากรูปแบบธุรกิจใหม่ 2. สร้างบริการและรูปแบบการเรียนรู้ชั้น อุดมศึกษา สำหรับทุกช่วงวัย โดย ประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่ม ประสิทธิภาพในการเรียนรู้	1. วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นและวางแผน พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีปฏิภาณทาง ธุรกิจ (Business Acumen) ด้านการศึกษาที่ นำไปสู่การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่อันจะ ก่อให้เกิดการรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา 2. สร้างบริการและรูปแบบการเรียนรู้ชั้น อุดมศึกษา สำหรับทุกช่วงวัย โดยประยุกต์ใช้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพใน การเรียนรู้

ตาราง 44 เปรียบเทียบการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหารดุลย ภาพอัตรากำลัง	การยกย่องรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. มีข้อกำหนดงาน และภาระงานที่ ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อ เป้าหมายและพันธ กิจของ สถาบันอุดมศึกษา	1. จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัย และการผลิตผลงานวิชาการ และการบริการ วิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2. สร้างสาขาเน้น (Track) ของบุคลากรสาย วิชาการ เน้นการสอนและบริการวิชาการ และเน้นการวิจัยและสร้างนวัตกรรมหรือ ผลงานวิชาการ	1. จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัย และการผลิตผลงานวิชาการ และการบริการ วิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2. จัดทำนโยบาย ข้อกำหนดงาน และ สัดส่วนภาระงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับ เป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเปิดโอกาสให้ บุคลากรสายวิชาการสามารถเลือกสัดส่วน ภาระงานได้ตามศักยภาพและความก้าวหน้า ในสายงาน

ตาราง 44 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหารดูแล ภาพอัตรากำลัง	การยกกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. วิเคราะห์ กำหนด และจัดสรรกรอบ อัตรากำลังใหม่ที่มี ความยืดหยุ่นและ พร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงใน อนาคต	1. ปรับ แผน (Reframe) พยากรณ์ (Forecast) และจัดทำโครงสร้างการบริหาร อัตรากำลังคน (Workforce Analysis) ของ บุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย และ ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 2. ปรับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และกำหนดกล ยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ให้ สอดประสานกับ ความต้องการของ สถาบันอุดมศึกษา และการเปลี่ยนแปลงที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต	1. ปรับ แผน (Reframe) พยากรณ์ (Forecast) และจัดทำโครงสร้างการบริหาร อัตรากำลังคน (Workforce Analysis) ของ บุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย และ ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 2. ปรับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และกำหนดกล ยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ให้ สอด ประสานกับ ความ ต่ อ ง ก า ร ข อ ง สถาบันอุดมศึกษา และการเปลี่ยนแปลงที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต
3. มีสมรรถนะที่ จำเป็นสำหรับงาน หลัก และจัดสรร บุคลากรให้เหมาะสม และเพียงพอกับงาน หลัก เพื่อตอบสนอง ต่อเป้าหมายและ พันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา	1. กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสาย วิชาการรุ่นใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับงานของ สถาบันอุดมศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาว 2. จัดสรรจำนวนบุคลากรสายวิชาการให้ เพียงพอกับงานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่ อ ต อ บ ส น อ ง ยุ ท ศ า ส ต ร ์ ข อ ง สถาบันอุดมศึกษา 3. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้ เป็นผู้สืบทอด (Successor) และมีสมรรถนะ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความ พร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับ ต่างๆ	1. กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสาย วิชาการที่ จำ เ น ย ม ส า ร ้ บ ง า น ข อ ง สถาบันอุดมศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาว เพื่ อ ร อ ง ร ับ ก า ร ข ั บ เ ค ลี ย น ก า ร ก ิจ ด ำ ร ้ ง ข อ ง สถาบันอุดมศึกษา 2. จัดสรรจำนวนบุคลากรสายวิชาการให้ เพียงพอกับงานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่ อ ต อ บ ส น อ ง ยุ ท ศ า ส ต ร ์ ข อ ง สถาบันอุดมศึกษา 3. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้ เป็นผู้สืบทอด (Successor) และมีสมรรถนะ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความ พร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับ ต่างๆ 4. อนุรักษ์ จู ง จั ย และสร้างค วามผูกพันต่ อ องค์ กร เพื่ อ ให้ บุ ค ล า ก ร ส า ย วิ ช า ก า ร ที่ มี ศักยภาพสามารถปฏิบัติงานและเติบโต ใน สายอาชีพ

ตาราง 44 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหารดูแล ภาพอัตรากำลัง	การยกย่องรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. สรรหาว่าจ้าง บุคคลหรือองค์กร ภายนอก (Outsourcing) เพื่อ สนับสนุนการบริหาร จัดการงานภายใน ของ สถาบันอุดมศึกษา	ใช้การจ้างเหมาจากบุคคลหรือหน่วยงาน ภายนอก (Outsourcing / Gig Economy) ให้เข้ามาปฏิบัติงานในบางตำแหน่งงาน เพื่อ ลดภาระงานด้านการปฏิบัติการ และเพิ่ม ประสิทธิภาพด้านระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา	ใช้การจ้างเหมาจากบุคคลหรือหน่วยงาน ภายนอก (Outsourcing / Gig Economy) ให้เข้ามาปฏิบัติงานในบางตำแหน่งงาน เพื่อ ลดภาระงานด้านการปฏิบัติการ และเพิ่ม ประสิทธิภาพด้านระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 45 เปรียบเทียบการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีความรู้

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการดึงดูดผู้มีความ รู้	การยกย่องรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ สำหรับการจ้างผู้มีความ รู้	1. จัดทำข้อกำหนดงานหรือภาระงาน เฉพาะกิจสำหรับผู้มีความรู้ที่จะบรรจุ เข้าเป็นบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ เพื่อ ตอบสนองวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาระบบและกลไกการนำเข้าสู่งาน (Onboarding) และ การ สอน งาน (Mentoring System) บุคลากรสายวิชาการ รุ่นใหม่ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผล อย่างต่อเนื่อง	1. จัดทำข้อกำหนดงานหรือภาระงานเฉพาะ กิจสำหรับผู้มีความรู้ที่จะบรรจุเข้า เป็น บุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ เพื่อตอบสนอง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาระบบและกลไกการนำเข้าสู่งาน (Onboarding) และการสอนงาน (Mentoring System) ผู้มีความรู้ รวมทั้งมีการ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 3. พัฒนาระบบการบริหาร จูงใจ และธำรง รักษาไว้ซึ่งผู้มีความรู้ให้มีความก้าวหน้า ในสายงาน และสามารถอยู่ปฏิบัติงานใน สถาบันอุดมศึกษาได้ในระยะยาว

ตาราง 45 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการดึงดูดผู้มี ศักยภาพสูง	การยกกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. มียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	1. พัฒนาระบบการสรรหาและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงจากภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่หลากหลาย เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางในการสรรหาและการคัดเลือก 2. ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ (Data Analytics) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ 3. ปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก (Active Recruitment) และมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร (Applicant Experiences) เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงผ่านช่องทางต่างๆ	1. พัฒนาระบบและเครื่องมือสำหรับการสรรหาและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงจากภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่หลากหลาย เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางในการสรรหาและการคัดเลือก 2. ปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก (Active Recruitment) และมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร (Applicant Experiences) เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงผ่านช่องทางต่างๆ
3. สร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคนิคทางการตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคนิคทางการตลาด เพื่อสร้างความโดดเด่นและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา
4. มีสาขาความเชี่ยวชาญ และสรรหาบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา	สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง	สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 46 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการเพิ่มขีด ความสามารถในการ ทำงาน	การยกกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะ ที่จำเป็น เพื่อเพิ่ม สมรรถนะรายบุคคล ตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาช่วย อำนวยความสะดวก และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ เรียนรู้ของบุคลากร	1. วิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ของบุคลากรสายวิชาการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2. ออกแบบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิชา บริการวิชาการ และการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 3. สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (Reskill/Upskill) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิชา บริการวิชาการ และการบริหาร 4. นำ Micro learning เข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)	1. วิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ของบุคลากรสายวิชาการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2. ออกแบบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิชา บริการวิชาการ และการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 3. สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (Reskill/Upskill) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิชา บริการวิชาการ และการบริหาร 4. นำเทคโนโลยีและเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)

ตาราง 46 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการเพิ่มขีด ความสามารถในการ ทำงาน	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา	1. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีกรอบและทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในสายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. จัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรระยะยาว (Training Road Map) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 3. วิเคราะห์ วัดผล และประเมินแผนพัฒนารายบุคคลและเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรระยะยาวโดยใช้ Learning Analytics	1. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ให้สอดคล้องกับกรอบและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในสายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. จัดทำเอกสารกำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 3. สร้างแผนพัฒนารายบุคคลสายวิชาการ (Upskill/Reskill) ให้มีทักษะและสมรรถนะใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจใหม่และบริบททางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต 4. วิเคราะห์ วัดผล และประเมินแผนพัฒนารายบุคคล เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร และแผนพัฒนารายบุคคลสายวิชาการ โดยใช้วิทยาการวิเคราะห์การเรียนรู้ (Learning Analytics)

ตาราง 46 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการเพิ่มขีด ความสามารถในการ ทำงาน	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. สร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของ บุคลากร	1. พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศ หรือวัฒนธรรมองค์กร ภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นมิตรต่อการ ทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร 2. สร้างชุมชน หรือ แหล่งเรียนรู้ภายใน องค์กร และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นผู้ส่งมอบ ความรู้สู่การเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรม การเรียนรู้ในองค์กร	1. พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศ หรือวัฒนธรรมองค์กรภายใน สถาบัน อุดมศึกษา ที่เอื้อต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากรสายวิชาการ 2. สร้างชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่ง การเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นผู้ส่งมอบ ความรู้สู่การเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรม การ เรียนรู้ในองค์กร

ตาราง 47 เปรียบเทียบการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหาร ผลงาน	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. มีระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับยุค สมัยใหม่	1. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ 2. สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. สร้างสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ 4. ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารจัดการศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างครอบคลุม	1. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดชัดเจน ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ 2. สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารจัดการศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างครอบคลุม
2. มีเกณฑ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และชั้น ของเป้าหมาย เพื่อ การวัดผลตาม ข้อเท็จจริงและ ประเมินผลลัพธ์ของ งานเป็นหลัก	1. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจนและคล่องตัว โดยมุ่งผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา 2. พิจารณาและทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3. สื่อสารชี้แจง และสร้างความเข้าใจเป็นระยะๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน	1. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจนและคล่องตัว โดยมุ่งผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา 2. พิจารณาและทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3. สื่อสารชี้แจง และสร้างความเข้าใจเป็นระยะๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน

ตาราง 47 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหาร ผลงาน	การยกย่องรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. มีข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนาย รายบุคคลที่ สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร และประเมิน ความสำเร็จตาม ตัวชี้วัดของแผนอย่าง ต่อเนื่อง	จัดทำข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนาย บุคลากรรายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษา	1. จัดทำข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนาย บุคลากรรายบุคคลของบุคลากรสาย วิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือ เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา 2. จัดทำระบบการประเมินข้อกำหนดงานที่ สอดคล้องกับ แผนการพัฒนายบุคลากร รายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ

ตาราง 48 เปรียบเทียบการปรับปรุงรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการจัดการ รางวัลและแรงจูงใจ ในการทำงาน	การยกย่องรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. มีรูปแบบการให้ รางวัลและ ผลประโยชน์ตอบแทน ที่สอดคล้องตาม ภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบ และความ ต้องการของบุคลากร เฉพาะราย (Individualization & Personalization)	1. วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะ ราย (Individualization & Personalization) รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากร ให้ความสำคัญและเป็นคุณค่า เพื่อนำมา กำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการ พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน รางวัล และ สวัสดิการ 2. สร้างระบบค่าตอบแทน รางวัล และ สวัสดิการ ที่มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Remuneration) ได้ อย่าง คล่องแคล่ว สอดคล้องกับสถานการณ์ เหมาะสมกับบุคลากรหลากหลายรุ่น (Mix Generation)	1. วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร เฉพาะราย (Individualization & Personalization) รวมทั้งทำความเข้าใจ เกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญและ เป็นคุณค่า เพื่อนำมา กำหนดกลยุทธ์และ กรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหาร ค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ 2. สร้างระบบค่าตอบแทน รางวัล และ สวัสดิการ ที่มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Remuneration) ได้ อย่าง คล่องแคล่ว สอดคล้องกับสถานการณ์ เหมาะสมกับบุคลากรหลากหลายรุ่น (Mix Generation)

ตาราง 48 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการจัดการ รางวัลและแรงจูงใจ ในการทำงาน	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. มีผลตอบแทนหรือ รางวัลในรูปแบบ สวัสดิการที่ หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถี ชีวิตของบุคลากรยุค ใหม่	1. พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบ ผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. ประเมินผล เพื่อทบทวนประสิทธิภาพของ การบริหารผลตอบแทนโดยรวม	1. พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบ ผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. ประเมินผล เพื่อทบทวนประสิทธิภาพ ของการบริหารผลตอบแทนโดยรวม
3. มีการจ่าย ค่าตอบแทนหรือ สวัสดิการตาม ข้อกำหนดงานที่ บรรลุดัชนีชี้วัดของ สถาบันอุดมศึกษา	สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อ สร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายวิชาการให้บรรลุดัชนีชี้วัดของข้อกำหนด หรือภาระงาน	สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนพิเศษ ที่ สอดคล้องกับเงื่อนไขพิเศษ เพื่อสร้าง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายวิชาการให้บรรลุดัชนีชี้วัดของข้อกำหนด หรือภาระงาน
4. มีผลตอบแทนหรือ รางวัลในรูปแบบการ ยกย่อง (Non- Financial Reward)	สร้างระบบและวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบ ความสำเร็จในด้านต่างๆ	สร้างระบบและวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้กำลังใจบุคลากรที่ ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ

ตาราง 49 เปรียบเทียบการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร

กลไกการขับเคลื่อน ด้าน	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. มีการส่งมอบ ประสบการณ์ที่ดี ให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ใน สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ บุคลากร (Employee Experiences) ตลอด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วม ของบุคลากร 2. สร้างระบบนิเวศน์แห่งความเป็นอยู่ที่ดี ภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)	1. สร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ บุคลากร (Employee Experiences) ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน สถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความ ผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2. สร้างระบบนิเวศน์แห่งความเป็นอยู่ที่ดี ภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)
2. มีการสื่อสาร ภายในองค์กรเพื่อ สร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	1. นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยเข้ามาช่วย สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร อย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรที่ มีความแตกต่างและหลากหลาย (Diversity & Inclusion in the Workplace) เพื่อสร้าง นวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Resilience) ขององค์กร 2. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่ง ความเป็นมิตรภายในองค์กร (Organizational Well-being)	1. นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยเข้ามาช่วย สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร อย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย (Diversity & Inclusion in the Workplace) เพื่อสร้างนวัตกรรมและความ ยืดหยุ่น (Resilience) ขององค์กร 2. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร แห่งความเป็นมิตรภายในองค์กร (Organizational Well-being)
3. ให้ความช่วยเหลือ ทางด้านกฎหมายที่ เกี่ยวข้องในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์	จัดให้มีบริการและความช่วยเหลืออย่างเป็น ธรรม ด้านกฎหมายแรงงานหรือข้อพิพาทที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่	จัดให้มีบริการและความช่วยเหลืออย่าง เป็นธรรม ด้านกฎหมายแรงงานหรือข้อ พิพาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่

ตาราง 50 เปรียบเทียบการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

กลไกการขับเคลื่อน ด้านความเชี่ยวชาญ ดิจิทัลทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ใช้เทคโนโลยีและ วิทยาการวิเคราะห์ ข้อมูล (Data Science) เพื่อการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของ สถาบันอุดมศึกษา 3. พัฒนากลยุทธ์และแผน เพื่อปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานและการนำดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation) ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษา 4. นำเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้ สถาบันอุดมศึกษา 5. สร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับการใช้ดิจิทัล ด้วยการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	1. สร้างระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลบุคลากรสายวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของ สถาบันอุดมศึกษา 3. พัฒนากลยุทธ์และแผน เพื่อปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานและการนำดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation) ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษา 4. นำเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้ สถาบันอุดมศึกษา 5. สร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับการใช้ ดิจิทัลด้วยการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)
2. พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency)	1. วิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนา สมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร สายวิชาการ 2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจดิจิทัล เพื่อช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการสอน การวิจัย การ บริการวิชาการ และการบริหารองค์กร	1. วิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนา สมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของ บุคลากรสายวิชาการ 2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้าน สมรรถนะ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจ ดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ สอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการ บริหารองค์กร

ตาราง 50 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านความเชี่ยวชาญ ดิจิทัลทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	การยกร่างรูปแบบฯ ก่อนประชุมสนทนากลุ่ม	ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ หลังประชุมสนทนากลุ่ม จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ผลักดันให้เกิด พฤติกรรมการใช้ ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อ เสริมสร้างความ แข็งแกร่งของ สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. สร้างและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในพันธกิจต่างๆ และการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. สร้างและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในพันธกิจต่างๆ และการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

4) ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม และสามารถสรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตามแนวคิดและแนวทางการพัฒนารูปแบบเชิงภาษา มีองค์ประกอบ 8 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 28 กลไกการขับเคลื่อน และ กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 65 ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 51 รูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกลยุทธ์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน	1. ปรับระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่น ในการบริหารจัดการ ภายในสถาบันอุดมศึกษา 2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) 3. ปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา (Agile Enterprise)	ระดับความสำเร็จของตัวชี้วัด / จำนวนโครงการนำร่อง (Flagship) หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวโน้ม และผลกระทบในมิติต่างๆ อันจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์

ตาราง 51 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกลยุทธ์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. พัฒนาแผน ยุทธศาสตร์ด้านการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษา	1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่สามารถตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อ รับมือกับวิกฤติในปัจจุบันและการเตรียมความ พร้อมสำหรับอนาคต 2.ยกระดับบทบาทใหม่ของฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นคู่ความ ร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership /Contributor) เพื่อร่วมมือกับคณะผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาในการขับเคลื่อนแผน ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผล สำเร็จ	ความสำเร็จของแผน ยุทธศาสตร์ด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันอุดมศึกษา
4. วิเคราะห์ สมรรถนะแห่ง อนาคตสำหรับ รูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถ สร้างรายได้ให้กับ สถาบันอุดมศึกษา	1. วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นและวางแผนพัฒนา บุคลากรสายวิชาการให้มีปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen) ด้านการศึกษาที่นำไปสู่การ สร้างรูปแบบธุรกิจใหม่อันจะก่อให้เกิดการรายได้ ให้กับสถาบันอุดมศึกษา 2. สร้างบริการและรูปแบบการเรียนรู้ชั้นอุดมศึกษา สำหรับทุกช่วงวัย โดยประยุกต์ใช้ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้า มาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ แห่งอนาคตสำหรับรูปแบบ ธุรกิจใหม่

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร พิจารณาปรับโครงสร้าง และลด
ขั้นตอน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และใช้
กรอบแนวทางในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในพันธกิจต่างๆ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อ
รองรับธุรกิจและบริการวิชาการ อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงของ
สถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 52 รูปแบบฯ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหารดุล ยภาพอัตรากำลัง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีข้อกำหนดงาน และภาระงานที่ ยืดหยุ่น ทันสมัย และ ตอบสนองต่อ เป้าหมายและพันธ กิจของสถาบัน อุดมศึกษา	1. จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ และการบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2. จัดทำนโยบาย ข้อกำหนดงาน และสัดส่วนภาระงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการสามารถเลือกสัดส่วนภาระงานได้ตามศักยภาพและความก้าวหน้าในสายงาน	ผลการจัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของบุคลากรสายวิชาการที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์ กำหนด และจัดสรรกรอบ อัตรากำลังใหม่ที่มี ความยืดหยุ่นและ พร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงใน อนาคต	1. ปรับแผน (Reframe) พยากรณ์ (Forecast) และจัดทำโครงสร้างการบริหารอัตรากำลังคน (Workforce Analysis) ของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 2. ปรับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	ผลการดำเนินงานในการวิเคราะห์และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ ของบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 52 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหารดูแล ภาพองค์กรกำลัง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. มีสมรรถนะที่ จำเป็นสำหรับงาน หลัก และจัดสรร บุคลากรให้เหมาะสม และเพียงพอกับงาน หลัก เพื่อตอบสนอง ต่อเป้าหมายและ พันธกิจของสถาบัน อุดมศึกษา	- กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่จำเป็น สำหรับงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจ ต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา - จัดสรรจำนวนบุคลากรสายวิชาการให้เพียงพอกับ งานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนอง ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา - พัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นเยาว์ให้เป็นผู้สืบทอด (Successor) และมีสมรรถนะด้านการบริหาร เชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ - ธำรงรักษา จูงใจ และสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการ ที่มีศักยภาพสามารถ ปฏิบัติงานและเติบโตในสายอาชีพ	ผลการกำหนดสมรรถนะ ของบุคลากรสายวิชาการ สำหรับงานหลักที่สามารถ ตอบสนองต่อเป้าหมาย และพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา
4. สรรหาว่าจ้าง บุคคลหรือองค์กร ภายนอก (Outsourcing) เพื่อ สนับสนุนการบริหาร จัดการงานภายใน ของสถาบัน อุดมศึกษา	ใช้การจ้างเหมาจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (Outsourcing / Gig Economy) ให้เข้ามาปฏิบัติงาน ในบางตำแหน่งงาน เพื่อลดภาระงานด้านการ ปฏิบัติการ และเพิ่มประสิทธิภาพด้านระบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา	ความสำเร็จของการ ดำเนินงานสรรหาว่าจ้าง บุคคลหรือองค์กร ภายนอก เพื่อสนับสนุน การบริหารจัดการงาน ภายในของ สถาบันอุดมศึกษา

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำข้อกำหนดงาน ภาระงาน จัดสรรกรอบอัตรากำลัง
ใหม่ที่ยืดหยุ่นและทันสมัย เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดมี
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา และจัดสรรบุคลากรให้
เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปลี่ยนแปลง
ที่อาจเกิดในอนาคต นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณาดำเนินการว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก
(Outsourcing) เข้ามาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและ
ความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ตาราง 53 รูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการดึงดูดผู้มี ศักยภาพสูง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษ หรือเฉพาะกิจสำหรับการ จ้างผู้มีศักยภาพ สูง	- จัดทำข้อกำหนดงานหรือภาระงานเฉพาะกิจสำหรับผู้ มีศักยภาพสูงที่จะบรรจุเข้าเป็นบุคลากรสายวิชาการ รุ่นใหม่ เพื่อตอบสนององวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา - พัฒนาระบบ และกลยุทธการนำเข้าสู่งาน (Onboarding) และการสอนงาน (Mentoring System) ผู้มีศักยภาพสูง รวมทั้งมีการติดตามและ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาระบบการบริหาร จูงใจ และธำรงรักษาไว้ซึ่งผู้ มีศักยภาพสูงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน และ สามารถอยู่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาได้ใน ระยะยาว	ผลการจัดทำข้อกำหนด งาน (Terms of Reference) พิเศษหรือ เฉพาะกิจสำหรับการจ้าง ผู้มีศักยภาพสูง
2. มียุทธศาสตร์ กล ยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่ เข้ามาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การดึงดูดและสรรหา ผู้มีศักยภาพสูง	- พัฒนาระบบและเครื่องมือสำหรับการสรรหาและ ดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงจากภายนอกทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ หลากหลาย เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางในการสรร หาและการคัดเลือก - ปรับกลยุทธการสรรหาเชิงรุก (Active Recruitment) และมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร (Applicant Experiences) เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงผ่าน ช่องทางต่างๆ	ความสำเร็จการพัฒนา ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการช่องทางที่ หลากหลาย และใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ดึงดูดและสรรหาผู้มี ศักยภาพสูง
3. สร้างแบรนด์ของ สถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ดึงดูดและสรรหาผู้มี ศักยภาพสูง	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคนิคทางการตลาด เพื่อสร้างความโดดเด่น และอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา	ความสำเร็จของการ พัฒนาภาพลักษณ์และ แบรนด์ของ สถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding)

ตาราง 53 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการดึงดูดผู้มี ศักยภาพสูง	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
4. มี สาขา ความ เชี่ยวชาญ และสร หาบุคลากรสาย วิชาการสาขาวิชา ใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายของ หลักสูตรการศึกษา	สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความ เชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์เพื่อรองรับรายวิชาใหม่ หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง	ผลการกำหนดสาขา ความเชี่ยวชาญของ บุคลากรสายวิชาการ สาขาวิชาใหม่
เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษา มีการสรรหาและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง โดยจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ รวมทั้งกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาและทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยใช้กลยุทธ์และกระบวนการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง ร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่และการยกระดับภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจูงใจและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงให้เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา		

ตาราง 54 รูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการเพิ่มขีด ความสามารถในการ ทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	1. วิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ของบุคลากรสายวิชาการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2. ออกแบบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 3. สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (Reskill/Upskill) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร 4. นำเทคโนโลยีและเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)	ความสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายของบุคลากรสายวิชาการ

ตาราง 54 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการเพิ่มขีด ความสามารถในการ ทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
2. จัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการ ฝึกอบรมและพัฒนา ให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาบุคลากร ของสถาบัน อุดมศึกษา	1.จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ให้ สอดคล้องกับ กรอบ และ ทั ศ ท ำ ง ข อ ง สถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ของบุคลากรในสายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2.จัดทำเอกสารกำหนดเส้นทางการพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map) ที่ สอดคล้องกับ เป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา 3.สร้างแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (Upskill/Reskill) ให้มีทักษะและสมรรถนะใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจใหม่และบริการ ทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต 4.วิเคราะห์ วัดผล และประเมินแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร และ แผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ โดยใช้วิทยาการ วิเคราะห์การเรียนรู้ (Learning Analytics)	ความสำเร็จของการ จัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล สำหรับ บุคลากรสายวิชาการ

ตาราง 54 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการเพิ่มขีด ความสามารถในการ ทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. สร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของ บุคลากร	1. พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กรภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากรสายวิชาการ 2. สร้างชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นผู้ส่งมอบความรู้สู่การเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร	ผลและความสำเร็จของ การดำเนินงาน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานและการ เรียนรู้ของบุคลากร
เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรตามสายงานต่างๆ รวมทั้งเอกสารกำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และแผนพัฒนามูลฐานเพื่อยกระดับทักษะและสมรรถนะใหม่ และดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผน เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร		

ตาราง 55 รูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหาร ผลงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ ยืดหยุ่นและ เหมาะสมกับยุค สมัยใหม่	1. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดชัดเจน ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ 2. สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารจัดการศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างครอบคลุม	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่
2. มีเกณฑ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ ชัดเจน โดยมี ตัวชี้วัด เป้าหมาย และชั้นของ เป้าหมาย เพื่อการ วัดผลตาม ข้อเท็จจริงและ ประเมินผลลัพธ์ ของงานเป็นหลัก	1. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจนและค่งตัว โดยมุ่งผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา 2. พิจารณาและทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3. สื่อสาร ชี้แจง และสร้างความเข้าใจเป็นระยะๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน	ผลการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจน
3. มีข้อกำหนด งาน (Term of Reference) ตาม แผนการพัฒนารายบุคคลที่ สอดคล้องกับ เป้าหมายของ องค์กร และ ประเมิน ความสำเร็จตาม ตัวชี้วัดของแผน อย่างต่อเนื่อง	1. จัดทำข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา 2. จัดทำระบบการประเมินข้อกำหนดงานที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ	ผลการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ตาราง 55 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการบริหาร ผลงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงานในยุคสมัยใหม่ มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินผลที่เป็นธรรม นอกจากนี้ อาจมีข้อกำหนดงานที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคล และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์		

ตาราง 56 รูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการจัดการรางวัล และแรงจูงใจในการ ทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization)	1. วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญ และเป็นคุณค่าเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนรางวัล และสวัสดิการ 2. สร้างระบบค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการที่มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Remuneration) ได้อย่างคล่องแคล่ว สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เหมาะสมกับบุคลากรหลากหลายรุ่น (Mix Generation)	ความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย
2. มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่	1. พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. ประเมินผล เพื่อทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารผลตอบแทนโดยรวม	ความสำเร็จของการพัฒนาผลตอบแทนหรือรางวัลที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่

ตาราง 56 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการจัดการรางวัล และแรงจูงใจในการ ทำงาน	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. มีการจ่าย ค่าตอบแทนหรือ สวัสดิการตาม ข้อกำหนดงานที่ บรรลุดัวชีวิตของ สถาบันอุดมศึกษา	สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนพิเศษ ที่สอดคล้อง กับเงื่อนไขพิเศษ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายวิชาการให้บรรลุตัวชี้วัดของ ข้อกำหนดหรือภาระงาน	ความสำเร็จของการ พัฒนาระบบการจ่าย ค่า ต อ บ แ ท น ห รื อ ส วั ส ดิ ก า ร ต า ม ข้อกำหนดงาน
4. มีผลตอบแทนหรือ รางวัลในรูปแบบการ ยกย่อง (Non- Financial Reward)	สร้างระบบและวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในด้าน ต่างๆ	ความสำเร็จของการ พัฒนาผลตอบแทนหรือ รางวัลในรูปแบบการยก ย่อง

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษามีความหลากหลายของรูปแบบการมอบรางวัล สวัสดิการและผลประโยชน์
ตอบแทนต่างๆ ที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย
(Individualization & Personalization) มีความยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตยุคใหม่ รวมไปถึงการกำหนด
ผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องกับการบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 57 รูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการจัดการ สัมพันธภาพบุคลากร	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. มีการส่งมอบ ประสบการณ์ที่ดี ให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ใน สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ตลอด ระยะเวลาที่ ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิด ความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2. สร้างระบบนิเวศแห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายใน องค์กร (Well-being Ecosystem)	ระดับความพึงพอใจและ ทัศนคติของบุคลากร เกี่ยวกับประสบการณ์ที่ ดี (Employee Experiences)

ตาราง 57 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านการจัดการ สัมพันธภาพบุคลากร	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
2. มีการสื่อสาร ภายในองค์กรเพื่อ สร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	1. นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยเข้ามาช่วยสนับสนุน ให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และ ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างและ หลากหลาย (Diversity & Inclusion in the Workplace) เพื่อสร้างนวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Resilience) ขององค์กร 2. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งความ เป็นมิตรภายในองค์กร (Organizational Well- being)	ความสำเร็จของการ สื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความ เข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร
3. ให้ความช่วยเหลือ ทางด้านกฎหมายที่ เกี่ยวข้องในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์	จัดให้มีบริการและความช่วยเหลืออย่างเป็นธรรม ด้าน กฎหมายแรงงานหรือข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่	ความสำเร็จของการ ความช่วยเหลือทางด้าน กฎหมายที่เกี่ยวข้องใน การบริหารทรัพยากร มนุษย์

เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษา สร้างและส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experiences) ทุกระดับอย่างเท่าเทียม โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง บนพื้นฐานของความหลากหลาย (Diversity) และความแตกต่างของบุคลากรในมิติต่างๆ โดยอาศัยกลไกและการสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยสร้างความเข้าใจที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน (Engagement) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusiveness) ขององค์กร อันจะนำไปสู่บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร ก่อให้เกิดสัมพันธภาพและประสบการณ์ที่ดีของบุคลากรตลอดช่วงอายุงาน

ตาราง 58 รูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลไกการขับเคลื่อน ด้านความเชี่ยวชาญ ดิจิทัลทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. ใช้เทคโนโลยีและ วิทยาการวิเคราะห์ ข้อมูล (Data Science) เพื่อการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ของสถาบัน อุดมศึกษา	1. สร้างระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา 2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา 3. พัฒนากลยุทธ์และแผน เพื่อปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานและการนำดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation) ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา 4. นำเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้า มาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้าง มูลค่าเพิ่มให้สถาบันอุดมศึกษา 5. สร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับการใช้ดิจิทัลด้วยการ คิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	ความสำเร็จของการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่และวิทยาการ วิเคราะห์ข้อมูล เข้ามา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน การดำเนินงานด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันอุดมศึกษา
2. พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency)	1. วิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะ และทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการ 2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการ และการบริหารองค์กร	ความสำเร็จของการ ดำเนินงานพัฒนา สมรรถนะ ทักษะ และ การรู้ดิจิทัลของบุคลากร สายวิชาการ

ตาราง 58 (ต่อ)

กลไกการขับเคลื่อน ด้านความเชี่ยวชาญ ดิจิทัลทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการ/วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
3. ผลักดันให้เกิด พฤติกรรมการใช้ ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อ เสริมสร้างความ แข็งแกร่งของ สถาบันอุดมศึกษา	1. สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบ ใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace) 2. สร้างและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในพันธกิจต่างๆ และการดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษา	ผล การ ดำ เนิน งาน โครงการหรือกิจกรรมที่ ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การใช้ ดิจิทัล ใน สถาบันอุดมศึกษา
เป้าประสงค์: สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินงานขององค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมให้มีทักษะและสมรรถนะดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา		

กล่าวโดยสรุป ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ตามแนวคิดและแนวทางการพัฒนารูปแบบเชิงภาษา ซึ่งผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มแล้ว ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ด้าน ซึ่งมี 28 กลไกการขับเคลื่อน กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 65 ประเด็น และ 8 เป้าประสงค์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ไปศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ดังกล่าวในการวิจัยระยะที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การวิจัยในระยะที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นในการวิจัยในระยะที่ 2 และผ่านการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ดังกล่าว ประกอบด้วย องค์ประกอบจำนวน 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อนจำนวนรวม 28 กลไก มีกระบวนการ/วิธีดำเนินการจำนวนรวม 65 ประเด็น และมีเป้าประสงค์ รวม 8 เป้าประสงค์

ในขั้นตอนการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ผู้วิจัยนำรูปแบบฯ ไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คนที่มาจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ส่งผลให้มีจำนวนกระบวนการ/วิธีดำเนินการใหม่ รวมจำนวนคงเหลือ 63 ประเด็น หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวไปศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากบุคลากรสายวิชาการ รวมจำนวน 75 คน ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนงานภายในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และกลุ่มบุคลากรสายวิชาการของส่วนงานภายใต้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อนำมาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ผู้วิจัยเลือกประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่มากกว่า 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที (One Sample t-test) มาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 59 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 75)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	10	13.3
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	26	34.7
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	21	28.0
มหาวิทยาลัยมหิดล	18	24.0
รวม	75	100.0
เพศ		
ชาย	33	44.0
หญิง	42	56.0
รวม	75	100.0
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	10	13.3
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	65	86.7
รวม	75	100.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	22	29.3
11-20 ปี	21	28.0
21-30 ปี	22	29.3
31 ปีขึ้นไป	10	13.3
รวม	75	100.0
กลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด		
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	28	37.3
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	14	18.7
กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	33	44.0
รวม	75	100.0

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	22	29.3
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	32	42.7
รองศาสตราจารย์	19	25.3
ศาสตราจารย์	2	2.7
รวม	75	100.0
ตำแหน่งทางการบริหาร		
ระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา	3	4.0
ระดับบริหารส่วนงาน/คณะ	13	17.3
ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร	59	78.7
รวม	75	100.0

ตาราง 59 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เมื่อจำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมา คือ สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28 สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 56 และเป็นเพศชาย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 44 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 86.7 และรองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 21-30 ปี คือ กลุ่มละจำนวน 22 คน คิดเป็น

กลุ่มละร้อยละ 29.3 รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 11-20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 31 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 44 รองลงมา คือ สังกัดในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 และ สังกัดในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 รองลงมา คือ มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 78.7 รองลงมา คือ มีตำแหน่งทางการบริหารในระดับผู้บริหารส่วนงานคณะ/จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 และมีตำแหน่งทางการบริหารในระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับ

ตาราง 60 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยรวมและรายด้าน

ด้าน	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
1	ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	4.40	.70	มาก	11.037	.000
2	ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	4.36	.76	มาก	9.667	.000
3	ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	4.35	.75	มาก	9.720	.000
4	ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	4.38	.73	มาก	10.369	.000
5	ด้านการบริหารผลงาน	4.41	.77	มาก	10.150	.000
6	ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	4.39	.82	มาก	9.272	.000

ตาราง 60 (ต่อ)

ด้านที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
7	ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	4.47	.77	มาก	10.731	.000
8	ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.41	.78	มาก	10.057	.000
รวม		4.40	.71	มาก	10.857	.000

ตาราง 60 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งพบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.40, S.D. = .71) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.857$, $p = .000$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 8 ด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และทุกด้านมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 61 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์						
กลไก 1: ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน						
1	ปรับ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา	4.43	.77	มาก	10.255	.000

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
2	นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)	4.59	.72	มากที่สุด	12.980	.000
3	ปรับปรุงนโยบายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา (Agile Enterprise)	4.41	.87	มาก	8.978	.000
กลไก 2: วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์						
4	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวโน้ม และผลกระทบในมิติต่างๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	4.43	.79	มาก	10.031	.000
กลไก 3: พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา						
5	จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือกับวิกฤติในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต	4.35	.81	มาก	8.906	.000
6	ยกระดับบทบาทใหม่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership/Contributor) เพื่อร่วมมือกับคณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ	4.25	.84	มาก	7.666	.000

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
กลไก 4: วิเคราะห์สมรรถนะแห่งอนาคตสำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา						
7	วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็น และวางแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen) ด้านการศึกษา ที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ที่หลากหลาย ตลอดจนพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) อัน จะ ก่อ ให้ เกิด การสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา	4.32	.90	มาก	7.770	.000
รวม		4.40	.70	มาก	11.037	.000

ตาราง 61 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.40, S.D. = .70) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 11.037$, $p = .000$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่นๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 62 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง						
กลไกที่ 1: มีข้อกำหนดงานและภาระงานที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา						
1	จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ และการบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	4.43	.86	มาก	9.263	.000
2	จัดทำนโยบาย ข้อกำหนดงานและสัดส่วนภาระงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการสามารถเลือกสัดส่วนภาระงานได้ตามศักยภาพและความก้าวหน้าในสายงาน	4.40	.92	มาก	8.421	.000
กลไกที่ 2: วิเคราะห์ กำหนด และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต						
3	ปรับแผน (Reframe) พยากรณ์ (Forecast) และจัดทำโครงสร้างการบริหารอัตรากำลังคน (Workforce Analysis) ของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.37	.88	มาก	8.478	.000
กลไกที่ 3: มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลัก และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอกับงานหลัก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา						
4	กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่จำเป็นสำหรับงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา	4.36	.92	มาก	7.960	.000

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
5	จัดสรรจำนวนบุคลากรสายวิชาการให้เพียงพอกับงานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.36	.90	มาก	8.225	.000
6	พัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้เป็นผู้สืบทอด (Successor) และมีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ	4.27	1.04	มาก	6.276	.000
7	ธำรงรักษา จูงใจ และสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานและเติบโตในสายอาชีพ	4.40	.85	มาก	9.023	.000
กลไกที่ 4: สรรหาว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา						
8	ใช้การจ้างเหมาจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (Outsourcing/ Gig Economy) ให้เข้ามาปฏิบัติงานในบางตำแหน่งงาน เพื่อลดภาระงานด้านการปฏิบัติการและเพิ่มประสิทธิภาพด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.29	.88	มาก	7.693	.000
รวม		4.36	.76	มาก	9.667	.000

ตาราง 62 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.36, S.D. = .76) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 9.667$, $p = .000$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 63 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดึงดูดผู้มีความสามารถสูง เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
ด้านการดึงดูดผู้มีความสามารถสูง						
กลไกที่ 1: มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีความสามารถสูง						
1	จัดทำข้อกำหนดงานหรือภาระงานเฉพาะกิจสำหรับผู้มีความสามารถสูงที่จะบรรจุเข้าเป็นบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ เพื่อตอบสนององวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.41	.84	มาก	9.316	.000
2	พัฒนาระบบ และกลยุทธการนำเข้าผู้งาน (Onboarding) และการสอนงาน (Mentoring System) ผู้มีความสามารถสูง รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	4.25	.87	มาก	7.388	.000
3	พัฒนาระบบการบริหาร จูงใจ และอำรงรักษาไว้ซึ่งผู้มีความสามารถสูงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน และสามารถอยู่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาได้ในระยะยาว	4.51	.74	มากที่สุด	11.632	.000
กลไกที่ 2: มียุทธศาสตร์ กลยุทธ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีความสามารถสูง						
4	พัฒนาระบบและเครื่องมือสำหรับการสรรหาและดึงดูดผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่หลากหลายเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการสรรหาและการคัดเลือก	4.16	1.05	มาก	5.345	.000
5	ปรับกลยุทธการสรรหาเชิงรุก (Active Recruitment) และมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร (Applicant Experiences) เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถสูงผ่านช่องทางต่างๆ	4.28	.99	มาก	6.708	.000

ตาราง 63 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
กลไกที่ 3: สร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง						
6	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคนิคทางการตลาด เพื่อสร้างความโดดเด่นและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.35	.94	มาก	7.732	.000
กลไกที่ 4: มีสาขาความเชี่ยวชาญ และสรรหาบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา						
7	สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง	4.51	.83	มากที่สุด	10.423	.000
รวม		4.36	.75	มาก	9.720	.000

ตาราง 63 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.36, S.D. = .75) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 9.720$, $p = .000$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 3 และ 7 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่นๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 64 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน						
กลไกที่ 1: ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร						
1	วิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ของบุคลากรสายวิชาการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	4.36	.90	มาก	8.225	.000
2	ออกแบบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	4.41	.84	มาก	9.316	.000
3	สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (Reskill/Upskill) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร	4.52	.78	มากที่สุด	11.252	.000
4	นำเทคโนโลยีและเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร	4.55	.76	มากที่สุด	11.834	.000
5	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)	4.56	.79	มากที่สุด	11.474	.000

ตาราง 64 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
กลไกที่ 2: จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา						
6	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ให้สอดคล้องกับกรอบและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในสายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.37	.88	มาก	8.478	.000
7	จัดทำเอกสารกำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.13	.99	มาก	5.445	.000
8	สร้างแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีทักษะและสมรรถนะใหม่ (Upskill/Reskill) ที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจใหม่และบริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต	4.23	.91	มาก	6.828	.000
9	วิเคราะห์ วัดผล และประเมินแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร และแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ โดยใช้วิทยาการวิเคราะห์การเรียนรู้ (Learning Analytics)	4.19	.91	มาก	6.434	.000
กลไกที่ 3: สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร						
10	พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กรภายในสถาบันอุดมศึกษาที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากรสายวิชาการ	4.44	.74	มาก	10.890	.000
11	สร้างชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.45	.76	มาก	10.769	.000

ตาราง 64 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
12	สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.45	.83	มาก	9.881	.000
13	ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นผู้ส่งมอบความรู้สู่การเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรมกรเรียนรู้ในองค์กร	4.27	.96	มาก	6.803	.000
	รวม	4.38	.73	มาก	10.369	.000

ตาราง 64 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.38, S.D. = .73) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.369$, $p = .000$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 3, 4 และ 5 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่นๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 65 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านการบริหารผลงาน เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
ด้านการบริหารผลงาน						
กลไกที่ 1: มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่						
1	พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดชัดเจน ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่	4.45	.89	มาก	9.181	.000
2	สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.49	.84	มาก	10.087	.000
3	ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารจัดการศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างครอบคลุม	4.39	.87	มาก	8.744	.000
กลไกที่ 2: มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และชั้นของเป้าหมาย เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก						
4	กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจนและคล่องตัว โดยมุ่งผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา	4.41	.70	มาก	11.187	.000
5	พิจารณาและทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.48	.79	มาก	10.572	.000
6	สื่อสาร ชี้แจง และสร้างความเข้าใจเป็นระยะๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน	4.40	.90	มาก	8.560	.000

ตาราง 65 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
กลไกที่ 3: มีข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง						
7	จัดทำข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนารายบุคคลกร รายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	4.33	.88	มาก	8.148	.000
8	จัดทำระบบการประเมินข้อกำหนดงานที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคลกร รายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ	4.29	.93	มาก	7.321	.000
รวม		4.41	.77	มาก	10.150	.000

ตาราง 65 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารผลงาน ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.41, S.D. = .77) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.150$, $p = .000$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 66 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน						
กลไกที่ 1: มีรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization)						
1	วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญและเป็นคุณค่า เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ	4.29	1.01	มาก	6.714	.000
2	สร้างระบบค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่สามารถปรับเปลี่ยน (Adaptive Remuneration) ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับสถานการณ์เหมาะสมกับบุคลากรหลากหลายรุ่น (Mix Generation)	4.47	.81	มาก	10.216	.000
กลไกที่ 2: มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่						
3	พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะรายและรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)	4.48	.84	มาก	9.952	.000
4	มีระบบการประเมินผลเพื่อทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารผลตอบแทนโดยรวม	4.31	.96	มาก	7.200	.000

ตาราง 66 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
กลไกที่ 3: มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงานที่บรรลุดัชนีชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา						
5	สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนพิเศษ ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขพิเศษ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการให้บรรลุดัชนีชี้วัดของข้อกำหนดหรือภาระงาน	4.32	.96	มาก	7.301	.000
กลไกที่ 4: มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)						
6	สร้างระบบและวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ	4.45	.84	มาก	9.691	.000
รวม		4.39	.82	มาก	9.272	.000

ตาราง 66 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.39, S.D. = .82) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 9.272$, $p = .000$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 67 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายชื่อ

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร						
กลไกที่ 1: มีการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ในสถาบันอุดมศึกษา						
1	สร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.45	.84	มาก	9.691	.000
2	สร้างระบบนิเวศน์แห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)	4.55	.86	มากที่สุด	10.453	.000
กลไกที่ 2: มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)						
3	นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยเข้ามาช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันทางไกล (Distance Engagement) และสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย (Diversity & Inclusion in the Workplace) เพื่อสร้างนวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Resilience) ขององค์กร	4.45	.79	มาก	10.296	.000
4	สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นมิตรภายในองค์กร (Organizational Well-being)	4.49	.78	มาก	10.951	.000
กลไกที่ 3: ให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
5	จัดให้มีบริการและความช่วยเหลืออย่างเป็นธรรม ด้านกฎหมายแรงงานหรือข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่	4.40	.97	มาก	7.925	.000
รวม		4.47	.77	มาก	10.731	.000

ตาราง 67 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการจัดการ สัมพันธภาพบุคลากร ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.47, S.D. = .77) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.731$, $p = .000$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อ อื่นๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ตาราง 68 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทียบกับ เกณฑ์ที่กำหนด เป็นรายข้อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ ของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม	t	p
ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
กลไกที่ 1: ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา						
1	สร้างระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรสาย วิชาการของสถาบันอุดมศึกษา	4.40	.93	มาก	8.288	.000
2	พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา	4.44	.86	มาก	9.387	.000
3	พัฒนานวัตกรรมและแผน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงานและการนำดิจิทัลมาใช้(Digital Transformation) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษา	4.41	.97	มาก	8.033	.000
4	นำเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ สถาบันอุดมศึกษา	4.41	.86	มาก	9.142	.000

ตาราง 68 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	t	p
5	สร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับการใช้ดิจิทัลด้วยการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	4.24	1.01	มาก	6.251	.000
กลไกที่ 2: พัฒนาศมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency)						
6	วิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการ	4.43	.84	มาก	9.439	.000
7	พัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านสมรรถนะทักษะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารองค์กร	4.47	.76	มาก	10.911	.000
กลไกที่ 3: ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา						
8	สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)	4.49	.78	มาก	10.951	.000
9	สร้างและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในพันธกิจต่างๆ และการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	4.44	.83	มาก	9.751	.000
รวม		4.41	.78	มาก	10.057	.000

ตาราง 68 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.41, S.D. = .78) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.057$, $p = .000$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 69 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายด้าน

ด้าน ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	t	p
1	ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	3.50	.74	มาก	-.061	.951
2	ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	3.48	.81	ปานกลาง	-.357	.722
3	ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	3.47	.83	ปานกลาง	-.394	.695
4	ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	3.58	.86	มาก	.723	.472
5	ด้านการบริหารผลงาน	3.55	.91	มาก	.411	.682
6	ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	3.38	1.08	ปานกลาง	-1.045	.299
7	ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	3.56	.94	มาก	.460	.647
8	ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	3.78	.90	มาก	2.576	.012
รวม		3.54	.80	มาก	.303	.763

ตาราง 69 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งพบว่า มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.54, S.D. = .80) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Mean = 3.78, S.D. = .90) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.576$, $p = .012$) รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Mean = 3.58, S.D. = .86) ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร (Mean = 3.56, S.D. = .94) ด้านการบริหารผลงาน (Mean = 3.55, S.D. = .91) และ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Mean = 3.50, S.D. = .74) ส่วนด้านอื่นๆ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง (Mean = 3.48, S.D. = .81) รองลงมา คือ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Mean = 3.47, S.D. = .83) และ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Mean = 3.38, S.D. = 1.08)

ตาราง 70 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ เป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	t	p

ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์

กลไก 1: ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

1	ปรับระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา	3.21	.93	ปานกลาง	-2.750	.007
2	นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กรและการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)	3.87	.81	มาก	3.809	.000
3	ปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา (Agile Enterprise)	3.24	.94	ปานกลาง	-2.482	.015

กลไก 2: วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์

4	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวโน้ม และผลกระทบในมิติต่างๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	3.88	.90	มาก	3.561	.001

ตาราง 70 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	t	p
กลไก 3: พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา						
5	จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่สามารถตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือ กับวิกฤติในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับ อนาคต	3.55	.98	มาก	.325	.746
6	ยกระดับบทบาทใหม่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกล ยุทธ์ (Strategic Partnership/Contributor) เพื่อร่วมมือ กับคณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการขับเคลื่อน แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ	3.41	.84	ปานกลาง	-.997	.322
กลไก 4: วิเคราะห์สมรรถนะแห่งอนาคตสำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถสร้าง รายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา						
7	วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็น และวางแผนพัฒนา บุคลากรสายวิชาการให้มีปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen) ด้านการศึกษา ที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบการ เรียนรู้ใหม่ที่หลากหลาย ตลอดจนจนพัฒนารูปแบบธุรกิจ ใหม่ (New Business Model) อันจะก่อให้เกิดการสร้าง รายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา	3.37	.88	ปานกลาง	-1.342	.184
รวม		3.50	.74	มาก	-.061	.951

ตาราง 70 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการวิเคราะห์
งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.50,
S.D. = .74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 2, 4 และ 5 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วน
ข้ออื่นๆ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ข้อ 1, 2, 3 และ 4 มีความเป็นไปได้
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 71 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง เป็นรายข้อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	t	p

ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง

กลไกที่ 1: มีข้อกำหนดงานและภาระงานที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของ
สถาบันอุดมศึกษา

1	จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของบุคลากรสาย วิชาการด้านการสอน การวิจัยและการผลิตผลงาน วิชาการ และการบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	3.44	1.03	ปานกลาง	-5.89	.558
2	จัดทำนโยบาย ข้อกำหนดงานและสัดส่วนภาระงานที่ ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากร สายวิชาการสามารถเลือกสัดส่วนภาระงานได้ตาม ศักยภาพและความก้าวหน้าในสายงาน	3.48	1.09	ปานกลาง	-2.37	.813

กลไกที่ 2: วิเคราะห์ กำหนด และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมสำหรับการ
เปลี่ยนแปลงในอนาคต

3	ปรับแผน (Reframe) พยากรณ์ (Forecast) และจัดทำ โครงสร้างการบริหารอัตรากำลังคน (Workforce Analysis) ของบุคลากรสายวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	3.43	1.02	ปานกลาง	-7.11	.480

ตาราง 71 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	t	p
กลไกที่ 3: มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลัก และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอกับงานหลัก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา						
4	กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่จำเป็น สำหรับงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว เพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของ สถาบันอุดมศึกษา	3.51	.94	มาก	-.031	.975
5	จัดสรรจำนวนบุคลากรสายวิชาการให้เพียงพอกับงาน หลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา	3.37	1.05	ปานกลาง	-1.127	.263
6	พัฒนาบุคลากรสายวิชาการรุ่นเยาว์ให้เป็นผู้สืบทอด (Successor) และมีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารใน ระดับต่างๆ	3.61	.97	มาก	.922	.360
7	ธำรงรักษา จูงใจ และสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้ บุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสามารถปฏิบัติงาน และเติบโตในสายอาชีพ	3.51	1.02	มาก	-.028	.977
กลไกที่ 4: สรรหาว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการงาน ภายในของสถาบันอุดมศึกษา						
8	ใช้การจ้างเหมาจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (Outsourcing / Gig Economy) ให้เข้ามาปฏิบัติงานใน บางตำแหน่งงาน เพื่อลดภาระงานด้านการปฏิบัติการ และเพิ่มประสิทธิภาพด้านระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา	3.47	1.02	ปานกลาง	-.369	.713
รวม		3.48	.81	ปานกลาง	-.357	.722

ตาราง 71 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการบริหาร คุลยภาพอัตรากำลัง ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.48, S.D. = .81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 4, 6 และ 7 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วน ข้ออื่นๆ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 72 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง เป็นรายข้อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	t	p
ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง						
กลไกที่ 1: มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง						
1	จัดทำข้อกำหนดงานหรือภาระงานเฉพาะกิจสำหรับ ผู้มีศักยภาพสูงที่จะบรรจุเข้าเป็นบุคลากรสาย วิชาการรุ่นใหม่ เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	3.67	.91	มาก	1.498	.138
2	พัฒนาระบบ และกลยุทธการนำเข้าสู่งาน (Onboarding) และการสอนงาน (Mentoring System) ผู้มีศักยภาพสูง รวมทั้งมีการติดตามและ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3.55	.90	มาก	.351	.727
3	พัฒนาระบบการบริหาร จูงใจ และธำรงรักษาไว้ซึ่งผู้ มีศักยภาพสูงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน และ สามารถอยู่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาได้ใน ระยะยาว	3.40	1.07	ปานกลาง	-.894	.374
กลไกที่ 2: มียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง						
4	พัฒนาระบบและเครื่องมือสำหรับการสรรหาและ ดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงจากภายนอกทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ หลากหลาย เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางในการ สรรหาและการคัดเลือก	3.24	1.05	ปานกลาง	-2.226	.029

ตาราง 72 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้	t	p
5	ปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก (Active Recruitment) และมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร (Applicant Experiences) เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงผ่านช่องทางต่างๆ	3.35	1.07	ปานกลาง	-1.320	.191
กลไกที่ 3: สร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง						
6	สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ โดยใช้เทคนิคทางการตลาด เพื่อสร้างความโดดเด่น และอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา	3.63	1.04	มาก	.975	.333
กลไกที่ 4: มีสาขาความเชี่ยวชาญ และสรรหานักการสาขาสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่ สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา						
7	สรรหานักการสาขาสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความ เชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์เพื่อรองรับรายวิชา ใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง	3.48	1.03	ปานกลาง	-.246	.807
รวม		3.47	.83	ปานกลาง	-.394	.695

ตาราง 72 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.47, S.D. = .83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1, 2 และ 6 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ข้อ 4 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 73 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นไปได้	t	p
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน						
กลไกที่ 1: ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร						
1	วิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ของบุคลากรสายวิชาการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	3.55	1.03	มาก	.308	.759
2	ออกแบบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	3.61	.97	มาก	.922	.360
3	สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (Reskill/Upskill) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร	3.76	1.04	มาก	2.083	.040
4	นำเทคโนโลยีและเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร	4.00	.92	มาก	4.636	.000
5	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)	3.81	1.00	มาก	2.638	.010

ตาราง 73 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นไปได้	t	p
กลไกที่ 2: จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา						
6	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ให้สอดคล้องกับกรอบและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในสายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.40	1.03	ปานกลาง	-.928	.356
7	จัดทำเอกสารกำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	3.49	1.06	ปานกลาง	-.136	.892
8	สร้างแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีทักษะและสมรรถนะใหม่ (Upskill/Reskill) ที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจใหม่และบริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต	3.45	.95	ปานกลาง	-.517	.606
9	วิเคราะห์วัดผล และประเมินแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร และแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ โดยใช้วิทยาการวิเคราะห์การเรียนรู้ (Learning Analytics)	3.45	1.07	ปานกลาง	-.459	.648
กลไกที่ 3: สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร						
10	พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กรภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากรสายวิชาการ	3.65	1.10	มาก	1.132	.261
11	สร้างชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กรและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.53	1.14	มาก	.177	.860

ตาราง 73 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	t	p
12	สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.55	1.07	มาก	.297	.767
13	ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นผู้ส่งมอบความรู้สู่การ เชื้ออำนวยการให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร	3.29	1.15	ปานกลาง	-1.634	.106
รวม		3.58	.86	มาก	.723	.472

ตาราง 73 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการเพิ่มขีด
ความสามารถในการทำงาน ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.58,
S.D. = .86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 10, 11 และ 12 มีความเป็นไปได้อยู่
ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ข้อ 3, 4 และ 5 มี
ความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 74 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านการบริหารผลงาน เป็นรายข้อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้	t	p
ด้านการบริหารผลงาน						
กลไกที่ 1: มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่						
1	พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัด ชัดเจน ยืดหยุ่น และเหมาะสม กับวิธีการทำงานแบบ ใหม่	3.37	1.18	ปานกลาง	-1.001	.320
2	สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วน ร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.45	1.21	ปานกลาง	-.405	.687

ตาราง 74 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้	t	p
3	ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารจัดการศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างครอบคลุม	3.35	1.06	ปานกลาง	-1.336	.186
กลไกที่ 2: มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และชั้นของเป้าหมาย เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก						
4	กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจนและคล่องตัว โดยมุ่งผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา	3.52	.95	มาก	.091	.928
5	พิจารณาและทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.57	1.12	มาก	.491	.625
6	สื่อสาร ชี้แจง และสร้างความเข้าใจเป็นระยะๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน	3.81	1.18	มาก	2.222	.029
กลไกที่ 3: มีข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง						
7	จัดทำข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	3.76	.94	มาก	2.298	.024
8	จัดทำระบบการประเมินข้อกำหนดงานที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ	3.59	1.01	มาก	.654	.515
รวม		3.55	.91	มาก	.411	.682

ตาราง 74 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารผลงาน ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.55, S.D. = .91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 4, 5, 6, 7 และ 8 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ มี

ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ข้อ 6 และ 7 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 75 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน เป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้	t	p
ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน						
กลไกที่ 1: มีรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization)						
1	วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญและเป็นคุณค่า เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ	3.13	1.22	ปานกลาง	-2.667	.009
2	สร้างระบบค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่สามารถปรับเปลี่ยน (Adaptive Remuneration) ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับสถานการณ์ เหมาะสมกับบุคลากรหลากหลายรุ่น (Mix Generation)	3.13	1.29	ปานกลาง	-2.534	.013
กลไกที่ 2: มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่						
3	พัฒนาสวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)	3.19	1.28	ปานกลาง	-2.186	.032
4	มีระบบการประเมินผลเพื่อทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารผลตอบแทนโดยรวม	3.35	1.25	ปานกลาง	-1.135	.260

ตาราง 75 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นไปได้	t	p
กลไกที่ 3: มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงานที่บรรลุดัชนีวัดของสถาบันอุดมศึกษา						
5	สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนพิเศษ ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขพิเศษ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการให้บรรลุดัชนีวัดของข้อกำหนดหรือภาระงาน	3.37	1.26	ปานกลาง	-9.39	.351
กลไกที่ 4: มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)						
6	สร้างระบบและวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ	4.11	.92	ปานกลาง	5.594	.000
รวม		3.38	1.08	ปานกลาง	-1.045	.299

ตาราง 75 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้อิงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการจัดการ
รางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง (Mean
= 3.38, S.D. = 1.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปาน
กลาง โดยพบว่า ข้อ 1, 2, 3 และ 6 มีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 76 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร เป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นไปได้	t	p
ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร						
กลไกที่ 1: มีการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ในสถาบันอุดมศึกษา						
1	สร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.67	1.15	มาก	1.175	.244
2	สร้างระบบนิเวศน์แห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)	3.55	1.14	มาก	.278	.782
กลไกที่ 2: มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)						
3	นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยเข้ามาช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิด ความ ผูกพัน ทางไกล (Distance Engagement) และสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย (Diversity & Inclusion in the Workplace) เพื่อสร้างนวัตกรรม และความยืดหยุ่น (Resilience) ขององค์กร	3.65	1.01	มาก	1.233	.221
4	สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นมิตรภายในองค์กร (Organizational Well-being)	3.49	1.02	ปานกลาง	-.142	.888
กลไกที่ 3: ให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
5	จัดให้มีบริการและความช่วยเหลืออย่างเป็นธรรม ด้านกฎหมายแรงงานหรือข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่	3.44	1.09	ปานกลาง	-.554	.581
รวม		3.56	.94	มาก	.460	.647

ตาราง 76 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.56, S.D. = .94) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1, 2 และ 3 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 77 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นไปได้	t	p
ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
กลไกที่ 1: ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา						
1	สร้างระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรสาย วิชาการของสถาบันอุดมศึกษา	3.68	1.14	มาก	1.290	.201
2	พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา	3.80	1.10	มาก	2.277	.026
3	พัฒนากลยุทธ์และแผน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงาน และการนำดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	3.71	1.18	มาก	1.440	.154
4	นำเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ สถาบันอุดมศึกษา	3.68	1.08	มาก	1.363	.177
5	สร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับการใช้ดิจิทัลด้วยการคิด เชิงออกแบบ (Design Thinking)	3.59	1.10	มาก	.601	.549
กลไกที่ 2: พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency)						
6	วิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและ ทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการ	3.95	.91	มาก	4.139	.000

ตาราง 77 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ ของรัฐ	ความเป็นไปได้ (n = 75)				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นไปได้	t	p
7	พัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านสมรรถนะ ทักษะ และ ความรู้ความเข้าใจดิจิทัลเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ สอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารองค์กร	4.00	.79	มาก	5.382	.000
กลไกที่ 3: ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของ สถาบันอุดมศึกษา						
8	สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อ รองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการ ทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)	3.77	1.03	มาก	2.205	.031
9	สร้างและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ใน พัน ธิ ก จ ต่ า ง ๆ และ การ ดำ เน น งาน ของ สถาบันอุดมศึกษา	3.81	.94	มาก	2.795	.007
รวม		3.78	.90	มาก	2.576	.012

ตาราง 77 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ด้านความ
เชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ
มาก (Mean = 3.78, S.D. = .90) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.576$, $p = .012$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ข้อ 2, 6, 7 8
และ 9 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น เมื่อพิจารณาค่าความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ
การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ประกอบด้วย
องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวม 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อน (Driving
Mechanism) รวม 28 กลไก มีกระบวนการ/วิธีดำเนินการ (Initiatives) รวม 63 กระบวนการ และมี
เป้าประสงค์ รวม 8 เป้าประสงค์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้สรุปความมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
3. เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 3 ระยะ หลังจากที่ได้โครงการวิจัยได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรวิชาชีพด้านทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูงจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ได้รับรางวัลในระดับชาติด้านการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 4 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อศึกษาแนวคิดสำคัญและข้อมูลเชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ รวมทั้งคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และนำไปกำหนดเป็นตัวแปรและตัวบ่งชี้ และพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการ จำนวน คือ 423 คน จากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิและแบบสะดวก โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เรื่อง “องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ”

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มาสรุปผล จัดเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสังเคราะห์ร่วมกับผลวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลไกการ

ขับเคลื่อน 4) กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 5) ผลลัพธ์ และ 6) เป้าประสงค์ โดยมีองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน มีจำนวนกลไกการขับเคลื่อนรวมจำนวน 28 กลไก และมีกระบวนการ/วิธีดำเนินการ รวมจำนวน 64 ประเด็น หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอการยก่างรูปแบบฯ ดังกล่าวให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปเข้าสู่กระบวนการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

2.2 การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน มีเป้าหมายเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ผ่านเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ภายหลังจากการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ ของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสมบูรณ์และครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย จำนวนกระบวนการ/วิธีดำเนินการใหม่ รวมจำนวน 65 ประเด็น ก่อนจะนำไปศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยพัฒนาแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม และผ่านการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ซึ่งได้รับการพิจารณาขั้นสุดท้ายจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้ว มาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ดังกล่าวจากบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 60 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยมหิดล หลังจากนั้น จึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมในระดับที่มากกว่า 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที (One sample t-test) (Ferguson, 1981, p. 180) มาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

1.1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน สามารถสรุปผลได้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **แนวทางการรับ มือ และปรับตัวขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี** สรุปว่ามี 4 ประเด็นสำคัญสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือและปรับตัวในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ประกอบด้วย 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา (Review of the University's Vision, Mission, and Strategic Planning) 2) ความคล่องตัวขององค์กร (Agility) 3) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development) และ 4) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

- **นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี** สรุปว่ามี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ประกอบด้วย 1) การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy and Functions) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

- **รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา** สรุปว่ามี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) 2) การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) และ 3) สมรรถนะ (Competency)

- **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี** สรุปว่ามี 5 ปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย 1) ความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Professionals) 2) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 3) มโนทัศน์ (Mindset) 4) การสื่อสาร (Communication) และ 5) ปัจจัยอื่นๆ (Other Factors) อาทิ พันธมิตรและเครือข่าย และ "ความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง กล้าออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Safe Zone) เป็นต้น

- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการหรือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่ามี 3 ประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย ผลกระทบจำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการเรียนรู้ (Learning) 2) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ (Compensation & Benefits) และ 3) การสรรหา (Recruitment)

- ปัญหาหรืออุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี สรุปว่ามี 5 อุปสรรค ประกอบด้วย 1) มโนทัศน์ (Mindset) 2) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy) 3) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 4) กฎระเบียบ (Regulations) และ 5) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

- องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สรุปว่ามีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) 2) การบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) 3) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Attraction) 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) 5) การบริหารผลงาน (Performance and Contribution Management) 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) 7) การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร (Employee Relations Management) และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy)

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้รับผลตอบกลับ รวม 429 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมา คือ สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 377 คน คิดเป็นร้อยละ 87.8 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาน้อย กว่าหรือ

เท่ากับ 10 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 80.9

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ หลังการปรับแก้ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ในภาพรวม) HRM) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับองค์ประกอบหลักทั้ง 8 องค์ประกอบ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง .92. - 97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .05. - 15 แต่ละองค์ประกอบสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้ระหว่างร้อยละ 85-94 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าทั้ง 8 องค์ประกอบนั้นเป็นตัวชี้วัดถึงองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาพรวม โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ประกอบด้วย ค่าดัชนี Chi-square = 846.17, df = 520, p-value = .000, X^2/df = 1.63, GFI = .90, CFI = 1.00, IFI = .1.00, NFI = .99, RFI = .99, RMSEA = .038, SRMR = .025, CN = 292.38 นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปผลได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านการวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .79 - .88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .23 - .37 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .88 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ได้ระหว่างร้อยละ 62-77

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .74 - .92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .15 - .45 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of

Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลัก หรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา” และ “มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .92 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลังได้ระหว่างร้อยละ 55-85

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .76 - .87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .42 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .87 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงได้ระหว่างร้อยละ 58-76

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .80 - .87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .24 - .36 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ” และ “มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .87 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้ระหว่างร้อยละ 64-76

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านการบริหารผลงาน หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .76 - .90 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .19 - .42 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .90 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการบริหารผลงานได้ระหว่างร้อยละ 58-

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .75 - .90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .18 - .44 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .90 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงานได้ระหว่างร้อยละ 56-81

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .84 - .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .13 - .29 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .93 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากรได้ระหว่างร้อยละ 71-86

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .84- .89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .20 - .29 โดยองค์ประกอบย่อย “มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .89 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ระหว่างร้อยละ 71-79

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้ถูกพัฒนาตามแนวคิดและแนวทางการพัฒนา

รูปแบบเชิงภาษา)Semantic Model) ของคีฟส์ (Keeves, 1988, pp. 387-393) และสังเคราะห์มา จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ฯ ร่วมกับผลวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้น จึงนำร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ดังกล่าวไปประชุมสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินและให้ข้อคิดเห็น ซึ่งผลการประชุมสนทนากลุ่มตามขั้นตอนของ ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ฯ รวม 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanism) 28 กลไก และมี กระบวนการ/วิธีดำเนินการ (Initiatives) รวม 65 กระบวนการ โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

รูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) ประกอบด้วย 4 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใน สถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ
3. พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ของ สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ
4. วิเคราะห์สมรรถนะแห่งอนาคตสำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/ วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

รูปแบบฯ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) ประกอบด้วย 4 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. มีข้อกำหนดงานและภาระงานที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนอง ต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ
2. วิเคราะห์ กำหนด และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ที่มีความ ยืดหยุ่นและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลัก และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอกับงานหลัก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 4 กระบวนการ

4. สรรหาว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

รูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีความสามารถสูง (Talent Attraction)
ประกอบด้วย 4 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีความสามารถสูง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ

2. มียุทธศาสตร์กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีความสามารถสูง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. สร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีความสามารถสูง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

4. มีสาขาความเชี่ยวชาญ และสรรหาบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

รูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) ประกอบด้วย 3 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 5 กระบวนการ

2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 4 กระบวนการ

3. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 4 กระบวนการ

รูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน (Performance and Contribution Management) ประกอบด้วย 3 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ

2. มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัดเป้าหมาย และชั้นของเป้าหมาย เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ

3. มีข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

รูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) ประกอบด้วย 4 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. มีรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

2. มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงานที่บรรลุดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

4. มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

รูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร (Employee Relations Management) ประกอบด้วย 3 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. มีการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

2. มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. ให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

รูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy) ประกอบด้วย 3 กลไกการขับเคลื่อน ได้แก่

1. ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 5 กระบวนการ

2. พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้รับผลตอบกลับ รวม 75 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมา คือ สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28 สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 56 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 86.7 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากับผู้ที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 21-30 ปี คือ กลุ่มละจำนวน 22 คน คิดเป็นกลุ่มละร้อยละ 29.3 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่ สังกัดกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 44 มีตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 นอกจากนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่ง

ทางการบริหาร จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 78.7 รองลงมา คือ มีตำแหน่งทางการบริหารในระดับผู้บริหารส่วนงาน/คณะ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 และมีตำแหน่งทางการบริหารในระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4

ผลการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวม 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อน รวม 28 กลไก มีกระบวนการ/วิธีดำเนินการ รวม 63 กระบวนการ และมีเป้าประสงค์ รวม 8 เป้าประสงค์ พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.40, S.D. = .71) และมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.857, p = .000$) ในทำนองเดียวกัน รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ในภาพรวมยังมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.54, S.D. = .80) อีกด้วย

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 8 ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และทุกด้านมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ เป็นรายด้าน พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์งาน และองค์กรเชิงกลยุทธ์ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ด้านการบริหารผลงาน ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร และ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง และ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ภายหลังการศึกษาคความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวม 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanism) รวม 28 กลไก มีกระบวนการ/วิธีดำเนินการ (Initiatives) รวม 63 กระบวนการ และมีเป้าประสงค์ รวม 8 เป้าประสงค์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

รูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis of Job and Business) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.40, S.D. = .70) และสูงกว่า

เกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 11.037$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 7 กระบวนการ ได้แก่

1. ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใน สถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

3. พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

4. วิเคราะห์สมรรถนะแห่งอนาคตสำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ คือ สถาบันอุดมศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร พิจารณาปรับโครงสร้าง และลด ขั้นตอน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นพันธมิตร เชิงกลยุทธ์และใช้กรอบแนวทางในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในพันธกิจต่างๆ รวมถึง การพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับธุรกิจและบริการวิชาการ อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และ เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงของสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบฯ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง (Manpower Optimization) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.36, S.D. = .76) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 9.667$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 8 กระบวนการ ได้แก่

1. มีข้อกำหนดงานและภาระงานที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อ เป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

2. วิเคราะห์ กำหนด และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและ พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลัก และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม และเพียงพอกับงานหลัก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 4 กระบวนการ

4. สรรหาว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง คือ สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำข้อกำหนดงาน ภาระงาน จัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ ที่ยืดหยุ่นและทันสมัย เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดมี สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา และจัดสรร บุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดในอนาคต นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณา ดำเนินการว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เข้ามาช่วยสนับสนุนการบริหาร จัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

รูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีความสามารถสูง (Talent Attraction) มีความ เหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.35, S.D. = .75) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 9.720$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 7 กระบวนการ ได้แก่

1. มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการ จ้างผู้มีความสามารถสูง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ

2. มียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีความสามารถสูง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. สร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีความสามารถสูง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

4. มีสาขาความเชี่ยวชาญ และสรรหาบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่ หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/ วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง คือ สถาบันอุดมศึกษา มีการสรรหาและดึงดูดผู้มีความสามารถสูง โดยจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ รวมทั้งกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาและทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยใช้กลยุทธ์และกระบวนการดึงดูดและสรรหาผู้มีความสามารถสูง ร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่และการยกระดับภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ جذبและดึงดูดผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Capability Enhancement) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.38, S.D. = .73) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.369$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 13 กระบวนการ ได้แก่

1. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 5 กระบวนการ

2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 4 กระบวนการ

3. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 4 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน คือ สถาบันอุดมศึกษา มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรตามสายงานต่างๆ รวมทั้งเอกสารกำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับทักษะและสมรรถนะใหม่ และดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผน เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร

รูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.41, S.D. = .77) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.150$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 8 กระบวนการ ได้แก่

1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ

2. มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และชั้นของเป้าหมาย เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 3 กระบวนการ

3. มีข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน คือ สถาบันอุดมศึกษา จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงานในยุคสมัยใหม่ มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการวัดและประเมินผลที่เป็นธรรม นอกจากนี้ ยังอาจมีข้อกำหนดงานที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคล รวมประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์

รูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน (Reward and Recognition Management) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\text{Mean} = 4.39$, $\text{S.D.} = .82$) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 9.272$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 6 กระบวนการ ได้แก่

1. มีรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

2. มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงานที่บรรลุตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

4. มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายของรูปแบบการมอบรางวัล สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) มีความยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตยุคใหม่ รวมไปถึงการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องกับการบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร (Employee Relations Management) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.47, S.D. = .77) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.731$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 5 กระบวนการ ได้แก่

1. มีการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ
2. มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ
3. ให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 1 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร คือ สถาบันอุดมศึกษาสร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experiences) ทุกระดับอย่างเท่าเทียม โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง บนพื้นฐานของความหลากหลาย (Diversity) และความแตกต่างของบุคลากรในมิติต่างๆ โดยอาศัยกลไกและการสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยสร้างความเข้าใจที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน (Engagement) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusiveness) ขององค์กร อันจะนำไปสู่บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร ก่อให้เกิดสัมพันธภาพและประสบการณ์ที่ดีของบุคลากรตลอดช่วงอายุงาน

รูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Savvy) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.41, S.D. = .78) และสูงกว่าเกณฑ์ที่

กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 10.057$, $p = .000$) ซึ่งประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก กระบวนการ/วิธีดำเนินการ 9 กระบวนการ ได้แก่

1. ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 5 กระบวนการ

2. พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency) ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

3. ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม การใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการ/วิธีดำเนินการ จำนวน 2 กระบวนการ

เป้าประสงค์ของรูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินงานขององค์กร มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การอภิปรายผลการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สามารถนำมาอภิปรายผลโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 แนวทางการรับมือและปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ควรคำนึงถึง 4 ประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ เพื่อพิจารณาใช้

เป็นกรอบแนวทางการรับมือและปรับตัวในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ได้แก่ 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 2) ความคล่องตัวขององค์กร 3) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การบริหารความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับโลกที่ผันผวน (VUCA) ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล รวมไปถึงปัจจัยหรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในมิติต่างๆ ซึ่งต่างได้รับผลกระทบ และถูกเร่งรัดให้เกิดการพลิกผันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้นกว่าปกติจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (อานุกาพ เลขะกุล, 2564, น. 111-112) สอดคล้องกับแนวคิดของแคปแพลน (Kaplan, 2021, p. 4) ซึ่งกล่าวไว้ว่า โรคติดเชื้อมีผลกระทบทางตรงต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย (University Administration) อาจารย์ผู้สอน (Professors) และนักศึกษา (Students) เป็นเหตุให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตัวเองทันเพื่ออย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัลและความปลอดภัยทางสาธารณสุขของบุคลากรและนักศึกษา และในทำนองเดียวกัน วิโรไท สันติประภาพร (2563) ยังได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งปรับยุทธศาสตร์เพื่อรองรับความท้าทายใหม่ๆ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหลากหลายด้าน ด้วยเหตุนี้ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้กำกับและขับเคลื่อนองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความผันผวนและการพลิกผันที่เข้ามากระทบองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560, น. 13-14) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน 2) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 4) การดูแลเอาใจใส่และรักษามูลค่าบุคลากร 5) การสร้างความผูกพันของบุคลากร และ 6) การบริหารความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนผลการวิจัยของ สมพงษ์ เกษานุช และคนอื่นๆ (2560, น. 182-183) เรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: ทิศทางการกำหนดกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย” ซึ่งพบว่า รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มความคล่องตัว เพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 1) การบูรณาการรูปแบบองค์กร 2) การมุ่งระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษาที่ทันสมัย และ 5) การ

เชื่อมโยงเครือข่ายทางการศึกษา และยังสนับสนุนผลการวิจัย เรื่อง "ความสอดคล้องของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น" ของ ธนากร โคธิเสน และ กฤชวรรณ โล่ห์วัชรินทร์ (2564, น. 157) ซึ่งพบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562, น. 64-77) ยังได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า "ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่า ต้องพัฒนาให้ทันโลก" ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือและกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์การ ที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรให้กับองค์การได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดการพัฒนาที่เท่าทันในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีทั้งความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ทักษะคิด และพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ สามารถพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน และสามารถรับมือและปรับตัวได้อย่างเท่าทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบัน

1.2 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ควรคำนึงถึง 3 ประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 1) การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กอปรกับเหตุการณ์ทางสาธารณสุขที่ไม่อาจคาดคิดมาก่อน ได้สร้างผลกระทบต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานสถาบันอุดมศึกษาในหลายๆ ด้าน จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์สำหรับกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาให้ทันสมัยและเท่าทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาเกิดความตระหนัก และพร้อมที่จะรับมือกับผลกระทบแห่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษายังสามารถดำเนินภารกิจและพันธกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บรูซ จันท์แดง, คมสันต์ บุพตา, และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2561, น. 219) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งขององค์กรทุกองค์กร คือ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีนโยบายและยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแผนที่นำทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในปัจจุบัน ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำเป็นต้องมีองค์ความรู้และทักษะทางธุรกิจที่องค์กรของตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ควบคู่ไปด้วย (Business Acumen) เพื่อการเป็นพันธมิตร (Partnership) ร่วมกับทีมผู้บริหารหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนภณ ภู่มาลา (2560, น. 54-55) เรื่อง "รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ที่พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้าน 1) ความสามารถด้านธุรกิจ (Business) 2) ความสามารถด้านกลยุทธ์ (Strategy) และ 3) ความสามารถในการวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากกับการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการกำหนดนโยบายและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะความสามารถด้านธุรกิจของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Business Partnership) ให้กับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับแนวคิดของ กัญชพร ศรมณี (2559, น. 275) ที่กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ชี้แนะ วางแผนพัฒนาบุคลากร และสนับสนุนให้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ผ่านกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถพัฒนาศักยภาพตนเอง และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนการดำเนินงานสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุตัวชี้วัดและเป็นที่พึงพิงของสังคมและประเทศชาติ ตามพันธกิจและหน้าที่ที่พึงมีของสถาบันอุดมศึกษา

1.3 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า มีจำนวน 8 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดการอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.3.1 ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการพิจารณาถึงกระบวนการจัดการของสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น "มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .88 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในยุคปัจจุบันซึ่งสถาบันอุดมศึกษาต่างเผชิญกับภาวะผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์งานขององค์กร และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน รวมถึงการบริหารจัดการงานหรือภารกิจต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่น (Resilience) มากยิ่งขึ้น จึงนับเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนและผลักดันให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้า ภาวะ หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เข้ามากระทบได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งมีอิสระในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร ศรีสอ้าน (2558ข, ออนไลน์) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 41) ที่กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นของหน่วยงานตนเองได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและโลกภายนอก มีอิสรภาพและเสรีภาพทางวิชาการ โดยยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยนั้นๆ ซึ่งยิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญจำเป็น และข้อได้เปรียบของการส่งเสริมให้เกิดแนวคิด "ความคล่องตัว" ในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (ถวิล คำใสภา, 2560, น. 102) นับตั้งแต่การมีแนวคิดในอดีตเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานะภาพของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จนกระทั่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการพลิกผันทางดิจิทัลที่ยังคงตอกย้ำถึง "ความคล่องตัว" และ "ความยืดหยุ่น" ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กันยา นภาพงษ์, รัชฎา พงธธนกิจ, และ สมเกียรติ กอบัวแก้ว (2564, น. 26) ซึ่งพบว่า โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการองค์กรใหม่ และแสดงความคิดเห็นว่า การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยลดระดับชั้นการบังคับบัญชา มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรในงานที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการประสานงาน ลดความผิดพลาดในการสื่อสาร อีกทั้งยังเพิ่มความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัย เรื่อง "Determination of organizational agility factors of universities based on the Goldman and Nagel model (Case Study: Universities of Tehran Province)" ของ ฟาร์จาด กอร์จาน และ ทากีปูซารี (Farjad, Ghorjyan, และ Taghipoorzahri, 2020, p. 63) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความคล่องตัวภายในองค์กร

ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งพบว่ามีหลากหลายปัจจัย ประกอบด้วย 1) เสถียรภาพของกระบวนการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา 2) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 3) การเรียนรู้ภายในองค์กรและพันธกิจด้านวิชาการ 4) ระบบการตรวจสอบ ควบคุม ติดตามงานวิจัย 5) วัฒนธรรมการประเมินตนเอง 6) การควบคุมตนเองและความยืดหยุ่นขององค์กร 7) การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมภายในสถาบันอุดมศึกษา 8) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการวิจัย 9) การจัดตั้งกองทุนสนับสนุนนักวิจัย 10) การปรับหรือโครงสร้างองค์กรและระบบงาน และ 11) การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อผลักดันงานวิจัยไปสู่เชิงพาณิชย์ (Commercialization) นอกจากนี้ ยังพบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การประสานงานภายในองค์กร และการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา จึงควรต้องทำความเข้าใจกระบวนการทัศน์ใหม่ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และพยายามสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ตามแนวคิดของอูริช (David Ulrich, 2015, Online) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ภายใต้บริบทที่เหมาะสมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรทุกระดับภายในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน รวมไปถึงเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

1.3.2 ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง จากการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบย่อย “มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา” และ “มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ .92 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อที่ลุกลามไปทั่วโลก สถาบันอุดมศึกษาต่างได้รับผลกระทบอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ เป็นเหตุได้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัว และปรับเปลี่ยนระบบงานและกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อระบบงานกระบวนการดำเนินการงาน และวิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เกิดแนวทางและวิธีการทำงานแบบใหม่ทั้งในรูปแบบออฟไลน์ ออนไลน์ และผสมผสาน (Hybrid) บุคลากรทุกระดับทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวและเรียนรู้ทักษะใหม่ เพื่อให้สามารถทำงาน

ในสภาพแวดล้อมหรือบริบทใหม่ได้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องปรับและเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะการบริหารอัตรากำลังคนของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องวิเคราะห์ วางแผน และดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสมดุลทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งในแง่ของปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอกับงานใหม่หรือภารกิจใหม่ของสถาบันอุดมศึกษา และทักษะหรือสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรที่จำเป็นต้องอาศัยทักษะใหม่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงใจ จันทร์ตาแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวี, และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561, น. 191) เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม" ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรดำเนินการวิเคราะห์งานในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดภาระงานที่ชัดเจนของบุคลากร ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ โกมล พุกนิลฉาย (2557, น. 106) ที่กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคนเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสม และสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮันส์ (Hans, 2019, Online) และดอนัลด์สัน (Donaldson, 2019, Online) ซึ่งสรุปได้ว่า การจัดการอัตรากำลังคนให้มีความยืดหยุ่น และเหมาะสมกับสถานการณ์เป็นขั้นตอนและองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการพลิกโฉมทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องรับมือกับความแตกต่างของช่วงอายุหรือช่วงวัย (Generation) ของบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการวางแผนและจัดการกับกลุ่มบุคลากรที่กำลังจะรับเข้ามาใหม่และกลุ่มบุคลากรที่มีอยู่เดิม ซึ่งต่างมีคุณลักษณะ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และความต้องการที่หลากหลาย ตามที่ ชิลาคุรี และ มหานันเดีย (Chillakuri และ Mahanandia, 2018, p. 37) ได้แนะนำให้ทำการออกแบบกระบวนการและระบบงานใหม่ (Redesign) เพื่อรองรับการเข้ามาของบุคลากรรุ่นเยาว์หรือช่วงวัย Generation Z สำหรับการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการภายในองค์กร ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องบริหารงานบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องตามสถานการณ์ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีบุคลากรที่หลากหลาย (Diversity) ทั้งในแง่ของคุณวุฒิ ศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและสัมฤทธิ์ผลตามข้อกำหนดงานใหม่หรือภาระงานใหม่ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อ

เป้าหมายและพันธกิจของส่วนงานหรือของสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.3 ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .87 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ได้เข้ามาพลิกโฉมและสร้างผลกระทบในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งทางด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดการแข่งขันสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนผู้เรียนที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา รายได้จำนวนผลงานวิจัยและการตีพิมพ์ผลงานในฐานะข้อมูลระดับนานาชาติ การติดอันดับมหาวิทยาลัยโลกในระดับสากล อันเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายสำคัญ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศทางวิชาการและชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ซึ่งการสรรหา ดึงดูด และว่าจ้างผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่จะเข้ามาช่วยทำให้เป้าหมายและตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลสำเร็จได้ โดยการกำหนดให้มีการะงานและข้อกำหนดงานที่อาจแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป และสอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว อันจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพิศ ทองปาน (2559, น. 252) ที่ได้สรุปว่า ผู้มีศักยภาพสูงมีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งในตลาดแรงงานมีจำนวนผู้มีศักยภาพสูงไม่มากนัก ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสรรหา จูงใจ และดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงให้เข้ามาร่วมงานให้ได้ ซึ่งอาจทำได้โดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย สร้างโอกาสหรือสิ่งที่แตกต่าง เป็นเอกลักษณ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ นารายานัน ราจิตาคุมาร์ และ เมนอน (Narayanan, Rajithakumar, และ Menon, 2019, pp. 230-231) ที่ได้สรุปว่า การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นกระบวนการและขั้นตอนที่ดำเนินอย่างระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน การสรรหาและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพและสมรรถนะสูง การปรับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเฉพาะทาง เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และทำให้ผู้มีศักยภาพสูงเกิดความผูกพันกับองค์กรในระยะ

ยาว และยังสอดคล้องกับผลการศึกษา เรื่อง "Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework" ของ นารายานัน และคนอื่นๆ (Narayanan และคนอื่นๆ, 2019, Online) และ สีสลา กลิ่นมรรคผล และ ภาณี นาโคไรชิง (2561, น. 199) เรื่อง "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล" ซึ่งพบว่า การบริหารและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงส่งผลต่อการดำเนินงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงด้วย โดยอาจมีแนวทางการดำเนินงานเฉพาะเป็นพิเศษนอกเหนือจากกลุ่มบุคลากรทั่วไป เนื่องจากกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถสูงมีคุณลักษณะที่แตกต่าง ซึ่งจากผลการศึกษา เรื่อง "ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก" ของ จารุวรรณ ยอดระงัง, ศรัณย์ พิมพ์ทอง, และ สุภาศกร จันประเสริฐ (2564, น. 97) ที่พบว่า บุคลากรผู้มีความสามารถสูงมีคุณลักษณะที่ประกอบด้วย ระดับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ความหวัง การรับรู้ความสามารถของตน การฟื้นคืน การมองโลกในแง่ดี และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งนับเป็นข้อดีในการใช้ศักยภาพของบุคลากรเหล่านี้ เพื่อเสริมทัพและเป็นการสำคัญในการรองรับการขยายตัวของภารกิจหรืองานใหม่ในอนาคตอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถแข่งขันได้ รวมทั้งบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.3.4 ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ” และ “มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารายบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .87 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะในยุคใดก็ตาม คือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์อันมีค่าของทุกองค์กร ให้มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเพิ่มพูนหรือยกระดับทักษะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะให้กับบุคลากร อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับแนวคิดของ อาณาพ เลชะกุล (2564, น. 124) และ บัณฑิตา วจินดารักษ์ (2560, น. 230-231) ที่กล่าวว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพสูง และมีทักษะด้านการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการ

พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะตามพันธกิจอุดมศึกษาที่จำเป็นต่อวิชาชีพอาจารย์ (Functional Competency) และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา (Core Competency) เนื่องจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำหน้าที่ (ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (จอมภักดิ์ จันทะศักดิ์, 2561, น. 172) และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัย เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตภาคกลาง" ของ เจษณี จันทวงศ์ และคนอื่นๆ (2562, น. 22-23) ซึ่งได้สรุปว่า สถาบันอุดมศึกษาควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ รวมทั้งจัดทำแผนระยะยาว เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการในยุคดิจิทัล รวมทั้งผลการศึกษา เรื่อง "แนวทางการพัฒนาอาจารย์เพื่อเตรียมความพร้อมในการสอนออนไลน์แบบเปิดสำหรับมวลชนในสถาบันอุดมศึกษา" ของ ฐาปณีย์ ธรรมเมธา (2562, น. 57) ได้สรุปว่า แนวทางการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนออนไลน์แบบเปิดสำหรับมวลชน ในระดับบุคคล ประกอบด้วย การเตรียมด้านเทคโนโลยี ด้านวิธีสอน และด้านเนื้อหาสำหรับผู้สอน ซึ่งควรมีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและสาธิตการใช้งานด้านเทคโนโลยีการเรียนการสอน รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ สำหรับในระดับสถาบัน ควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนการสอนออนไลน์ และการสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการได้ทำงานวิจัยควบคู่ไปกับการปรับกระบวนการสอน นอกจากนี้ เมื่อบุคลากรสายวิชาการได้เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร จะทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น สามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาได้ตรงตามเป้าหมายของการจัดการการเรียนการสอน และสามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งได้รับผลกระทบจากการพลิกผันทางดิจิทัล และถูกเร่งปฏิวัติจากโรคระบาดทั่วโลก สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องเร่งเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ผ่านการเพิ่มพูนหรือยกระดับ (Upskill) ทักษะเดิม และปรับเพิ่มเติมหรือพัฒนา (Reskill) ทักษะใหม่ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในสายงาน ซึ่งอาจเป็นความรู้ในสายงานเดิม หรือเปลี่ยนความรู้ไปสายงานใหม่ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน และสามารถปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดย ธันยพร ธาศักดิ์ (2565, ออนไลน์) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การมุ่งเป้าที่ทักษะของบุคลากร (Focus) 2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และ 3) การสร้างแรงกระตุ้น

(Motivation) นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องอาศัยแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan, IDP) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ที่สอดคล้องกับทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา ประดุจเข็มทิศนำทางเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีศักยภาพเพียงพอและตรงกับความต้องการและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน" ของ ศิริพร กาฬกาญจน์, สันชัย อินทพิชัย, และ วิจิตรา พลเยี่ยม (2559, น. 515) ซึ่งพบว่า การจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมรายบุคคลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร เพื่อสร้างเสริมให้มีทักษะที่เหมาะสมและเป็นแนวทางในการพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบต่อไป และ ษิตาพร สุริยา (2560, น. 76-77) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) การสนับสนุนและได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจและสื่อสารอย่างถูกต้องเกี่ยวกับแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 3) ความเชี่ยวชาญของฝ่ายบริหารบุคคลเกี่ยวกับกระบวนการของแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 4) ระยะเวลาในการใช้แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง 5) การออกแบบและกำหนดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับงานในปัจจุบัน และ 6) การประเมินผลอย่างเที่ยงตรงและยุติธรรม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีกลยุทธ์ในการนำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งความไม่แน่นอนและผันผวนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.3.5 ด้านการบริหารผลงาน จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .90 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการเห็นว่าในยุคปัจจุบันเมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากเหตุปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบทำให้ภาระงานและวิธีการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน วิธีการทำงานแบบเดิมอาจไม่เหมาะสมอีกต่อไปในยุคที่มีการพลิกผันทางดิจิทัลเข้ามาขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ ยังอาจเกิดวิธีการทำงานแบบใหม่โดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยเหตุนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือ

เปลี่ยนแปลงแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ รวมทั้งมีความยืดหยุ่น ทว่ายังคงไว้ซึ่งหลักการแห่งความชัดเจน ตรงไปตรงมา โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม โดยเฉพาะในยุคที่เกิดโรคระบาดร้ายแรงไปทั่วโลกส่งผลให้เกิดรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid) อันประกอบด้วย การทำงานทั้งแบบในสถานที่ปฏิบัติงานและนอกสถานที่ปฏิบัติงาน บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานจากเคสสถานของตนได้โดยยังคงไว้ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของตนเองตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนด จึงกลายเป็นความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ การบริหารผลงานของบุคลากรควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบควบคู่ไปด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "Academics' effectiveness and professional development in Croatia: Challenges for human resource management in higher education institutions" ของ ซูซาน จาโคเปค และ ดอริค (Susanj, Jakopac, และ Doric, 2020, p. 485) ซึ่งได้สรุปว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการควรมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในแง่ของสมรรถนะด้านวิชาการและวิจัย ในขณะเดียวกัน ควรคงไว้ซึ่งอิสรภาพทางวิชาการและอัตลักษณ์ รวมทั้งมีความน่าเชื่อถือทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ บัทมาวรรณ จินดารักษ์ (2560, น. 230) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการควรเชื่อมโยงและเป็นไปในแนวทางเดียวกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาด้วย เพื่อความสำเร็จของรายบุคคล และของสถาบันอุดมศึกษา และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ค็อกกินส์ ฮวง และโคลี (Coggins, Huang, และ Kohli, 2021, Online) เรื่อง "Reprioritizing the Employee Experience in Consumer-goods and Retail Companies" ซึ่งสรุปว่า ในยุคที่เกิดโรคระบาดไปทั่วโลกซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงแนวทางการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ตรงประเด็น และสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่มีพลวัตในยุคปัจจุบัน เน้นการประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ รวมทั้งอาจมีบุคคลที่สามเข้ามาช่วยการกำกับ การประเมิน เพื่อลดอคติที่อาจเกิดขึ้นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้ยังพบว่าสถาบันอุดมศึกษาควรมีรูปแบบของผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาพนีย์ ธรรมเมธา (2562, น. 57) ที่พบว่า การให้การยอมรับใน

ตัวบุคลากรสายวิชาการและการให้รางวัลบุคลากรสายวิชาการเป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนออนไลน์แบบเปิดสำหรับมวลชน และยังสนับสนุนผลการวิจัย เรื่อง "The influence of performance-based management on teaching and research performance of Finnish senior academics" ของ คิววิสโต เปคโคลา และ ลีทึเน็น (Kivisto, Pekkola, และ Lyytinen, 2017, Online) ที่สรุปว่า ผลการปฏิบัติงานในระดับสูงของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการได้รับการยกย่องจากสังคมแวดวงวิชาการและความสำเร็จทางวิชาการมากกว่าการได้รับการประเมินผลงานเพื่อรับผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบของเงินจูงใจ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ความเป็นเลิศทางวิชาการและความสำเร็จทางวิชาการ คือ เป้าหมายสำคัญของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งควรได้รับการบริหารและประเมินอย่างชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใส และเหมาะสมกับยุคสมัยและรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ บรรจบ ภิรมย์คำ และคนอื่นๆ (2564, น. 13-14) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับการจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า ควรกำหนดให้มีบุคลากรประเภทเดียว คือ พนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารงานและกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม และควรปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีความเป็นธรรมกับพนักงานมหาวิทยาลัย

1.3.6 ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .90 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการตระหนักถึงความรับผิดชอบและภาระงานที่มีรูปแบบเปลี่ยนแปลงไป และได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของประเด็นเรื่องความหลากหลาย (Diversity) และความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งความหลากหลายอาจมีในหลายมิติ ทั้งในด้านเพศ อายุ คุณวุฒิ สาขาความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ รวมทั้งมีภาระงานที่หลากหลายและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความต้องการของกลุ่มลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย และผู้ใช้บัณฑิต รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน จึงเป็นความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงปริมาณและประเภทบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น จึงเป็นเหตุให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ

รวมถึงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพร้อมรับมือกับช่วงวัยที่แตกต่างกันของบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลให้มีความต้องการที่แตกต่างกัน มีความต้องการเฉพาะรายมากยิ่งขึ้น ตามปัจจัยภูมิหลัง คุณวุฒิ ความจำเป็นในชีวิต และประสบการณ์ที่หลากหลาย และอาจรวมถึงตำแหน่งงานและภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละประเภทด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติและกลยุทธ์การปรับตัวของมหาวิทยาลัยไทย" ของ พิมพ์แพร ศรีสวัสดิ์ (2563, น. 7) ซึ่งกล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งด้านมูลค่าและคุณค่าแก่บุคลากรสายวิชาการที่สามารถผลิตผลงานวิจัยได้ตามหน้าที่หรือความรับผิดชอบและภาระงานของอาจารย์ และผลการวิจัยของ บรรจบภิรมย์คำ และคนอื่นๆ (2564, น. 13) ยังระบุว่า สถาบันอุดมศึกษาควรปรับอัตราค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษา เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คือ คุณภาพของบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นแนวทางในการจัดให้มีผลตอบแทน รางวัล สวัสดิการ ตลอดจนแรงจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องกับภาระงานและความต้องการอันหลากหลายของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งตามแนวคิดของ อามาร์ และคนอื่นๆ (Amar และ et al., 2020, Online) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization) ได้แก่ 1) รู้จักกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง 2) เริ่มปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายก่อนที่ลูกค้าจะต้องการ 3) บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารกลุ่มเป้าหมายผ่านทุกช่องทาง และ 4) ประยุกต์ใช้เครื่องมือที่สนับสนุนการตัดสินใจแบบทันที ซึ่งเป็นไปในแนวเดียวกันกับ เอ็มเม็ตท์ และคนอื่นๆ (Emmett และ et al., 2020, Online) ที่ได้สรุปว่า องค์กรควรใช้ประโยชน์จากการผสมผสานองค์ความรู้ เทคโนโลยี และวิทยาการข้อมูล เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยจำแนกกลุ่มบุคลากร (Segmentation) และตอบสนองความต้องการเฉพาะราย (Personalization) ของบุคลากรได้อย่างมีคุณค่าและมีความหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ บูเดต์ และคนอื่นๆ (Boudet และ et al., 2019, Online) ซึ่งสรุปถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization) ในองค์กรประกอบด้วย 1) การลงทุนด้านวิทยาการข้อมูลเพื่อจัดการข้อมูลกลุ่มลูกค้า 2) การพัฒนามูลฐานด้านวิทยาการข้อมูลกลุ่มลูกค้า 3) การเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน 4) การปกป้องข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า จากแนวคิดเหล่านี้ สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน โดยอาศัยแนวคิดและหลักการของความต้องการเฉพาะ

ราย เพื่อจัดผลตอบแทนและสวัสดิการที่มีความหลากหลาย และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

1.3.7 ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .93 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในยุคพลิกผันทางดิจิทัล ประกอบกับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และสภาวะสงครามและความขัดแย้งระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อาจก่อให้เกิดความกังวล หดหู่ สิ้นหวัง ส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตของบุคลากร ซึ่งอาจกระทบต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลกระทบของโรคระบาดที่ยืดเยื้อยาวนานได้แผ่ขยายเป็นวงกว้าง และส่งผลต่อการปรับตัวและรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ต้องปฏิบัติงาน ณ สถานการณ์มากยิ่งขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดูแลและรักษาความผูกพันทางไกล (Distant Engagement) เพื่อธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม” ของ ดวงใจ จันทร์ตาแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ, และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561, น. 195) ซึ่งเสนอแนะให้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการองค์การร่วมกัน นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร (Employee Experiences) (ธนาสีทิพย์เพิ่มเพียร, 2562, น. 306-315) ไม่ว่าจะเป็นปฏิบัติงาน ณ สถานที่ใด บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” รวมทั้งควรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนการทำงานในยุคใหม่ อาทิ ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มความสุขและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี (Employee Well-being) ภายในสถาบันอุดมศึกษา และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธิติรัตน์ สอนเศรษฐ์, ระพิน ชูชื่น, และ ธนวิน ทองแพง (2562, น. 55) เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยบูรพา” ซึ่งพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและประสบการณ์ทำงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และทำที่ยุ่ดย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ

ผลการวิจัย เรื่อง "Leveraging human assets for MNCs performance: the role of management development, human resource system and employee engagement" ของ ฮุย (Hooi, 2021, p. 2746) ซึ่งพบว่า การมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (HR Systems) ร่วมกับการสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ แนวคิดของ เอ็มเม็ตท์ และคนอื่นๆ (Emmett และ et al., 2020, Online) ยังได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตที่ดี (Well-being) และประสิทธิภาพการทำงาน (Work Effectiveness) ภายหลังยุควิกฤติโรคระบาด จะเกิดขึ้นได้จากปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 1) สัมพันธภาพที่น่าไว้วางใจ (Trusting Relationship) 2) สังคมสมานฉันท์ (Social Cohesion) และ 3) เป้าหมายเฉพาะบุคคล (Individual Purpose) ซึ่งองค์กรต้องสนับสนุนและให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่ต้องสร้างความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นและลงมือทำอย่างจริงจัง ตรงไปตรงมา และโปร่งใส บนพื้นฐานของความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับทุกองค์กรที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเมื่อโรคระบาดได้สิ้นสุดลง เนื่องจากความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นพื้นฐานทางจิตใจที่มีความสำคัญ และเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน และสร้างผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กร อีกทั้งยังมีส่วนช่วยทำให้องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

1.3.8 ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบย่อย “มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์” มีค่าน้ำหนัก องค์กรประกอบมากที่สุด เท่ากับ .89 ทั้งนี้ อาจเพราะบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเล็งเห็นถึงโอกาส อันดีที่สถาบันอุดมศึกษาจะได้ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งเริ่มเปลี่ยนวิถีชีวิตและมีอิทธิพลต่อมนุษยชาติ ทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ รวมทั้งได้เริ่มเข้ามาพลิกผันการดำเนินงาน และนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ภายในสถาบันอุดมศึกษา ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ใช้ประโยชน์จากวิกฤติการพลิกผันเหล่านี้ และเร่งสร้างความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เลือกลงมือและเทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Tools) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "HR in the Digital Age: How Digital Technology Will Change HR's Organization Structure, Processes and Roles" ของ ดีโรมัว

โด เอลคูรี และกิริมองเต้ (DiRomualdo, El-Khoury, และ Girimonte, 2018, p. 235) ซึ่งพบว่า วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) และระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะเข้ามามีบทบาทในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น และสร้างข้อมูลเชิงลึกเพื่อใช้ในการบริหารองค์กร รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) ให้กับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจากสถานการณ์ในปัจจุบันนี้ เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์หรือแบบผสมผสาน การสอบออนไลน์ เทคโนโลยีการประชุมออนไลน์ การจัดประชุมสัมมนาออนไลน์ เป็นต้น ก่อให้เกิดข้อมูลข่าวสารจำนวนมาก ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในยุคดิจิทัลสำหรับทุกองค์กร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาด้วย ซึ่งอาจพิจารณานำมาใช้ดำเนินงานในหลายพันธกิจ อาทิ ด้านการจัดการศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ เกษานุช และคนอื่นๆ (2560, น. 183) เรื่อง "การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: ทิศทางการกำหนดกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย" ซึ่งพบว่า สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริการการศึกษาที่ทันสมัย และการจัดเก็บสารสนเทศ และรวมถึงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาด้วย เพื่อใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ และเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "Big data and HR analytics in the digital era" ของ ดาห์ลบอม และคนอื่นๆ (Dahlbom และ et al., 2020, p. 120) ซึ่งกล่าวถึงการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) และความสำคัญของวิทยาการข้อมูลซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภารกิจด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร โดย สุจิตรา พงศ์พิศุทธิ์โสภา และคนอื่นๆ (2561, น. 135) ได้สรุปว่า การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) คือ การปฏิบัติการโดยใช้วิธีการเชิงเหตุการณ์ที่มีความหลากหลายในการใช้ข้อมูลขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการรวบรวม การจัดการ การวิเคราะห์ การตีความ และการนำเสนอข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และมีเหตุผล ด้วยเทคนิคและเครื่องมือทางสถิติ ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการพลิก

ผ่านทางดิจิทัล สถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีนโยบายด้านการใช้วิทยาการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในภารกิจด้านต่างๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการสอนเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่ไปกับการใช้การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวม 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanism) รวม 28 กลไก มีกระบวนการ/วิธีดำเนินการ (Initiatives) รวม 63 กระบวนการ และมีเป้าประสงค์ รวม 8 เป้าประสงค์ ซึ่งในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ทั้ง 8 ด้านยังมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน โดยมีรายละเอียดของรูปแบบฯ และสามารถอภิปรายผลทั้ง 8 ด้านได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษา พบว่าประเด็น "นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.59 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า นอกเหนือจากการปรับโครงสร้างและระบบงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตแล้ว การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานในภารกิจด้านต่างๆ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เป็นสิ่งที่จำเป็นและเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อรองรับในการปฏิบัติงานแบบทางไกลของบุคลากร (Remote Working) ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ การวิจัย การบริการวิชาการ และการจัดการองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมีแนวโน้มที่สูงขึ้นจากผลกระทบของโรค

ระบาค สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560, น. 13) ซึ่งกล่าวว่า หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานและการสื่อสาร พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความพร้อมต่อการใช้งานเทคโนโลยีสมัยใหม่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสนับสนุนผลการวิจัยของ สุภาพนีย์ ธรรมเมธา (2562, น. 57) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาจารย์ ในระดับบุคคล ประกอบด้วย การฝึกอบรมอาจารย์ให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจและแรงจูงใจแก่อาจารย์ผู้สอนให้มีทัศนคติที่ดี และตระหนักถึงความต้องการและความจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์งานขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศมารองรับและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษายังคงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้เช่นเดิม นอกจากนี้ การเปิดรับและปรับใช้เทคโนโลยีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรไปยังทั้งบุคลากรและนักศึกษาปัจจุบัน และการสื่อสารภายนอกองค์กรไปยังนักเรียนนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต พันธมิตร คู่ความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงประชาชนทั่วไปและชุมชน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในพันธกิจต่างๆ ที่จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จในภารกิจที่มุ่งหวัง มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ กันยานาภาพงษ์, รัชฎา พงธณกิจ, และ สมเกียรติ กอบัวแก้ว (2564, น. 28) ซึ่งได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากรรับทราบนโยบาย แนวทาง และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ อีกทั้งยังช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นในการสนับสนุนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนและเสริมประสิทธิภาพรูปแบบการทำงานเชิงบริหารไปสู่การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น สนับสนุนแนวคิดการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นบทบาทใหม่ที่ท้าทายของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา (ธารทิพย์ พจน์สุภาพ; และ รุ่งอรุณกระแสรินธุ, 2564, น. 16)

2.2 ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง จากการศึกษา พบว่าประเด็น "จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัยและการ

ผลิตผลงานวิชาการ และการบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนอง ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มี ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.43 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสาย วิชาการมีความคิดเห็นว่า เมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้เปลี่ยนแปลง ไปอย่างฉับพลัน ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการจำเป็นต้องปรับตัวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อีก ต่อไป ตามภาระงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้เปลี่ยนรูปแบบไป ดังจะเห็นได้จากการ ปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้เปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาและการบริการวิชาการผ่าน ระบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น ทำให้ภาระงานต่างๆ รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ได้เปลี่ยนแปลงข้อกำหนดไป เพื่อให้เหมาะสม และทันสมัยกับสภาพปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ ข้อกำหนดและภาระงานของบุคลากรสายวิชาการจึงควร ถูกพิจารณาและปรับแก้ให้เหมาะสมและยืดหยุ่น และตรงตามเป้าหมายและพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาพนิษฐ์ ธรรมเมธา (2562, น. 60) ซึ่งได้สรุป เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาจารย์ในระดับสถาบันว่าควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนา อาจารย์ที่ชัดเจนและใช้เป็นแนวทางเดียวกับให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และควรกำหนดเกณฑ์ภาระ งานสอนที่ชัดเจน และอาจนำไปใช้ในการกำหนดเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการ (จินตวิรั คล้ายสังข์ และคณะ, 2564, น. 16) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้อาจารย์สามารถพัฒนาการจัดการเรียน การสอนผ่านระบบออนไลน์ได้อย่างเต็มที่ และเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่ง สถาบันอุดมศึกษายังต้องจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์หรือแบบผสมผสานจนกว่าวิกฤต การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสจะบรรเทาลง และสถานการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติ

2.3 ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง จากการศึกษา พบว่าประเด็น" พัฒนา ระบบการบริหาร จูงใจ และธำรงรักษาไว้ซึ่งผู้มีศักยภาพสูงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน และ สามารถอยู่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาได้ในระยะยาว "และ "สรรหามูลค่าบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัย ต่อการเปลี่ยนแปลง" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็น อันดับแรก เท่ากับ 4.51 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจอาศัยกลยุทธ์ในการสรรหาและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพียงอย่างเดียว ใน กระบวนการดูแลบุคลากรหรือผู้มีศักยภาพสูง จำเป็นต้องมีระบบและแนวทางในการบริหารและ ธำรงรักษาผู้มีศักยภาพสูงด้วยเช่นกัน ซึ่งจะต้องมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีโอกาสในการ เติบโตก้าวหน้าในสายงาน มีแนวทางการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส

และตรวจสอบได้ อีกทั้งควรต้องเท่าเทียมกับบุคลากรทั่วไป ทั้งในด้านผลตอบแทน สวัสดิการ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้มีศักยภาพสูงสามารถอยู่ร่วมปฏิบัติงานให้กับสถาบันอุดมศึกษาได้ในระยะยาว มีโอกาสและความก้าวหน้าในสายอาชีพเช่นเดียวกับบุคลากรสายวิชาการทั่วไป สนับสนุนแนวคิดของ เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560, น. 13) ซึ่งกล่าวว่า หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง คือ การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสามารถทำได้หลายช่องทาง อาทิ การเพิ่มช่องทางการสรรหาให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย การสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่าง เป็นต้น นอกจากนี้ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, น. 18) ได้เสนอแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การ ประกอบด้วย การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการให้รางวัล ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์การของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กรณีศึกษา: องค์การภาคเอกชนในประเทศไทยที่ใช้ระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง" ของ นิภาพร นิกรศิริ และ ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2558, น. 4) ที่กล่าวว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้านการใช้ศักยภาพในการทำงาน และด้านประชาธิปไตยในองค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ คมกริช นันทะโรจวงศ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข (2563, น. 153) ซึ่งกล่าวว่า การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต นอกเหนือไปจากการรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ขวัญณภิส รัชตะวรรณ และ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2562, น. 431) เรื่อง "การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ยังได้สรุปเกี่ยวกับแนวทางในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประกอบด้วย ผู้บริหารต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงระบบงานให้มีความชัดเจน มีระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ แก้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการบริหารงานที่ยืดหยุ่นตามเงื่อนไข นอกจากนี้ หนึ่งในกระบวนการสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษานี้ คือ บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาควรมีบุคลากรสายวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาใหม่ๆ หรือมีความเชี่ยวชาญหลายสาขา และสามารถจัดการ

เรียนการสอนข้ามศาสตร์หรือสาขาวิชาได้ ทั้งนี้ เนื่องจากในปัจจุบัน องค์ความรู้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ตามพลวัตของสังคมโลกที่หมุนไปในทุกขณะ ประกอบกับความสนใจของผู้เรียนหรือนักศึกษายุคใหม่ ซึ่งมีความสนใจที่หลากหลาย ไม่เพียงแต่สาขาวิชาที่ตนเองศึกษาอยู่เท่านั้น นักศึกษาอาจสนใจความรู้หรือประสบการณ์ในสาขาอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมสำหรับการทำงานในโลกยุคดิจิทัล ด้วยเหตุนี้ สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจจัดการเรียนการสอนเพียงสาขาใดสาขาหนึ่งได้อีกต่อไป จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มรายวิชา และสาขาวิชาให้มีความเป็นสหสาขาวิชามากยิ่งขึ้น เพื่อตอบรับกับความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่อยู่เสมอ ส่งผลต่อรูปแบบการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่ต้องปรับปรุงหรือแก้ไขหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิต บุคลากรสายวิชาการย่อมต้องปรับตัวและแสวงหาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มความเชี่ยวชาญของตนเองอยู่เสมอเช่นกัน ซึ่งไม่เพียงองค์ความรู้ในศาสตร์ของตนเท่านั้น แต่ควรต้องพัฒนาหรือเพิ่มความเชี่ยวชาญในศาสตร์อื่นๆ ที่ใกล้เคียง รวมทั้งศึกษาและวิจัยแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ (Interdisciplinarity) (จารุณี มุมบ้านเช่า, 2560, น. 127) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเข้มแข็งและความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษา และปรับปรุงหลักสูตรหรือรายวิชาใหม่ๆ รวมทั้งจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่พัฒนาให้ผู้เรียนมีมุมมองขององค์ความรู้แบบข้ามศาสตร์สาขาวิชาได้อย่างบูรณาการสอดคล้องกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานในโลกสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มนตรา พงษ์นิล, 2562, น. 8) ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อีกด้วย

2.4 ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน จากการศึกษา พบว่า ประเด็น "สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.56 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนและยกระดับ (Reskill/Upskill) ทักษะและสมรรถนะทางวิชาการและวิชาชีพอาจารย์ผ่านการประชุม สัมมนา หรือฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้ว การมีโอกาสได้เข้าไปเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์จริงร่วมกับผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นพันธมิตรทางวิชาการในสถานประกอบการจริง ได้นำเอาปัญหาหรือโจทย์วิจัยจากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมจริงของผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต มาวิเคราะห์ พัฒนา

และแก้ไขปัญหา สามารถประยุกต์และเชื่อมโยงองค์ความรู้ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้อย่างสมดุล เป็นอีกหนึ่งรูปแบบการเรียนรู้ผ่านการฝึกฝนจากประสบการณ์จริง โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ให้มีศักยภาพ มีความรู้ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญที่ก้าวหน้าทันโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถนำเอาความรู้และประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานได้อีกทางหนึ่งด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กันยา นภาพงษ์ และคนอื่น ๆ (2564, น. 25) เรื่อง "ประสิทธิผลการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรรับชั้น" ซึ่งกล่าวว่า มหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัลดิสรรับชั้นไม่อาจดำรงบนแนวปฏิบัติของตนเองได้อีกต่อไป หากแต่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกหรือเครือข่ายภายนอก เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งเชื่อมโยงเครือข่ายการทำงาน ทั้งในด้านการจัดการศึกษา การจัดการนักศึกษา และผลผลิตของนักศึกษา ซึ่งช่วยสนับสนุนแนวคิดของจักรกฤษณ์ โปณะทอง (2560, น. 271) ซึ่งกล่าวว่า ในปัจจุบัน นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารวิชาการและการบริหารงานทั่วไปภายในองค์กรแล้ว การพัฒนาและมีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และการร่วมเป็นเครือข่ายยังเป็นอีกหนึ่งแนวทางสำคัญสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับผลงานวิจัย เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตภาคกลาง" ของ เจษณี จันทวงศ์ และคนอื่น ๆ (2562, น. 22-23) ซึ่งได้สรุปว่า นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะมีแผนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวแล้ว ยังควรพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการด้วยการเรียนรู้การปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตอย่างแท้จริง ซึ่งจะก่อให้เกิดประสบการณ์ตรงจากการลงมือปฏิบัติจริง และสามารถนำมาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ และ ธีรภัทร กุโลภาส (2562, น. 113) เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพเรือตามแนวคิดการสร้างขีดความสามารถ ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม" ซึ่งสรุปว่า การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างขีดความสามารถด้านวิจัยและนวัตกรรม ซึ่งนับเป็นหนึ่งในสมรรถนะสำคัญของบุคลากรสายวิชาการในการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย

และสร้างผลงานทางวิชาการ เนื่องจากการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย (จันทนา อุดม , 2557, น. 5) อย่างไรก็ตาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรยังคงมีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไม่ควรมองข้าม การสร้างชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ยังเป็นสิ่งจำเป็นและควรดำเนินการอย่างเป็นระบบให้เกิดความยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาเทคโนโลยีทางการศึกษา และเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ตลอดจนพัฒนาสภาพแวดล้อม โครงสร้างพื้นฐาน และวัฒนธรรมองค์กรภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากรสายวิชาการ ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่า ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก (Mean = 3.58) โดยพบว่าประเด็น “นำเทคโนโลยีและเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร” เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.00 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการเล็งเห็นถึงความเป็นไปได้ในยุคปัจจุบันของการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อเพิ่มพูนหรือยกระดับขีดความสามารถ สมรรถนะ และทักษะ โดยอาศัยเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่ ในการสนับสนุน อำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ผ่านสื่อหรือช่องทางดิจิทัลต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2560, น. 9-13) ซึ่งสรุปว่า องค์กรควรนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบและความคล่องตัวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อหรือบทเรียนออนไลน์ต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถที่สำคัญให้กับบุคลากรสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพัฒนาทักษะและความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับการทำงานในโลกสมัยใหม่ อีกทั้งยังสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย (ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง, 2561, น. 2126)

2.5 ด้านการบริหารผลงาน จากการศึกษา พบว่าประเด็น "สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.49 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า การเปิดรับฟังความคิดเห็น การทำประชาพิจารณ์ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

คิดเห็นเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงระบบ กระบวนการ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Belonging) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันและโรคระบาด ส่งผลให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ ภาระงานใหม่ และอาจรวมถึงความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มเป้าหมายที่ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปและสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้าคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล" ของ ภาณี นาคไร่ จิง และ สีดลา กลิ่นมรรคผล (2561, น. 18) ซึ่งพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติการณ์ล่วงหน้าเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังควรมีการพัฒนาและประเมินระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และท้ายที่สุด คือ การนำไปพัฒนาเป็นแผนพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการที่เป็นระบบ มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสนับสนุนแนวคิดของ บุษกร คำโฮม (2562, น. 79) ซึ่งกล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เพราะบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน มีอำนาจในการร่วมตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดการยอมรับและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังสนับสนุนแนวคิดของ จิรวัฒน์ ทิพยรส, บัญญัติ ไหวว่อง, และ จุรีรัตน์ ว่องปลุกศิลป์ (2564, น. 461) สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ต้องเป็นระบบที่ยึดถือหลักความน่าเชื่อถือ ทั้งวิธีการประเมิน หลักฐานที่ใช้ในการประเมิน การทำความเข้าใจร่วมกันถึงเกณฑ์รูปแบบวิธีการประเมิน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่เที่ยงตรง ยุติธรรม ตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ ด้วยเหตุนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน อีกทั้งยังเพื่อร่วมกันพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัย และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เป็นธรรม ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถบริหารผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่สมดุลระหว่างบุคลากรและสถาบันอุดมศึกษา

2.6 ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าประเด็น "พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)" เป็นกระบวนการวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.48 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบบริหารสวัสดิการรูปแบบใหม่ หรือจัดให้มีผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ รางวัล และสวัสดิการที่ยืดหยุ่น หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของบุคลากรหลากหลายรุ่นในสถาบันอุดมศึกษา จะสามารถตอบสนองวิถีชีวิตและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันออกไปของบุคลากรยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ช่วยเพิ่มความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง "การรับรู้คุณค่าของการตอบสนองความต้องการของลูกจ้างเฉพาะรายบุคคลและความสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกจ้าง: กรณีศึกษาแบรนดิ้งเอ็มดับเบิลยู" ของ ศิริวรรณ ศรีพิพิธไพศาล และ ปภาภรณ์ ไชยหาญชาญชัย (2561, น. 62) ซึ่งพบว่า การตอบสนองความต้องการของเฉพาะรายบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของลูกจ้าง เกิดสุขภาวะและบรรยากาศที่ดีภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย เพื่อทำความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรแต่ละคนให้ความสำคัญและให้คุณค่าในชีวิต เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการที่ยืดหยุ่น และอาจรวมถึงการจัดให้มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับยุคสมัย (พชชนัน นิรมิตรไชนนทร์ และ กมลพร สอนศรี, 2560, น. 1681) อาทิ สถานที่ทำงานยืดหยุ่น เวลาในการปฏิบัติงานยืดหยุ่น หรือค่าตอบแทนและสวัสดิการตามเงื่อนไขที่บรรลุดำเนินชีวิต เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ธาตทิพย์ พจน์สุภาพ และ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2564, น. 11) ซึ่งกล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนไม่ควรถูกจำกัดภายใต้กรอบงบประมาณ และการทำงานควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับวิถีแบบดิจิทัล และสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง "ความต้องการสวัสดิการที่ยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงาน กสทช. แบ่งตามเจเนอเรชัน" ของ ฅนภัค อินทรานนท์ และ พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง (2561, น. 207) พบว่า ความแตกต่างด้านอายุมีผลต่อความ

ต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น โดยสวัสดิการยืดหยุ่นที่เป็นที่ต้องการมากที่สุด ได้แก่ 1) การเพิ่มเงินสะสมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 2) เงินสะสม/กองทุนสะสมสำหรับคนโสดหลังเกษียณ และ 3) ประกันชีวิต/ประกันสุขภาพที่ครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว ตามลำดับ นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาควรเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการให้กำลังใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี (เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร, 2560, น. 14) ซึ่งจะนำไปสู่การมีผลิตภาพ (Productivity) ที่ดีของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

2.7 ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร จากการศึกษา พบว่าประเด็น "สร้างระบบนิเวศแห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.55 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่ดีภายในองค์กร เป็นองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นมิตรและสมานฉันท์ และอาจนำไปสู่การเสริมสร้างและส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากองค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความเป็นอยู่ที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560, น. 14) ซึ่งกล่าวว่า หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง คือ การดูแลเอาใจใส่และรักษาบุคลากร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เพื่อเป็นเครื่องมือในการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และยังสนับสนุนแนวคิดของ กอปรลาภ อภัยภักดี (2563, น. 315) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย สถานที่ทำงานที่เหมาะสมและน่าทำงาน ความรักในงานที่ทำ วิธีการทำงานแบบใหม่ที่สร้างสรรค์ ความเป็นกัลยาณมิตรในที่ทำงาน และทัศนคติการทำงานเชิงบวก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญและสร้างให้ครอบคลุมทั้งทางด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยา และด้านสังคม นอกจากนี้ เพื่อให้เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตและรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ สถาบันอุดมศึกษาจึงควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาช่วยเชื่อมความผูกพันทางไกล (Distance Engagement) ของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุม

ทุกกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย เพื่อช่วยลดความห่างเหินและลดช่องว่างของความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในประเด็นต่างๆ ส่งเสริมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ธาตทิพย์ พจน์สุภาพ และ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2564, น. 11) ซึ่งกล่าวถึงการมุ่งเน้นผลการดำเนินงานแบบทีม และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เนื่องจากในยุคปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาควรต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และสมดุลชีวิตของบุคลากรด้วย เพื่ออํารงบุคลากรให้อยู่ร่วมงานกับองค์กรได้ในระยะยาว นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่า ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร มีความเป็นไปได้ในระดับมาก (Mean = 3.56) โดยพบว่าประเด็น "สร้างและส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 3.67 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่าประเด็นดังกล่าวสามารถดำเนินงานได้ทันที โดยการยกระดับคุณภาพการบริการของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างการรับรู้และส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากรสายวิชาการหรือผู้มีศักยภาพสูง ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก และรับเข้ามาปฏิบัติงาน การอํารงรักษาและพัฒนาศักยภาพ จนกระทั่งบุคลากรออกจากงาน จะเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร และช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อการส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าของสถาบันอุดมศึกษา นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตจังหวัดสมุทรปราการ" ของ วิทยา ธาตุบุรณย์, มณฑิรา ลีลาประชากุล, นิพัฐพนธ์ สนิทเหลือ, วิวัฒน์ วรวงษ์, และ นันทพงศ์ หมีแหะหมั่น (2563, น. 534-549) ที่ค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2562, น. 313) สรุปว่า การสร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรย่อมนำไปสู่การสร้าง ความผูกพัน ความกระตือรือร้นในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยอํารงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและมีคุณค่าให้อยู่ร่วมงานกับองค์กรได้มากขึ้น

2.8 ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษา พบว่าประเด็น "สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)" เป็น

กระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.49 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เริ่มสร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา กอปรกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งได้เข้ามาเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาอย่างรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอดและทำให้สถาบันอุดมศึกษายังสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางภาวะวิกฤติของโรคระบาด โดยสถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อการทำงาน พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษา เรื่อง "การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย" ของ กัมพล เกศสาลี และ กันยารัตน์ เครือเย็น (2561, น. 511) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการพัฒนาดังนั้น นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเร่งพัฒนาทักษะและการรู้ดิจิทัลของบุคลากรแล้ว ยังควรกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการทำงานของบุคลากรบนแพลตฟอร์มดิจิทัล ในขณะเดียวกันควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล ซึ่งจะนำไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัลที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สามารถสื่อสารระหว่างกันได้ตลอดเวลาโดยปราศจากข้อจำกัดด้านสถานที่ มีการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานร่วมกันบนโลกเสมือนหรือแพลตฟอร์มออนไลน์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ธารทิพย์ พจน์สุภาพ และ รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ (2564, น. 10) ซึ่งกล่าวถึงรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย การปรับรูปแบบการทำงานที่สามารถทำได้จากทุกที่ ทุกเวลา และการเชื่อมต่ออุปกรณ์แบบไร้สาย สามารถเข้าถึงข้อมูลร่วมกันได้ ซึ่งในปัจจุบันมีตัวอย่างที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม คือ การทำงานนอกสถานที่หรือทำงาน ณ เคสสถานของบุคลากร การประชุมหารือผ่านระบบออนไลน์ การจัดประชุมสัมมนาวิชาการผ่านระบบออนไลน์ การทำงานร่วมกับคู่ความร่วมมือในต่างประเทศผ่านระบบออนไลน์ กิจกรรมตามพันธกิจและกิจกรรมนักศึกษาผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งในท้ายที่สุดจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานและสนับสนุนพันธกิจด้านต่างๆ ได้สำเร็จและมี ประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยให้เกิดการพลิกโฉมกระบวนการดำเนินงานและการทำงานไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digital Transformation)

เสริมสร้างความแข็งแกร่งและความได้เปรียบในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติ และนานาชาติ และในอนาคตอันใกล้ สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถขยายขอบเขตภารกิจด้าน อุดมศึกษาและการพัฒนาทุนมนุษย์เข้าสู่โลกเสมือนในเมตาเวิร์ส (Metaverse) เพื่อยกระดับ การศึกษาและเพิ่มทางเลือกทางการศึกษาได้เป็นผลสำเร็จ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2565, ออนไลน์) นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่า ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก (Mean = 3.78) อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.576$, $p = .012$) โดยพบว่าประเด็น “พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการ สรรวณะ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารองค์กร” เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความ เป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.00 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการมีความ คิดเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ใน ยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบกับภาวะ วิฤติในระดับโลก ที่ได้ส่งผลให้เกิดแนวทางใหม่ของการบริหารและจัดการศึกษาใน ระดับอุดมศึกษา จึงเป็นเหตุให้บุคลากรสายวิชาการจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของ ตัวเองโดยเฉพาะทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล ตลอดจนความรู้และความเข้าใจในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย รวมทั้งภารกิจอื่นๆ ของ สถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง “สมรรถนะของบุคลากรสายผู้สอน สาขาวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ของ วลัยพร สุขปลั่ง และ บรรพต วิรุณราช (2558b, น. 139-148) ที่พบว่า ความรู้ความเข้าใจและ สมรรถนะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะของผู้สอน ซึ่งจำเป็นต้องเร่งพัฒนาให้เท่าทันต่อบริบทและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และสามารถ นำมาใช้ปฏิบัติงานในฐานะของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งใน ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการในรูปแบบออนไลน์หรือแบบผสมผสาน รวมทั้งด้านการ บริหารองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการสำรวจของ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2565, ออนไลน์) ซึ่งพบว่า ในยุคปัจจุบัน หน่วยงานหรือองค์กรควรพิจารณาปรับรูปแบบการ ทำงานที่สนับสนุนการทำงานแบบระยะไกล (Remote work) และสำนักงานแบบผสมผสาน (Hybrid workplace) รวมทั้งควรมุ่งพัฒนาทักษะและสมรรถนะดิจิทัลให้กับบุคลากรสำหรับการ ทำงานในยุคแห่งศตวรรษใหม่ด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งผ่านการพิจารณาและเห็นชอบในรูปแบบฯ โดยการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านประเมินความเหมาะสมแล้ว พบว่า รูปแบบฯ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ด้าน รวม 28 กลไกการขับเคลื่อน ดังนั้น เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถสร้างประโยชน์ต่อแวดวงการศึกษาไทย ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อให้ผู้กำหนดนโยบายและสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายในระดับต่างๆ ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละแห่ง ดังนี้

1. ในระดับผู้กำหนดและกำกับดูแลนโยบายด้านอุดมศึกษา นอกจากการกำหนดนโยบายที่ควรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานในระดับชาติแล้ว ควรมีการกำหนดและดำเนินนโยบายที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง มีการถ่ายทอดและสื่อสารนโยบายไปยังทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน มีการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เพื่อทำให้การนำนโยบายไปสู่การลงมือปฏิบัติผ่านโครงการและการปฏิรูปด้านอุดมศึกษาต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบาย สำหรับในระดับสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณารูปแบบฯ กลไก และกระบวนการที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้จริง โดยอาจกำหนดผลลัพธ์และเป้าประสงค์ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

2. สถาบันอุดมศึกษาควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือได้รับการถ่ายทอดนโยบายที่จะช่วยทำให้เกิดกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ และระบบงานของสถาบันอุดมศึกษา มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile Enterprise) โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการและข้อบังคับให้มีความทันสมัย ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องเกิดการทำงานที่ความคล่องตัวและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้อย่างทันทั่วทั้งที่

3. ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบกับ สถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเหตุการณ์ความขัดแย้งในระดับนานาชาติที่อาจนำไปสู่ สงครามโลก ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจเป็นวงกว้างไปทั่วโลก สถาบันอุดมศึกษาไม่

อาจพึงพิงงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐได้เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ดังนั้น จึงควรพิจารณาช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเสถียรภาพทางการเงินที่ยั่งยืน โดยการวิเคราะห์และพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการศึกษาและการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการยกระดับและเพิ่มพูนทักษะ ความต้องการด้านการวิจัยจากภาครัฐและเอกชน การถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ เพื่อก่อให้เกิดแหล่งรายได้อื่นๆ ที่สามารถหล่อเลี้ยงสถาบันอุดมศึกษาได้อีกช่องทางหนึ่ง โดยหน่วยงานต้นสังกัดอาจเป็นผู้สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านนโยบายที่เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินงานได้

4. สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) กรอบแนวคิดแบบยืดหยุ่น (Resilience Mindset) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ในบุคลากรทุกระดับของสถาบันอุดมศึกษา ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวและยั่งยืน บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกและมีศักยภาพเพียงพอในการปรับตัวสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. สถาบันอุดมศึกษาควรวิเคราะห์งานหลัก งานเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปรับปรุงแก้ไข ภาระงาน ข้อกำหนดงาน เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย สอดคล้อง และตอบสนองกับเป้าหมายและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา และควรสร้างดุลยภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ นโยบายที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารผู้มีความรู้สูงยังเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถบรรลุผลสำเร็จในตัวชี้วัดต่างๆ ได้

6. สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดนโยบายและส่งเสริมให้เกิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญ เพื่อทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาในมิติต่างๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

7. สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาระบบการบริหารผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการที่เชื่อมโยงทั่วถึงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

8. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เข้ามาพลิกผัน และสร้างผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นโอกาสที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาเรียนรู้ ปรับตัว และ อยู่รอดได้ในภาวะผันผวนในยุคดิจิทัล ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาจึงควรได้รับการ พัฒนามโนทัศน์ทางดิจิทัล (Digital Mindset) สมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency) รวมทั้งควรได้รับการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิก ผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า รูปแบบฯ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ด้าน ซึ่งมีกลไกการขับเคลื่อน รวม 28 กลไก มีกระบวนการ/ วิธีดำเนินการ รวม 63 กระบวนการ และมีเป้าประสงค์ รวม 8 เป้าประสงค์ รูปแบบฯ ในภาพรวมมี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งองค์ประกอบ 8 ด้าน ยังมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน สำหรับการนำรูปแบบฯ ไปประยุกต์ใช้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ควรมีแนว ทางการดำเนินงานแบบองค์รวมและเชื่อมโยงประสานกัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยมีข้อเสนอแนะใน การนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบ ย่อย "มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความ คล่องตัวในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น" มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น "นำ เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ และช่องทางการสื่อสาร เข้ามาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การ บริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน" เป็นกระบวนการ/ วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควร พิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางในการเพิ่มความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการ ดำเนินงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทั้งในด้านโครงสร้าง องค์กร ระบบงาน ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งจะต้องไม่ขัดต่ออำนาจหน้าที่และขอบเขตที่พึงมี ตามหลักการ ของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อสังคมและ ประเทศชาติ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายการบริหารงาน และ

เป้าหมาย รวมถึงบริบทของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจพิจารณานำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในพันธกิจต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา และอำนวยความสะดวกและในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งในการปฏิบัติในสถานที่และนอกสถานที่ ซึ่งบุคลากรควรได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ อาทิ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลและสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เป็นต้น นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาควรเร่งสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างสื่อสารนโยบายและความเข้าใจในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายในอนาคต ตามแนวทางหรือนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดในระดับกำกับดูแลนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา

2. ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา” และ “มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น “จัดทำข้อกำหนดงาน และภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ และการบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา” เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ สามารถสรุปเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการนำไปใช้ได้ว่า ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์แล้ว ควรนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมและสมดุล สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมและมีคุณภาพ ทั้งในแง่ของปริมาณที่เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความเชี่ยวชาญทางวิชาการและสมรรถนะของบุคลากรที่ควรมีความเหมาะสมกับงานวิชาชีพอาจารย์หรือภารกิจหลักที่จะตอบสนองต่อตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ ควรมีการร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อกำหนดงาน และภาระงานด้านต่างๆ ทั้งการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ครอบคลุม และหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ และการขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นของบุคลากรสายวิชาการ

3. ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูงเพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น “พัฒนาระบบการบริหาร จูงใจ และธำรงรักษาไว้ซึ่งผู้มีศักยภาพสูงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน และสามารถอยู่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาได้ในระยะยาว” และ “สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง” เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอแนะว่า เมื่อมีการวิเคราะห์กำหนดอัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาแล้ว สถาบันอุดมศึกษาควรเร่งปรับปรุงและพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความทันสมัย เท่าทันเทคโนโลยี และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้บุคลากรสายวิชาการที่ตรงกับสาขาความเชี่ยวชาญที่ต้องการ ทั้งสาขาเฉพาะ และสหสาขาวิชา เพื่อสนับสนุนแนวคิดความเชี่ยวชาญแบบข้ามศาสตร์ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการและสหสาขาวิชาตามความต้องการและความสนใจของผู้เรียน พัฒนานักศึกษาให้มีทักษะและสมรรถนะเพื่อการทำงานในอนาคต และมีศักยภาพสอดคล้องตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตหรือตลาดแรงงานในศตวรรษนี้ และในขณะเดียวกัน ควรมีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม อันประกอบด้วย การค้นหา ระบุ และคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน การพัฒนาและประเมินผลงานของผู้มีศักยภาพสูง การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจและธำรงรักษาผู้มีศักยภาพสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามข้อกำหนดงานพิเศษหรือเฉพาะกิจตามเป้าหมายของการจ้างผู้มีศักยภาพสูง อีกทั้งยังมีความก้าวหน้าและเติบโตในสายงานภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

4. ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ” และ “มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น “สร้างเครือข่ายความ

ร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าว เมื่อสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการสรรหาบุคลากรและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานในองค์กรได้แล้ว ควรจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกประเภทขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับรายวิชาหรือวิชาชีพนั้นๆ รวมทั้งความสามารถในการดูแลและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา ความสามารถในการผลิตผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ การถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสร้างทรัพย์สินทางปัญญาหรือสิทธิบัตร การให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงชุมชนและสังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต สมรรถนะและทักษะเหล่านี้ควรได้รับการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อเติมเต็มทักษะและพัฒนาผ่านการเพิ่มพูน ฟื้นฟู และยกระดับทักษะให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการรายบุคคล ซึ่งควรต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต ตามแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเห็นสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม และสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการให้สอดคล้องและตรงเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาควรให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเทคโนโลยีทางการศึกษาศูนย์ใหม่ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและส่งเสริมรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายของบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการเรียนการสอนและการวิจัย สร้างความพึงพอใจ ความสุขและคุณภาพชีวิตในการทำงาน อนุรักษ์บุคลากร และนำไปสู่ความผูกพันต่อสถาบันอุดมศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย

5. ด้านการบริหารผลงาน จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย “มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น “สนับสนุนให้

เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก สะท้อนให้เห็นว่าระบบการบริหารผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในทัศนคติของบุคลากรสายวิชาการ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจารย์ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น และเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน ทว่ายังคงซึ่งความเที่ยงตรง ยุติธรรม และชัดเจนของเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมิน โดยการพัฒนาและปรับปรุงระบบการประเมินผลงาน ควรมีการสื่อสาร เปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และควรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การทำประชาพิจารณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนแนวทางในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นของบุคลากรสายวิชาการ ให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

6. ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน จากการศึกษา พบว่าองค์ประกอบย่อย "มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน" มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น "พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)" เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก ซึ่งจากผลการวิจัยจะพบว่ามีความสอดคล้องตรงกับทั้งผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและผลการพัฒนารูปแบบ ฉะนั้น เพื่อเป็นการสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับแนวคิดความต้องการและความเหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย (Individualization & Personalization) และนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารผลตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลให้แก่บุคลากร อาทิ ระบบสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ จำแนก และจัดการผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ให้สอดคล้องตามความต้องการและความเหมาะสมของบุคลากรเฉพาะราย ซึ่งควรเป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับภาระงาน สภาพแวดล้อม และรูปแบบการทำงานใหม่ในยุคปัจจุบัน และต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ชัดเจน

และโปร่งใส ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ ควรใช้ประโยชน์จากระบบดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการบริหารงานด้านอื่นๆ อาทิ การสรรหาว่าจ้างงาน การพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถนะ และการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นต้น

7. ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร จากการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบย่อย “มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น “สร้างระบบนิเวศแห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)” เป็นกระบวนการ/วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก จากข้อค้นพบดังกล่าว จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันบุคลากรสายวิชาการให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากแนวคิดการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร (Employee Experience) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อตอบสนองต่อแนวคิดดังกล่าวบนความหลากหลายของบุคลากร ตลอดจนจัดหาหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมและคุ้มครองสวัสดิภาพและผลประโยชน์ของของบุคลากรในทุกมิติ อาทิ สุขภาพกาย สุขภาพจิต อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงและความเป็นส่วนตัว เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ปลอดภัย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยธำรงรักษาสัมพันธภาพ ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีตลอดช่วงชีวิตของการทำงานของบุคลากร สร้างความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารระหว่างกันไปยังบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจอันดีในการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กร เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

8. ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบย่อย “มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และพบว่าประเด็น “สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)” เป็นกระบวนการ/

วิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาพลิกผันการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาควรเร่งพัฒนามโนทัศน์ทางดิจิทัล (Digital Mindset) พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะและทักษะทางดิจิทัล (Digital Literacy and Competency) ของบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนความเชี่ยวชาญทางดิจิทัลเพื่อการดำเนินพันธกิจ การบริหารองค์กรยุคดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันควรนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่และวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลมหัต (Big Data) ทางทรัพยากรมนุษย์ อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเชื่อมโยงและสอดประสานข้อมูลดังกล่าวให้เกิดการใช้ประโยชน์ร่วมกันในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในมิติและภารกิจต่างๆ สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินนโยบายหรือกลยุทธ์ อีกทั้งยังเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งมีความผันผวนและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้

9. นอกจากนี้ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฯ ซึ่งเป็นผลของการวิจัยในครั้งนี้ ควรถูกนำไปทดลองหรือประยุกต์ใช้ในสภาพจริงในสถาบันอุดมศึกษาตามบริบทของแต่ละแห่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข้อค้นพบใหม่ สำหรับการพัฒนาต่อยอดการวิจัยรูปแบบดังกล่าวต่อไป ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะกับกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ประเภทบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษากับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐด้วยเช่นกัน เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งรูปแบบ หรือแนวปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน

2. การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะกับกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศไทย ที่ติดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษากับกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ

และ/หรือ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่นๆ ด้วย จำแนกตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบผลการวิจัยในมิติต่างๆ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจที่มากยิ่งขึ้น ตามบริบทและลักษณะของแต่ละประเภทสถาบันอุดมศึกษา

3. การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีเป็นหลัก ดังนั้น การวิจัยในอนาคตอาจศึกษาและดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการศึกษาและการพัฒนานักศึกษาทุกระดับ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การบริการวิชาการ การบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา และการพัฒนาความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของการจัดการสถาบันอุดมศึกษา และพัฒนาเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนามิติต่างๆ แบบองค์รวมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ทั้งในระดับสถาบัน ระดับชาติ และนานาชาติ

4. การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นแนวทางในการวิจัย โดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากผลการวิจัยในครั้งนี้ว่าเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในยุคที่กำลังเผชิญกับภาวะผันผวนต่างๆ ดังนั้น การวิจัยในอนาคตอาจศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือหรือพันธมิตรทางธุรกิจของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาได้สารสนเทศเพื่อนำมากำหนดทิศทางและพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

5. การวิจัยในอนาคตควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เร่งศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นร่วมสมัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังได้รับความสนใจในปัจจุบัน ในมิติหรือบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเพิ่มพูนและยกระดับทักษะของบุคลากร (Upskill/Reskill) แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์การที่ดีของพนักงานหรือบุคลากร (Employee Experience) การทำงานรูปแบบใหม่บนสถานที่หรือแพลตฟอร์มดิจิทัล การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร (Digital Transformation) การบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการจัดการความต้องการเฉพาะราย (Individualization) เป็นต้น

บรรณานุกรม

- Allui, A., และ Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Amar, J., และ et al. (2020). The vision for 2025: Hyperpersonalized care and 'care of one'. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-vision-for-2025-hyperpersonalized-care-and-care-of-one>
- Annacone, A. (2019). The 4 Types of Digital Transformation. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-digital-transformation-andrew-annacone>
- Armstrong, M. (2016). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 6th ed. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=432ec1eb-86d0-42de-abf9-cae25fe8947e%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWZvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1193777&db=nlebk>
- Armstrong, M., และ Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., และ Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), 1-9.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Baker, P. M. A., Bujak, K. R., และ DeMillo, R. (2012). The Evolving University: Disruptive Change and Institutional Innovation. *Procedia Computer Science*(14), 330-335.
- Barman, A., และ Das, K. (2018a). Disruptive Technology in Human Resource Management-From The Bloggers Spectacle. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323550581_Disruptive_Technology_In_Human_Resource_Management-From_The_Bloggers_Spectacle

- Barman, A., and Das, K. (2018b). Disruptive Technology in Human Resource Management from the Bloggers Spectacle. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 3(11), 77-88.
- Biswas, S. (2019). 3 HR Transformation Trends for 2019. Retrieved from <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/3-hr-transformation-trends-for-2019/>
- Boersema, A. (2019). Times Are a-Changing: HR Customer Services. Retrieved from <https://medium.com/@arendmbee/times-are-a-changing-hr-customer-services-bc7be2cc7be9>
- Boudet, J., and et al. (2019). The future of personalization—and how to get ready for it. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it>
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Education.
- Chaudhary, S. (2016). Human Resource Management & Its Core Functions: Managerial & Operative. Retrieved from <https://medium.com/@swaticbindia/human-resource-management-its-core-functions-managerial-operative-fc0335ef616a>
- Chillakuri, B., and Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-37.
- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., and Eyring, H. J. (2011). *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. New York: Wiley.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., and McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? Retrieved from <http://pedrotrillo.com/wp-content/uploads/2016/01/WhatIsDisruptiveInnovation.pdf>
- CIOPages. (n.d.). Human Resources Transformation Framework. Retrieved from <https://www.ciopages.com/human-resources-transformation-framework/>

- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. Retrieved from <https://www.sciencedirect-m.ejournal.mahidol.ac.th/science/article/pii/S2340943619302129>
- Coggins, B., Huang, J., และ Kohli, S. (2021). Reprioritizing the Employee Experience in Consumer-goods and Retail Companies. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reprioritizing-the-employee-experience-in-consumer-goods-and-retail-companies?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=1926e892-79d7-4959-a515-54d42552cea8&hctky=12077468&hlkid=2c0de50b184449ddb6f6f76d4f34955e4>
- Creswell, J. W., และ Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (4th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Dahlbom, P., และ et al. (2020, January). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 120-138.
- David, U., และ Dulebohn, J. H. (2015). Are We There Yet? What's Next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188-204.
- DelCampo, R. G. (2011). *Human Resource Management Demystified*. New York: McGraw-Hill.
- DiRomualdo, A., El-Khoury, D., และ Girimonte, F. (2018). HR in the Digital Age: How Digital Technology Will Change HR's Organization Structure, Processes and Roles. *Strategic HR Review*, 17(5), 234-242.
- Diwan, P. (2017). Is Education 4.0 an imperative for success of 4th Industrial Revolution? Retrieved from <https://medium.com/@pdiwan/is-education-4-0-an-imperative-for-success-of-4th-industrial-revolution-50c31451e8a4>
- Donaldson, C. (2019). What are the 5 key steps in the HR transformation delivery roadmap? Retrieved from <https://www.insidehr.com.au/5-key-steps-hr-transformation-delivery-roadmap/>
- Emmett, J., และ et al. (2020). COVID-19 and the Employee Experience: How Leaders Can Seize the Moment. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the->

employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=1926e892-79d7-4959-a515-54d42552cea8&hctky=12077468&hlkid=398c251a4b7d4794b87e7c87e24598d9

- Erdfelder, E., Faul, F., และ Buchner, A. (1996). GPOWER: A General Power Analysis Program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 28(1), 1-11.
- Farjad, S., Ghorjyan, N., และ Taghipoorzahri, A. (2020). Determination of organizational agility factors of universities based on the Goldman and Nagel model (Case Study: Universities of Tehran Province). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(1), 63-79.
- Fenech, R., Baguant, P., และ Ivanov, D. (2019). The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 166-175.
- Ferguson, G. A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education* (5th ed). New York: McGraw-Hill.
- Ferron, D. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. Retrieved from https://www.ey.com/en_ae/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now
- Finegold, E. (2018). 6 Factors That Drive Digital Transformation Success. Retrieved from <https://www.mobileworldlive.com/tmforum-news-features/6-factors-that-drive-digital-transformation-success/>
- Fuller, J. B., และ et al. (2019). Your Workforce Is More Adaptable Than You Think. Retrieved from <https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>
- Garrison, G. G., Jr. (2005). *A Model of Factors Impacting an Organization's Propensity to be an Early Adopter of Disruptive Technology*. (Doctoral dissertation). The University of Mississippi, Oxford, Mississippi.
- Gonzalez, E. (2020). A Guide to the Functions of Human Resource Management. Retrieved from <https://www.fool.com/the-blueprint/functions-of-human-resource-management/>

- Govil, S. (2020). Top 5 HR Trends in 2020. Retrieved from <https://sightsinplus.com/hottopic/value/top-5-hr-trends-2020-wipro-chro/>
- Gray, A. (2016). The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Gustein, A. J., และ Sviokla, J. (2018). 7 Skills That Aren't About to Be Automated. Retrieved from <https://hbr.org/2018/07/7-skills-that-arent-about-to-be-automated>
- Hair, J. F., Jr, และ et al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hans, S. (2019). HR Digital Transformation: Definition, Need, Stages, and Steps. Retrieved from <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/hr-digital-transformation-definition-need-stages-and-steps/>
- Holbeche, L. (2001). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Hooi, L. W. (2021). Leveraging human assets for MNCs performance: the role of management development, human resource system and employee engagement. *The International Journal of Human Resource Managemt*, 32(13), 2729-2758.
- Horn, M. (2018). Will Half Of All Colleges Really Close In The Next Decade? Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/michaelhorn/2018/12/13/will-half-of-all-colleges-really-close-in-the-next-decade/>
- Hutt, R. (2016). What is Disruptive Innovation? Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/what-is-disruptive-innovation/>
- Ichsan, R. N., Khaeruman, Santosa, S., Shara, Y., และ Liriwati, F. Y. (2020). Investigation of Strategic Human Resource Management Practices in Business After COVID-19 Disruption. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(7), 13098-13110.
- Institute, M. G. (2013). Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our->

[insights/disruptive-technologies](#)

Institute, M. G. (2018). Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

Jensen, J. J. (2015). *Disrupting college: How innovative institutions can change higher education*. (Doctoral dissertation). Boston College, Newton, Massachusetts. Retrieved from <https://search-proquest-com.ejournal.mahidol.ac.th/docview/1716382301?accountid=46528>

Jöreskog, K., และ Sörbom, D. (2001). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.

Kaplan, A. (2021). *Higher Education at the Crossroads of Disruption: the University of the 21st Century*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.

Kapur, R. (2020). The Principles of Human Resource Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/338335044_The_Principles_of_Human_Resource_Management

Keeves, J. P. (1988). *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook* (2nd ed). Oxford: Pergamon Press.

Kilkia, K., และ et al. (2018). A disruption framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 129, 275-284.

Kivisto, J., Pekkola, E., และ Lyytinen, A. (2017). The influence of performance-based management on teaching and research performance of Finnish senior academics. *Tertiary Education & Management*, 23(3), 260-275. Retrieved from <https://www-tandfonline-com.ejournal.mahidol.ac.th/doi/full/10.1080/13583883.2017.1328529>

Kleiman, L. (2018a). Getting Control of the VUCA World: Volatile, Uncertain, Ambiguous and Complex. Retrieved from <https://hrtopics.com/getting-control-vuca-world/>

Kleiman, L. (2018b). 5 Management Trends Changing Human Resources. Retrieved from <https://hrtopics.com/management-trends-changing-human-resources/>

Kleiman, L. (2018c). 6 Ways to Restructure HR that Will Boost Your Organization's Success. Retrieved from <https://hrtopics.com/restructure-hr/>

- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford.
- Klingner, D. E., Nalbandian, J., และ Llorens, J. (2016). *Public personnel management: Contexts and Strategies* (6th ed). New York: Routledge.
- Kollmorgen, M. (2017). The 3 Factors that Enable Digital Disruption. Retrieved from <https://www.softserveinc.com/en-us/blog/factors-that-enable-digital-disruption>
- Kopoulos, A. (2016). HR Disruption: Trends and Opportunities. Retrieved from <https://www.employeeconnect.com/blog/hr-disruption-technology/>
- Koser, K. (2016). Preparing Your Organization for HR Transformation [5 Steps to Success]. Retrieved from <https://www.spencer-thomas.com/blog/preparing-your-organization-for-hr-transformation/>
- Kumar, A., Garg, R., และ Garg, D. (2019). An empirical study to identify and develop constructive model of e-supply chain risks based on Indian mechanical manufacturing industries. *Management Science Letters*, 9(2), 217-228.
- Larson, C. (2016). 4 Keys to Understanding Clayton Christensen's Theory of Disruptive Innovation. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/4-keys-to-understanding-clayton-christensens-theory-of-disruptive-innovation>
- Lemoine, P. A., Hackett, P. T., และ Richardson, M. D. (2017). Global Higher Education and VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity *Handbook of Research on Administration, Policy, and Leadership in Higher Education* (pp. 549-568). Hershey, PA: IGI Global.
- Lester, B. (2017). 3 Essential Components of Digital Transformation. Retrieved from <https://www.remеди.com/blog/3-essential-components-of-digital-transformation>
- Lockey, H. (2017). VUCADEMIA: Turbulence in Higher Education. Received from [https://www.academia.edu/34333219/VUCADEMIA Turbulence in Higher Education](https://www.academia.edu/34333219/VUCADEMIA_Turbulence_in_Higher_Education)
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International.
- Mallillin, L. L. D. (2017). Human Resource Management in Selected Higher Education

- Institutions (HEI): Towards Enhancing Employees' Work. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 58-74.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., และ McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- Mercer. (2017). Only One in Three Organizations Deploy the Key Components of a High-performing HR Service Delivery Model, Finds Mercer. Retrieved from <https://www.mercer.com/newsroom/2017-hr-transformation-study-how-hr-needs-to-change.html>
- Miller, B. A. (2019). *Employee Resistance to Disruptive Technological Change in Higher Education*. (Doctoral dissertation). Walden University, Minneapolis, Minnesota. Retrieved from <https://search-proquest-com.ejournal.mahidol.ac.th/docview/2198829908?accountid=46528>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., และ Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
- Newman, D. (2018). Understanding The Six Pillars Of Digital Transformation Beyond Tech. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/05/21/understanding-the-six-pillars-of-digital-transformation-beyond-tech/#61775cb33f3b>
- Noe, R. A., และ et al. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed). New York: McGraw Hill.
- O'Donnellan, R. (2019). Trends 2019: The Future of Work and the Shape of Future Skills. Retrieved from <https://www.intuition.com/trends-2019-the-future-of-work-and-the-shape-of-future-skills/>
- O'riordan, J. (2017). The Practice of Human Resource Management. Retrieved from https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
- Phillpott, S. (2017). 13 Disappearing Jobs that Won't Exist in 2030. Retrieved from <https://www.careeraddict.com/disappearing-jobs>

Pope, L. (2019). 6 Functions of Human Resource Management. Retrieved from

<https://learn.g2.com/human-resource-management>

Prastacos, G. (2020). HR as a Strategic Partner in Transformation and Growth. Retrieved

from <https://www.stevens.edu/directory/division-human-resources/excellence-files/hr-strategic-partner-transformation-and-growth>

Quacquarelli Symonds Limited. (2020). Methodology. Retrieved from

<https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>

Ray, P., and Singh, M. (2016). HR Transformation for the New Generation in the Work

Force. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 336-349.

Reilly, P. (n.d.). HR Transformation: Prizes and Challenges. Retrieved from

<https://pdf4pro.com/view/hr-transformation-prizes-and-challenges-ipma-hr-5a7e73.html>

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. New York: Columbia Business

School Publishing.

Rothwell, W. J. (2010). Leading HR Transformation. Retrieved from

<https://www.youtube.com/watch?v=kXMFACX6il8>

Rothwell, W. J., Prescott, R. K., and Taylor, M. W. (2008). *Human Resource*

Transformation: Demonstrating Strategic Leadership in the Face of Future Trends.

Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

Rudianto, Bangkara, B. M. A. S. A., Kurniawan, I. M. G. A., Satmoko, N. D., and Hendriarto,

P. (2021, November). Identification of HR Management Strategies for Small

Business Disrupted by COVID-19: Marketing Literature Review. *Budapest*

International Research and Critics Institute-Journal, 4(4), 10646-10655.

Schmiedel, T., and et al. (2013). A Global HR Transformation. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/272485117_A_Global_HR_Transformation

Scott-Jackson, W., and Mayo, A. (2017). *HR with Purpose: Future Models of HR*.

Oxfordshire: Henley Business School.

Sharma, S., and et al. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for

- assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58, 935-943.
- Singapore, N. U. o. (2019). NUS Students to Design their own Learning Journeys to Better Pursue Their Interests. Retrieved from <http://news.nus.edu.sg/press-releases/education-initiatives-design-own-learning-journeys>
- Smith, H. R. (1980). *Management, Making Organizations Perform*. New York: Macmillan.
- Society, C. f. t. N. E. a. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Switzerland: World Economic Forum.
- Susanj, Z., Jakopce, A., and Doric, A. (2020, December). Academics' effectiveness and professional development in Croatia: Challenges for human resource management in higher education institutions. *European Journal of Education*, 55(4), 476-488.
- Thompson, S. A., and Miller, K. L. (2018). Disruptive Trends in Higher Education: Leadership Skills for Successful Leaders. *Journal of Professional Nursing*, 34, 92-96.
- Trevor, J., and Kotosaka, M. (2017). Strategic Human Resource Management: An Agenda for Japanese Companies in the 21st Century. Retrieved from <https://www.dhbr.net/articles/-/4820>
- Ulrich, D. (2015). HR Transformation: Four Steps of HR Transformation. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=xopVImEkoFo>
- Ulrich, D. (2019a). The four phases of digital HR. Retrieved from <https://www.hrmonline.com.au/technology/dave-ulrich-four-phases-digital-hr/>
- Ulrich, D. (2019b). Top 6 HR Predictions for 2020- Dave Ulrich. Retrieved from <https://sightsinplus.com/hottopic/value/top-6-hr-predictions-for-2020-dave-ulrich/>
- Ulrich, D., and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ulrich, D., and et al. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: The RBL Institute.
- Ulrich, D., and et al. (2012). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Retrieved from <https://courses.lumenlearning.com/boundless->

[business/chapter/the-functions-and-goals-of-hr/](#)

Ulrich, D., และ Martinez, E. (2019). Dave Ulrich: HR is about Winning in the Marketplace.

Retrieved from <https://www.peoplesmattersglobal.com/article/strategic-hr/dave-ulrich-hr-is-about-winning-in-the-marketplace-22916>

Value, I. I. f. B. (2018). *Plotting the Platform Payoff: Insights from the Chief Executive Officer Study*. Armonk, NY: IBM Corporation.

Verhoefa, P. C., และ et al. (2019). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*.

Verlinden, N. (2018). HR Digital Transformation: The 6 Stages of Successful HR Transformation. Retrieved from <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>

Vogelsang, K., และ et al. (2019). Success Factors for Fostering a Digital Transformation in Manufacturing Companies. *Journal of Enterprise Transformation*.

Vulpen, E. v. (2019). 7 Digital HR Trends for 2020. Retrieved from <https://www.digitalhrtech.com/digital-hr-trends/>

Walker, D. A., และ Smith, T. J. (2017). Computing Robust, Bootstrap-Adjusted Fit

Indices for Use with Nonnormal Data. *Measurement and Evaluation ion Counseling and Development*, 50(1-2), 131-137.

Yu, D., และ Hang, C. C. (2010). A Rflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, 12, 435-452.

Yu, G., และ Qi, X. (2004). *Disruption Management: Framework, Models and Applications*. New Jersey, USA: World Scientific Publishing.

กอบปรลภ อภัยภักดี. (2563, มกราคม-มิถุนายน). บรรยากาศองค์กรแห่งความสุข: คนเบิกบาน งานสำเร็จ. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 6(1), 315-331.

กัญชพร ศรมณี. (2559, มกราคม-เมษายน). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 8(1), 275-287.

กันยา นภาพงษ์, รัชฎา ฟองธนกิจ, และ สมเกียรติ กอบัวแก้ว. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). ประสิทธิภาพการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชัน. *Journal of Information and Learning*, 32(2), 15-29.

- กัมพล เกศสาลี, และ กันยารัตน์ เครือเช่น. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 12(2), 503-514.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2555). สถิติสำหรับงานวิจัย (พ. 6). กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2558). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2557, กันยายน-ธันวาคม). การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 4(3), 12-20.
- กานต์ยืนยง. (2561). อธิวรรต (disruption) และ "เอกปัจจัยสภาวะ" (singularity). สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/651317>
- กิตติ มีลำเอียง. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกียรติ รัชชรัสมิ. (2561). อุดมศึกษาไทยกับความท้าทายบนความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม. สืบค้นจาก <https://themomentum.co/thailand-and-university-ranking/>
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2548). กลยุทธ์ในการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2560). กลยุทธ์การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โกมล พุกนิลฉาย. (2557, มกราคม-มิถุนายน). ตัวแบบการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน: กรณีศึกษาร้านสาขาบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). วารสารปัญญาภิวัฒน์, 5(2), 103-119.
- ขวัญณภิส รัชตะวรรณ, และ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2562, มกราคม-มิถุนายน). การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารการบริหารปกครอง, 8(1), 429-453.
- คณินิจ อนุโรจน์. (2562, มกราคม-เมษายน). แนวทางการรับมือกับ Disruptio. แพทย์สารทหาร,

65(1), 66-72.

คมกริช นันทะโรจวงศ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข. (2563, มกราคม-เมษายน).

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์.

วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 15(1), 150-173.

จตุพล ยงศร. (ม.ป.ป.). เอกสารประกอบการสอน หลักการอุดมศึกษาและการจัดการการอุดมศึกษา

กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จอมภัก จันทะคัต. (2561, มกราคม-มิถุนายน). ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ

ทำงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพ

รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 7(1), 162-177.

จักรกฤษณ์ โปณะทอง. (2560, กรกฎาคม-กันยายน). ปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการ

บริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารสุทธิปริทัศน์, 31(99), 260-273.

จันทนา อุดม. (2557, มกราคม-มิถุนายน). การขับเคลื่อนสังคมความรู้: ศักยภาพการปรับตัวสำหรับ

สถาบันอุดมศึกษาของ ประเทศไทย ปี 2568. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร, 9(1), 5-13.

จารุณี มุมบ้านเช่า. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การวิจัยแบบบูรณาการข้ามศาสตร์. วารสารสังคม

สงเคราะห์ศาสตร์, 25(1), 119-132.

จารุวรรณ ยอดระฆัง, ศรีณย์ พิมพ์ทอง, และ สุภากร จันประเสริฐ. (2564, กรกฎาคม). ประสิทธิภาพ

ของโปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐาน

แนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก. วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 13(2), 85-104.

จำเนียร จวงตระกูล. (2561, พฤษภาคม-สิงหาคม). ความท้าทายต่อการบริหารงานด้านทรัพยากร

มนุษย์ในมหาวิทยาลัยภาครัฐในประเทศไทย. วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัย

กาฬสินธุ์, 5(2), 215-238.

จำเนียร จวงตระกูล. (2562, กรกฎาคม-ธันวาคม). การเปลี่ยนแปลงงานบริหารทรัพยากรมนุษย์: ทำ

เพื่ออยู่หรืออยู่เพื่อล่มสลาย. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 6(2), 124-135.

จินตวิทย์ คล้ายสังข์ และคณะ. (2564, กรกฎาคม-ธันวาคม). แนวทางการผลิตครูระดับอุดมศึกษาแบบ

พลิกโฉม: จากงานวิจัยสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย,

13(2), 1-20.

จิรวัดณ์ ทิพย์รส, บัญญัติ ไหว่ทอง, และ จุริรัตน์ ว่องปลูกศิลป์. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). การ

- ประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(2), 448-463.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2563). นโยบายการบริหารงานบุคคล. สืบค้นจาก <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm/hrpolicy/>
- จุฬาลักษณ์ ไสระพันธ์, และ ธีรภัทร กุโลภาส. (2562, เมษายน-มิถุนายน). กลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพเรือตามแนวคิดการสร้างขีดความสามารถ ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 47(1), 95-117.
- เจนจิรา นามจัตุรัส. (2563). COVID-19 ไม่ได้ทำให้การศึกษาจีนชะงัก หลายโรงเรียนหันมาปรับใช้ 'การเรียนออนไลน์'. สืบค้นจาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/online-learning-in-china-due-to-the-coronavirus-covid-19>
- เจษฎี จันทวงศ์ และคนอื่นๆ. (2562, กรกฎาคม-ธันวาคม). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตภาคกลาง. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 5(2), 14-29. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svittj/article/view/225429/156298>
- ชนาธิป ความาพงษ์, และ นคร กกแก้ว. (2564, กันยายน). การศึกษาปัจจัยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง. วิศวกรรมลาดกระบัง, 38(3), 53-62.
- ชนินารถ ชียงบุตร, และ นวลฉวี แสงชัย. (2554, กรกฎาคม-ธันวาคม). ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานของภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข., 4(2), 63-88.
- ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. (2561, กันยายน-ธันวาคม). การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ), 11(3), 2126-2147.
- ชวาม, เ. (2561). การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู.
- ชัยวิชิต เขียวชนะ. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การสร้างและการพัฒนาโมเดล/รูปแบบ/แบบจำลอง/ตัวแบบ. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 9(q), 1-11.
- ชูชาติ มั่นครองธรรม. (2555). รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐณัฐ วงศ์สายเชื้อ. (2558). การทดสอบไคสแควร์. สืบค้นจาก

<https://www.youtube.com/watch?v=qnyQneEYo7c>

ฐาปนีย์ ธรรมเมธา. (2562, เมษายน-มิถุนายน). แนวทางการพัฒนาอาจารย์เพื่อเตรียมความพร้อมในการสอนออนไลน์แบบเปิดสำหรับมวลชนในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 47(2), 48-66.

ณภัค อินทรานนท์, และ พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง. (2561, ธันวาคม). ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงาน กสทช. แบ่งตามเจเนอเรชั่น. วารสารวิชาการ กสทช. ประจำปี 2561, 193-214.

ดวงใจ จันทร์ดาแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ, และ นลินธัฐ ดีสวัสดิ์. (2561, กรกฎาคม-สิงหาคม). แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 38(4), 179-201.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2562). HRM from Theories to Practices. สืบค้นจาก

<https://www.mycourseville.com/?q=onlinecourse/theatre/4252/51xFZCfelER>

ถวิล คำโสภา. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.

ทิตินา แหมมณี. (2555). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนาธิ นุ่มนนท์. (2561). การวิเคราะห์ธุรกิจที่ทำให้เกิด Disruption. สืบค้นจาก

<https://thanachart.org/2018/10/15/>

ธนพงศ์พรณ ธัญญรัตน์กุล. (2561). *Digital Transformation in Action: เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล Step by Step*. กรุงเทพฯ: U23 Academy.

ธนภณ ภู่มาลา. (2560, กรกฎาคม-ธันวาคม). รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 10(2), 43-59.

ธนากร โคธิเสน, และ กฤษวรรณ์ โล่ห์วัชรินทร์. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). ความสอดคล้องของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่: กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 38(2), 135-167.

ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2562, กันยายน-ธันวาคม). การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน: เครื่องมือการบริหารคนที่องค์กรต้องรู้. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 11(3), 306-315.

ธราธร รัตนนฤมิตร, และ ประกาย อีระวัฒนากุล. (2563). 6 เทคโนโลยีพลิกผันมหา'ลัย ยุค 4.0. สืบค้นจาก

<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/649128?fbclid=IwAR05S68lBYCIdu0Xdl9gS-ZIIQyOfwoIWaJc3BADi8SHZtP1M9QVskJ4pP8>

ธัญพร ธาศักดิ์. (2565). ทำไมองค์กรถึงควร 'Upskill' และ 'Reskill' ให้พนักงาน?

<https://missiontothemoon.co/reskill-upskill-reskill/>

ธารทิพย์ พจน์สุภาพ, และ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์. (2564, มกราคม-มีนาคม). การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์. สักทอง: วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 27(1), 1-19.

ธิดารัตน์ สอนเศรษฐ์, ระพีณ ชูชื่น, และ ธนวิน ทองแพง. (2562, ธันวาคม). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยบูรพา. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 1(6), 55-67.

ธิดารัตน์ สืบญาติ. (2562, มกราคม-มิถุนายน). แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 6(1), 48-77.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลริสเรล: สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3).

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555, มกราคม-มิถุนายน). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 2(1), 68-74.

นฤมล เอกธรรมสุทธิ. (2559). การพัฒนารูปแบบส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากการประเมินโครงการของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

นิภาพร นิกรศิริ, และ ดาวิชา ศรีธวัชรัตน์. (2558, กรกฎาคม-ธันวาคม). คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กรณีศึกษา:

- องค์การภาคเอกชนในประเทศไทยที่ใช้ระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง.
วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 7(2), 4-19.
- เนาวนิตย์ สงคราม. (2550). การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและ
การเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
กรุงเทพฯ.
- บรรจบ ภิรมย์คำ และคนอื่นๆ. (2564, มกราคม-มิถุนายน). ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 12(1), 1-19.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2550). การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: อมรรกา
พิมพ์.
- บวรนนท์ ทองกัลยา. (2561ก). HR Transformation. สืบค้นจาก
https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/bawornnan_hr_transformation.pdf
- บวรนนท์ ทองกัลยา. (2561ข). HR For Non HR กลยุทธ์การบริหารคนในยุค 4.0. สืบค้นจาก
<http://tct.or.th/images/article/member/25610219/HR-for-Non-HR.pdf>
- บวรนนท์ ทองกัลยา. (2562ก). ถอดความคิด HR ในยุค Disruption การรับมือการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
เมื่อคนลาออกเพราะหัวหน้า. สืบค้นจาก [https://techsauce.co/saucy-thoughts/hr-](https://techsauce.co/saucy-thoughts/hr-transformation-in-digital-disruption)
[transformation-in-digital-disruption](https://techsauce.co/saucy-thoughts/hr-transformation-in-digital-disruption)
- บวรนนท์ ทองกัลยา. (2562ข). HR Transformation in Digital Age สืบค้นจาก
<https://hr.oop.cmu.ac.th/hrday/fileDoc/docDay1Order1.pdf>
- บุญสม ควรชม. (2556). การวิเคราะห์องค์ประกอบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของพยาบาลวิชาชีพ.
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- บุญอ้อม โฉมที. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis). สืบค้นจาก
http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=1108
- บุรฉัตร จันทร์แดง, คมสันต์ บุพตา, และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2561, มกราคม-มิถุนายน).
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม, 5(1), 219-236.
- บุษกร คำโฮม. (2562, กันยายน-ธันวาคม). ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาในการบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 3(3), 75-84.

ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก

<https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/3298>

ประไพพิมพ์ สุธีสินนท์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการ
วิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2), 31-48.

ปรียาลักษณ์ อินเพลา. (2555). การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 4 แห่ง ในช่วง พ.ศ. 2551-2553. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ปัทมวรรณ จินดารักษ์. (2560, มกราคม-เมษายน). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรม
ราชูปถัมภ์, 11(1), 221-233.

ปารณีย์ ขาวเจริญ. (2559). การพัฒนารูปแบบการนิเทศโดยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงของ
ครูพี่เลี้ยงนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
กรุงเทพฯ.

พรภวิชัย นันทชัชวาลย์กุล. (2560). ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
กลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพ, 4(2), 65-71.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
พ.ศ. 2562. (2562, 1 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 136 ตอนที่ 57ก, น. 80).

สืบค้นจาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/057/T_0079.PDF

พชชนัน นิรมิตรไชยนนท์, และ กมลพร สอนศรี. (2560, มกราคม-เมษายน). รูปแบบที่เหมาะสมใน
การจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและ บุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย. *Veridian
E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*,
10(1), 1680-1697.

พัชรกานต์ นิมิตรศดิกุล, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559, กันยายน-ธันวาคม). กระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. *Veridian E-Journal สาขา
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(3), 631-652.

พิชญา หอมหวล, และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2561, กันยายน-ตุลาคม). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรภาครัฐต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร,

38(5), 80-98.

พิชญาภา ยืนยาว. (2552). รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

พิมพ์แพร ศรีสวัสดิ์. (2563, กันยายน-ธันวาคม). การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติและกลยุทธ์การปรับตัวของมหาวิทยาลัยไทย. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 15(3), 1-12.

พลพงศ์ สุขสว่าง. (2556). โมเดลสมการโครงสร้าง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.

ภควัต ศรียารัตน์. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบของจิตสำนึกความเป็นครูรุ่นใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ภาณี นาคไธสง, และ สีดลดา กลิ่นมรรคผล. (2561, สิงหาคม). การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย, 5, 18-28.

ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ. (2560). พฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก

https://thaimooc.org/courses/course-v1:STOU-MOOC+stou002+2017_T2/courseware/3f5fa2980c2c47f3ac1167954c862ec3/ee44e3d907004f3dbc838c15b8c68853/

มนตรา พงษ์นิล. (2562, มกราคม-มิถุนายน). การบูรณาการการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา: องค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรม. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 19(1), 1-14.

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2563). วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม. สืบค้นจาก <https://hr.kku.ac.th/>

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2563). เกี่ยวกับเรา. สืบค้นจาก

<https://hr.oop.cmu.ac.th/data/about/about.php>

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2565). 'ธรรมศาสตร์' ลุย METAVERSE ตั้ง 'วิทยาเขต' แห่งใหม่ในโลกเสมือน THAMMASAT METAVERSE CAMPUS. สืบค้นจาก <https://tu.ac.th/thammasat-020365-thammasat-metaverse-campus-tverse>

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2563ก). มหาวิทยาลัยมหิดล จัดงานครบรอบ “51 ปีวันพระราชทานนาม 132 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก <https://mahidol.ac.th/th/2020/mahidol-name51/>

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2563ข). วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ. สืบค้นจาก

<https://op.mahidol.ac.th/hr/mission/>

มาตา แก้วเซ่ง. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

เมธี ดิษฐ์ศักดิ์. (2553). การพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

เย็น ภู่วรรณ. (2562). เทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน. สืบค้นจาก

<http://www.thailibrary.in.th/2019/03/01/disruptive-tech-2/>

ยุทธ ไถยวรรณ. (2555). การเลือกการวิเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการวิจัย. วารสารวิทยาศาสตร์ประยุกต์, 11(1), 71-82.

ยูไนเต็ อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์. (ม.ป.ป.). พลิกวิกฤติจาก Digital Disruption ให้เป็นโอกาสที่จะสร้างสิ่งใหม่ในธุรกิจของคุณ. สืบค้นจาก <https://www.uih.co.th/th/knowledge/digital-disruption-1>

เยาวเรศ กาทองทุ่ง. (2557). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

วิศ หาญอุตสาหะ. (2562ก). สรุปประเด็นสำคัญจาก คุณวิศ เรื่อง Future of work และทักษะที่ควรมี ถ้าอยากรอดจากการแทนที่ของ AI. สืบค้นจาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/rawit-hanutsaha-on-the-future-of-work-and-skills-that-arent-about-to-be-automated>

วิศ หาญอุตสาหะ. (2562ข). *Super Productive*. กรุงเทพฯ: KOOB.

รัชต์ ไตรมาลัย. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

รัตนะ บัวสนธ์. (2558). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรื่องโรจน์ พูนผล. (ม.ป.ป.). Six Ds of Exponential Technology: Disrupt or Die. สืบค้นจาก <https://www.disruptignite.com/blog/six-ds-of-exponential-technology-disrupt-or-die>

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรธรรม เนตรทิพย์. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีม
ของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุุษาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

วรกรรม สามโกเศศ. (2559). รู้จัก Disruptive Technologies. สืบค้นจาก

<https://thaipublica.org/2016/11/varakom-187/>

วรกรรม สามโกเศศ. (2562). การปิดตัวของมหาวิทยาลัยอเมริกัน. สืบค้นจาก

<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646935>

วรกรรม ศรีอยุธยา, และ สายสุดา เตียเจริญ. (2562, กรกฎาคม-ธันวาคม). การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร,
10(2), 219-230.

วลัยพร สุขปลั่ง, และ บรรพต วิรุณราช. (2558a, กรกฎาคม-ธันวาคม). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง
ยืนยันอันดับที่สองของโมเดลสมรรถนะบุคลากรสายผู้สอนสาขาวิชาการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วารสารวิทยาลัย
พาณิชยศาสตร์บริหารธุรกิจ, 10(2), 91-103.

วลัยพร สุขปลั่ง, และ บรรพต วิรุณราช. (2558b). สมรรถนะของบุคลากรสายผู้สอน สาขาวิชาการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน.
วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 9(3), 139-148.

วัจนรัตน์ ควรดี, และ ณมน จีรังสุวรรณ. (2558). การปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อพัฒนาทักษะใน
ศตวรรษที่ 21. พัฒนาเทคนิคศึกษา, 27(93), 12-20.

วันวิสา จงรักษ์, และ เนตรพัฒน์ ยาวิราช. (2559, มกราคม-เมษายน). กระบวนการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศ
อินโดนีเซีย. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยองกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(1), 113-121.

วิจิตร ศรีธำณ. (2558ก). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบนวิถีแห่งการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก

<https://digitalib.stou.ac.th/handle/6625047444/2572>

วิจิตร ศรีธำณ. (2558ข). หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐ. สืบค้นจาก

https://digitalib.stou.ac.th/bitstream/handle/6625047444/1332/Wichit_PPT051.pdf

วิทยา ชาติบุญมย์, มณฑิรา ลีลาประชากุล, นิพัฐพนธ์ สนิทเหลือ, วิวัฒน์ วรวงษ์, และ นันทพงศ์ หนี

- แหละหมั่น. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตจังหวัดสมุทรปราการ. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6(1), 534-549.
- วิภาวดี กรรณประชา, และ สำเริง อ่อนสัมพันธุ์. (2558, กรกฎาคม-ธันวาคม). การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 6(1), 170-179.
- วิโรท สันติประภาพ. (2563). รับมืออย่างไรเมื่อมหาวิทยาลัยกำลังถูกดิสรัปต์. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2020/11/veerathai-49/>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). Structural Equation Modeling: SEM. สืบค้นจาก <http://www.mbuisc.ac.th/phd/powerpoint/SEM.pdf>
- วิไลวรรณ รุจิตร, และ เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยาน. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 7(2), 126-116.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2555, กรกฎาคม-กันยายน). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 53(3), 105-112.
- ศรีจรีณ สิมมาลี. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ศรุตยา บ่อมดงบัง. (2554). รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ประยุกต์ศาสตร์การร่วมลงทุนของบุคลากรในสถาบัน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- ศักดิ์พันธุ์ ดันวิมลรัตน์. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ. วารสารศิลปการจัดการ, 5(2), 286-298.
- ศิริพร กาฬกาญจน์, สันชัย อินทพิชัย, และ วิจิตรา พลเยี่ยม. (2559, กันยายน-ธันวาคม). รูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 26(3), 507-516.
- ศิริวรรณ ศรีพิพิธไพศาล, และ ปภาภรณ์ ไชยหาญชาญชัย. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). การรับรู้

- คุณค่าของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายบุคคลและความสัมพันธ์กับ
ความผูกพันของลูกค้า: กรณีศึกษาแบรนด์ปีเอ็มดับเบิลยู. *BU Academic Review*, 17(2).
ศูนย์สารสนเทศอุดมศึกษา. (2563). ดาวน์โหลดสถิติ อุดมศึกษา บุคลากรอุดมศึกษา. สืบค้นจาก
<http://www.info.mua.go.th/info/>
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2559ก). การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผันสำคัญต่อการพัฒนา
ระบบการศึกษาอย่างไร? สืบค้นจาก
http://thaitribune.org/contents/detail/327?content_id=24198&rand=
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2559ข). ทฤษฎีการพลิกผัน. สืบค้นจาก
<https://www.it24hrs.com/2016/theory-of-disruption/>
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). The Year of Disruption. สืบค้นจาก
http://tct.or.th/images/article/special_article/25610110/198410_Disruption.pdf
- จิตาพร สุริยา. (2560, กรกฎาคม-ธันวาคม). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนา
สมรรถนะส่วนบุคคล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์,
19(2), 69-80.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2562ก). เจตนารมณ์. สืบค้นจาก <https://www.tqa.or.th/th/tqa-award/purpose/>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2562ข). องค์การที่ได้รับรางวัล TQA/TQC ปี 2562. สืบค้นจาก
<https://www.tqa.or.th/th/tqa-winners/>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2563). ผลกระทบโควิด-19 ต่อการจ้างงานในภาคบริการ
ของประเทศไทย. <https://tdri.or.th/2020/09/services-sectors-affected-by-the-covid-19/>
- สมเกียรติ ศิริชาติไชย. (ม.ป.ป.). กรณีศึกษา "เคแบงก์" กับ HR Transformation. สืบค้นจาก
<https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15880>
- สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา.
(ปริญญานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สมบุญ สุริยวงศ์. (2550). การวิเคราะห์องค์ประกอบ. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- สมพงษ์ เกษานุช และคนอื่นๆ. (2560, พฤษภาคม-สิงหาคม). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: ทิศ
ทางการกำหนดกระบวนการต้นในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

- วิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย. วารสารวิชาการธรรมทศน์, 17(2), 173-185.
- สมพิศ ทองปาน. (2559, กันยายน-ธันวาคม). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. วารสาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 10(3), 245-258.
- สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (2545). รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2565). เปิด 12 เทรนด์บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่
CEO ให้ความสำคัญ. <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-888300>
- สรชัย พิศาลบุตร, เสาวรส ใหญ่สว่าง, และ ปรีชา อัสวเดชากร. (2550). การสร้างและประมวผล
ข้อมูลจากแบบสอบถาม (พ. 2). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สรวิ กลิ่นวิจิต. (2558). การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา,
ชลบุรี. สืบค้นจาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/52810024.pdf
- สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2564, กรกฎาคม-ธันวาคม). ความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด-19. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม, 8(2), 45-60.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). (ร่าง) มาตรการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากร
บุคคลภาครัฐเพื่อรองรับสังคมสูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2566. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย
และพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2562). ศัพท์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ฉบับราชบัณฑิตย
สภา. สืบค้นจาก
<https://www.facebook.com/RatchabanditThai/photos/ms.c.eJw9zccJAEEMA8CODjnl0f~;GDtbY30FB6Q4BhcGE1qcDyegGWS54v4RhqZhKX8UfgAc1G74QUFOLioVS BqP7XslmYQc~ oDcqb9TIB6BaJU4~- .bps.a.2527569647301115/2544010758990337/?type=3&theater>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการ
สถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). รายงานการวิจัย ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการ
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2563). โครงการวิจัย เรื่อง

ผลกระทบของ COVID-19 ต่อการส่งเสริมการมีงานทำ. กรุงเทพฯ:

สื่อดา กลิ่นมรรคผล, และ ภาพนี้ นาคไร้ซึ่ง. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพัน

ในองค์การของบุคลากร คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 20(2), 199-209.

สุจิตรา พงศ์พิศุทธิโสภา, โษทศร์รัตต ธรรมบุษดี, และ โรจลักษ์ณ์จักรไพวงศ์. (2561). การวิเคราะห์

ด้านทรัพยากรมนุษย์: วิวัฒนาการ การปรับตัวขององค์กร บทเรียน และแนวโน้มในอนาคต.

วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 10(1), 126-162.

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และ รัชนิกุล ภิญโญภานุวัฒน์. (2554). สถิติวิเคราะห์

สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL

(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

เสรี ชัดเข้ม. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา, 2(1),

15-42.

เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการ

เปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 6(1), 1-16.

เสาวภา เมืองแก่น, จอมพงศ์ มงคลวนิช, และ ประกอบ คุณารักษ์. (2561, พฤษภาคม-สิงหาคม).

องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 12(28), 328-341.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

อภิษฐา ลีลาณชกุล. (2561). Disruption Theory ทฤษฎีการพลิกผัน. สืบค้นจาก

<https://www.facebook.com/aitm.ku/posts/2316876211663061/>

อรรถพรณ ฤทธิมัน. (2561). ทิศทางพัฒนาบัณฑิตไทย. สืบค้นจาก

http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=50496&Key=news_Teeraki
at

อรรถวุฒิ ประทุมรัตน์. (2563). ทำความรู้จัก Virtual Office เข้าออฟฟิศได้ไม่ต้องเดินทาง.

สืบค้นจาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/introducing-virtual-office>

อริยญา เถลิงศรี. (2561). เปลี่ยนมุมมองการบริหารคน HR 4.0 ในยุค Disruptive World. สืบค้น

จาก <https://brandinside.asia/hr-4-0-disruptive-world/>

อาณัติ ลีมคเดช. (2560). ธุรกิจกติกาใหม่: *Disrupting Business*. นนทบุรี: พาร์คพรอพ.

อานูภาพ เลขะกุล. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). ความปกติถัดไปอุดมศึกษา: ความท้าทาย.

วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้, 1(2), 111-125.

เอกพงศ์ มุสิกะเจริญ. (2561). สิงคโปร์ปรับตัวเรื่องการศึกษา. สืบค้นจาก

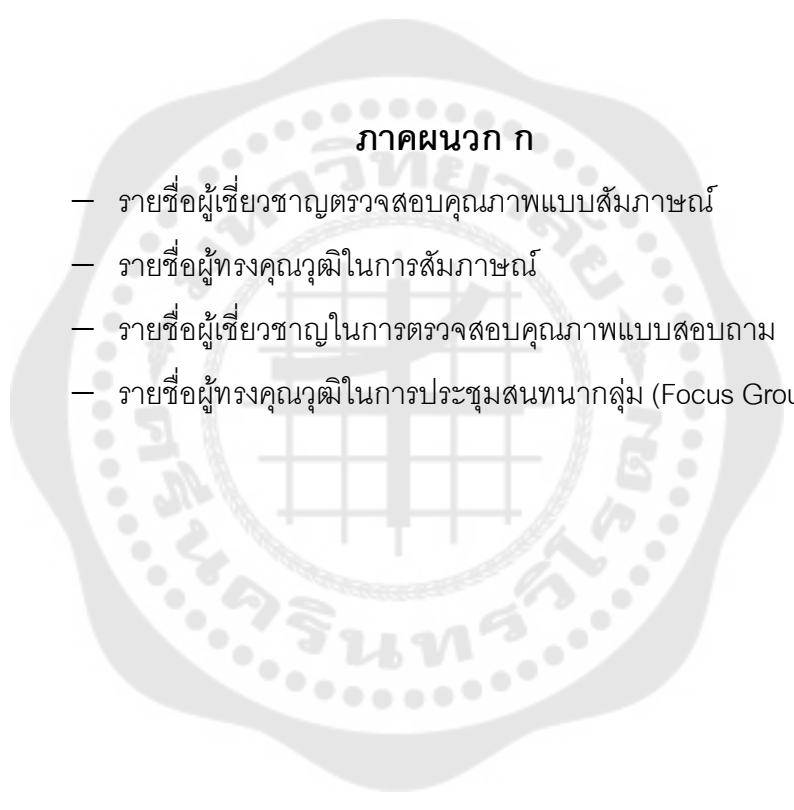
http://www.clinictech.most.go.th/online/pages/blog_view.asp?blog_id=1219

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562, มกราคม-มิถุนายน). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่

ความสำเร็จขององค์กร. วารสารเกษมบัณฑิต, 20(1), 64-77.







ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์	คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. อาจารย์ ดร.กิตติ ชุณหะศรีวงศ์	คณะพัฒนารัฐพยางคมนตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. คุณกริชสิกา ปริญญา	ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

1. ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา	นายกสมาคมการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทย
2. รองศาสตราจารย์ นพ.ธัญ สุภัทรพันธุ์	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
3. รองศาสตราจารย์ พญ.สุรินทร์พร ลิขิตเสถียร	รองคณบดีด้านทรัพยากรบุคคล คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ปานอุทัย	รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และ นวัตกรรมองค์กร คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1. ศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ตระกูลเพียรกิจ	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คัทลียา ศิริภัทรากร แสนหลวง	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง	คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
5. อาจารย์ ดร.เจษณี จันทวงศ์	คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ ผิวทองงาม	รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและ ทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย	ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่าย บริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ ล้อจิตรอำนาจ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. อาจารย์ ดร.ธิตคม พัวพันสวัสดิ์	ประธานสมาคมอาจารย์ มหาวิทยาลัยมหิดล
5. อาจารย์เกศราภรณ์ อุดกันทา	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. คุณรัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา	ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากร และกลยุทธ์บุคคล ฝ่าย บริหารกลาง สำนักงาน พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การ มหาชน)
7. คุณจันทรีทิมา เจริญวิชัยเดช	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ บริษัท เร็ลแอสเสท ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด



ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
- สรุปการประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ
- การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ดำเนินการโดย นายอัมพร สงคติรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไปพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยมหิดล และ 2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดย
ตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

[] ปริญญาตรี

[] ปริญญาโท

[] ปริญญาเอก

3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

[] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี [] 11-20 ปี

[] 21-30 ปี [] 31 ปีขึ้นไป

4. สังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐของท่าน

[] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [] มหาวิทยาลัยขอนแก่น

[] มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [] มหาวิทยาลัยมหิดล

5. กลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่ท่านสังกัด

[] กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

[] กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

[] กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

6. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)

[] ศาสตราจารย์

[] รองศาสตราจารย์

[] ผู้ช่วยศาสตราจารย์

[] อาจารย์

7. ตำแหน่งทางการบริหาร (ถ้ามี)

ตอนที่ 2 **ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ**
รองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และ
 โปรดกรอกข้อมูลตามความเป็นจริง โดยตอบคำถามให้ครบทุกข้อเพียงข้อละ 1
 รายการ

1. ท่านคิดว่าข้อความดังต่อไปนี้เหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐหรือไม่

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์					
1	การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นโยบายเชิงยุทธศาสตร์เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต				
2	มีการกำหนดและวิเคราะห์งานหลักหรือพันธกิจหลัก รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา				
3	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา				
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน				
5	มีการวิเคราะห์อุปสงค์ของงาน กำหนดคำอธิบายลักษณะงาน (JD) คุณสมบัติ และสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา				
6	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานใหม่ และสมรรถนะใหม่ๆ ที่จำเป็น และสามารถตอบโจทย์รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ใหม่ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา				

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
7	มีการวิเคราะห์ผลลัพธ์ (Deliverables) หรือคุณค่าที่สถาบันอุดมศึกษาจะส่งมอบให้แก่ผู้เรียน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
8	มีการวิเคราะห์ความจำเป็นของงานทำงานที่ไม่ตอบโจทย์หรืองานไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม (High-value added) ของสถาบันอุดมศึกษา				
9	มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น				
10	มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำระบบอัตโนมัติและคอมพิวเตอร์เข้ามาดำเนินการแทนแรงงานมนุษย์				
11	มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพื่อนำมากำหนดและวางแผนงาน ก่อนนำแผนไปถ่ายทอดและปฏิบัติ				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์					
การบริหารคุณภาพองค์กรกำลัง					
12	มีการกำหนดสมรรถนะของงานหลัก (Core Competency) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจนและสามารถวัดหรือประเมินผลได้				
13	มีการกำหนดสมรรถนะที่ตอบโจทย์วิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาสำหรับการรับบุคลากรใหม่				
14	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังใหม่ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต				
15	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (TOR) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา				
16	มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา				

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
17	มีการจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา				
18	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ลดหรือเพิ่มหน่วยงานที่ตอบโจทย์วิสัยทัศน์และเหมาะสมกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา				
19	มีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Approach) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการบริหารคุณภาพพัสดุกำลัง					
การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง					
20	มีการกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์กระบวนการ และช่องทางที่หลากหลายในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษา				
21	มีการสร้างแบรนด์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง				
22	มีการทำการตลาด (Marketization) และเข้าใจความต้องการของผู้มีศักยภาพสูงที่จะรับเข้ามาทำงานในสถาบันอุดมศึกษา				
23	มีการสรรหาและคัดเลือกเชิงรุก (Active Recruitment) เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างทั่วถึง				
24	มีการกำหนดข้อกำหนดงาน (TOR) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล				
25	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ (Discipline) และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา (Multidisciplinary Team)				

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
26	มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้คู่ทุนต่อการจ้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง				
27	มีการเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดแรงงานและผู้มีศักยภาพสูง				
28	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีศักยภาพสูง				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง					
การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน					
29	มีการวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งสมรรถนะที่มี และสมรรถนะที่ต้องพัฒนา				
30	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากรที่มีศักยภาพ และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร				
31	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลให้ตรงตามสายอาชีพและทักษะที่จำเป็น (Career Affiliation)				
32	มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับโจทย์ความต้องการทั้งของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม				
33	มีการออกแบบและจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) และจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับแผนของบุคลากรแต่ละคน				
34	มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการที่จะรับเข้าใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ				
35	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร				
36	มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรออกไปแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ภายนอกหน่วยงาน				

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
37	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร				
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน				
การบริหารผลงาน					
38	มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม				
39	มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งระดับหรือชั้นของเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน				
40	มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา				
41	มีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผลงาน				
42	มีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นประธาน และเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา				
43	มีการประเมินผลตามสมรรถนะด้านต่างๆ (Core, Functional, Managerial) ของแต่ละบุคคล เพื่อประเมินพฤติกรรมของบุคคลควบคู่ไปด้วย				
44	มีการกำหนดข้อกำหนดงาน (TOR) เฉพาะรายบุคคลหรือแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง				
45	มีการพิจารณาและวัดผลจากผลลัพธ์ของผลงานเป็นหลัก				
46	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน				

ลำดับ ข้อ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและ ตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง แบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
47	มีการใช้รูปแบบวิธีการใหม่ หรือเครื่องมือใหม่ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เช่น Objective and Key Results (OKR) เป็นต้น				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการบริหารผลงาน					
การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน					
48	มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากร (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน				
49	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary) ที่เป็นธรรมและเหมาะสม				
50	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลที่เป็นรูปแบบการยกย่อง (Non-cash Recognition)				
51	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่				
52	มีการพิจารณามูลค่า/คุณค่า (Value) หรือคุณภาพของผลงานและระดับของความรับผิดชอบ เพื่อนำมากำหนดการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า				
53	มีการใช้วิธีการกระตุ้นเงินเดือนตามตำแหน่งทางวิชาการ				
54	มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (TOR) ที่บรรจุในตัวชี้วัดขององค์กร				

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม		
		1-	0	1+			
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน							
การจัดการสัมพันธภาพบุคลากร							
55	มีการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ให้สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลกำหนดสวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากร						
56	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของบุคลากร (Personalization)						
57	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบในการสร้างสัมพันธภาพและประสบการณ์ให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือยุคดิจิทัล						
58	มีการสร้างและธำรงการมีส่วนร่วม (Engagement) ความเป็นเจ้าของ (Ownership) ความร่วมมือที่ดี และความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากร						
59	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Inclusiveness)						
60	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมาย (HR Law) ที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
61	มีการสนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อรับฟังสะท้อนเสียง (Voice of Employee) ของบุคลากร						
62	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ (Employee Experiences) ที่ดีให้แก่บุคลากร เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น						

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
63	มีการสนับสนุนให้เกิดกลไกเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร					
ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
64	มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Technology) และกระบวนการออกแบบระบบงาน				
65	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร				
66	มีการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) และ HR Dashboard ขององค์กรเพื่อเป็นแกนกลาง (Backbone) สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร				
67	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีทักษะการรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Literacy)				
68	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)				
69	มีการพิจารณาและตระหนักถึงการนำไปใช้ (Implementation) และการบริหารความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง				
70	มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร				
71	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
72	มีการสร้างความพร้อมทางดิจิทัล (Digital Enablement) ช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและสมรรถนะให้แก่สถาบันอุดมศึกษา				

ลำดับ	การประเมินประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1-	0	1+	
73	มีการส่งเสริมพฤติกรรมทางดิจิทัล (Digital Behavior) ช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและสมรรถนะให้แก่สถาบันอุดมศึกษา				
74	มีการสร้างประสบการณ์ทางดิจิทัล (Digital Experience) เพื่อช่วยสร้างประสิทธิภาพของผลลัพธ์ให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษา				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์					

สรุปการประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงและความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับของรัฐ” ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็น (ร่าง) แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งทำ การประเมินความเที่ยงตรง โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- **คะแนน +1** หมายถึง ท่านมั่นใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามปฏิบัติการ
- **คะแนน 0** หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามปฏิบัติการ
- **คะแนน -1** หมายถึง ท่านมั่นใจว่าประเด็นคำถามไม่มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามปฏิบัติการ

โดยผู้วิจัยนำคะแนนการประเมินมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง และพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่า 0.8 ขึ้นไป มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม หรืออาจพิจารณาข้อ คำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่า 0.4 – 0.6 ที่มีประเด็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจจาก ผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์ที่ปรึกษา นำมาพิจารณาแก้ไขตามความเหมาะสม เพื่อนำมาใช้เป็นข้อคำถามใน แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ



ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์									
1	มีการวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
2	มีการกำหนดและวิเคราะห์พื้นที่ธุรกิจหลัก รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา	1+	0	1+	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง
3	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
5	มีการวิเคราะห์อุปสงค์ของงาน กำหนดคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติ และสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อเป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
6	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานและสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
7	มีการวิเคราะห์ผลลัพธ์หรือคุณค่าการส่งมอบ (Deliverables) สิ่งต่างๆ ที่ผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
8	มีการวิเคราะห์ความจำเป็นของงานเก่า งานที่ไม่ตอบโจทย์ หรืองานไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Non-Value-Added Activities) ของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
9	มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		วันที่ 1	วันที่ 2	วันที่ 3	วันที่ 4	วันที่ 5			
10	มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำระบบอัตโนมัติและคอมพิวเตอร์เข้ามาดำเนินการแทนแรงงานมนุษย์	1+	0	1+	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง
11	มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องกร เพื่อนำมากำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ก่อนนำไปถ่ายทอดและปฏิบัติจริง	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
12	มีการกำหนดสมรรถนะของงานหลัก (Core Competency) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจนและสามารถวัดหรือประเมินผลได้	0	1+	1+	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง
ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง									
13	มีการกำหนด สมรรถนะที่ตอบใจวิทยุ สัยทัศน์และพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาสำหรับการรับบุคลากรใหม่	0	1+	1+	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง
14	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังใหม่ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
15	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
16	มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
17	มีการจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
18	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ลดหรือ เพิ่มหน่วยงานที่สามารถตอบใจวิทยุ สัยทัศน์ และเหมาะสมกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
19	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ และช่องทางที่หลากหลายในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง									
20	มีการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
21	มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และทำความเข้าใจความต้องการของผู้มีศักยภาพสูงที่จะรับเข้ามาทำงานในสถาบันอุดมศึกษา	1+	0	1+	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
22	มีการสรรหาและคัดเลือกเชิงรุก (Active Recruitment) เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้มีความรู้สูงได้อย่างทั่วถึง	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
23	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีความรู้สูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
24	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา	0	1+	1+	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง
25	มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้คุ้มทุนต่อการจ้างบุคลากรที่มีความรู้สูง	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
26	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้สูงมาร่วมงาน	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
27	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีความรู้สูง	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน									
28	มีการวิเคราะห์สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของบุคลากร และสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพิ่มขึ้น	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
29	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากรที่มีความรู้สูงและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
30	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่มสมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
31	มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
32	มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
33	มีแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับนโยบาย ทั้งของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	0	1-	1+	2	0.4	สอดคล้อง
34	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
35	มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	1+	1+	0	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง
36	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
ด้านการบริหารผลงาน									
37	มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
38	มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งระดับหรือขั้นของเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณ์ของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
39	มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา	0	1+	1+	1+	1+	4	0.8	สอดคล้อง
40	มีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผลงาน	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
41	มีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นประธาน และเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ร่วมการประเมินกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้รับการประเมินสามารถเห็นชอบหรือหักท้วงผลการประเมินได้	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
42	มีการประเมินผลตามสมรรถนะด้านต่างๆ อาทิ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
53	มีการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ให้สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลกำหนดสวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
54	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
55	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบในการสร้างสัมพันธ์ภาพและประสบการณ์ให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือยุคดิจิทัล	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
56	มีการสนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อรับฟังสะท้อนเสียงของบุคลากร (Voice of Employee)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
57	มีการสนับสนุนให้เกิดกลไกเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
58	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ (Employee Experiences) ที่ดีให้แก่บุคลากร เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการ ยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
59	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
60	มีการสร้างและธำรงบุคลากรโดยเน้นให้มีความผูกพัน (Engagement)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
61	มีการสร้างและธำรงบุคลากรโดยเน้นให้มีความเป็นเจ้าของ (Ownership)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
62	มีการสร้างและธำรงบุคลากรโดยเน้นให้มีความร่วมมือที่ดี (Collaboration)								
63	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Law)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์									
64	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
65	มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Technology) และกระบวนการออกแบบระบบงาน	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
66	มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
67	มีการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Information System: HRIS) และ HR Dashboard ขององค์กรเพื่อเป็นแกนกลาง (Backbone) สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
68	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
69	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
70	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีทักษะและความรอบรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Literacy)	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
71	มีการพิจารณาและตระหนักถึงการนำไปใช้ (Implementation) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
72	มีการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Enablement) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
73	มีการส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง
74	มีการเสริมสร้างประสบการณ์การใช้ดิจิทัล (Digital Experience) เพื่อประสิทธิภาพของผลลัพธ์ให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษา	1+	1+	1+	1+	1+	5	1	สอดคล้อง

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก และค่า t-test โดยหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) ซึ่งพบว่า ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.993 ทั้งนี้ หากค่า Cronbach's Alpha Coefficient มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ

ตารางแสดงค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ลำดับ	คำถาม	ค่าอำนาจจำแนก	ค่า t	Sig.
1	มีการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต	.810	4.410	.001
2	มีการกำหนดและวิเคราะห์พันธกิจหลัก รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา	.698	3.250	.006
3	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา	.690	3.427	.004
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.874	6.971	.000
5	มีการวิเคราะห์อุปสงค์ของงาน กำหนดคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติ และสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา	.802	7.120	.000
6	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานและสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สร้างรายได้ให้กับ สถาบันอุดมศึกษา	.765	6.517	.000
7	มีการวิเคราะห์ผลลัพธ์หรือคุณค่าการส่งมอบ (Deliverables) สิ่งต่างๆ ที่ผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากสถาบันอุดมศึกษา	.763	9.169	.000
8	มีการวิเคราะห์ความจำเป็นของงานเก่า งานที่ไม่ตอบโจทย์ หรืองานไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Non-Value-Added Activities) ของสถาบันอุดมศึกษา	.720	4.058	.000

ลำดับ	คำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่า t	Sig.
9	มีการพิจารณาถึงกระบวนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	.811	6.584	.001
10	มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำระบบอัตโนมัติและคอมพิวเตอร์เข้ามาดำเนินการแทนแรงงานมนุษย์	.664	3.285	.006
11	มีการวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องศึกร เพื่อนำมากำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ก่อนนำไปถ่ายทอดและปฏิบัติจริง	.762	4.168	.001
12	มีการกำหนดสมรรถนะของงานหลัก (Core Competency) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจนและสามารถวัดหรือประเมินผลได้	.801	5.096	.001
13	มีการกำหนดสมรรถนะที่ตอบโจทยวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาสำหรับการรับบุคลากรใหม่	.725	5.135	.000
14	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังใหม่ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแนวโน้มในอนาคต	.860	5.872	.000
15	มีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) และภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม ทันสมัย และสามารถตอบสนองกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	.802	7.295	.000
16	มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหลักและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา	.815	6.246	.000
17	มีการจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) สำหรับงานที่ไม่ใช่พันธกิจหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	.834	7.488	.000
18	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ลด หรือเพิ่มหน่วยงานที่สามารถตอบโจทยวิสัยทัศน์ และเหมาะสมกับงานหลักหรือพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา	.812	5.662	.000
19	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ และช่องทางที่หลากหลายในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษา	.732	6.517	.000
20	มีการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง	.722	7.704	.000
21	มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และทำความเข้าใจความต้องการของผู้มีศักยภาพสูงที่จะรับเข้ามาทำงานในสถาบันอุดมศึกษา	.787	8.465	.000
22	มีการสรรหาและคัดเลือกเชิงรุก (Active Recruitment) เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างทั่วถึง	.829	12.021	.000

ลำดับ	คำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่า t	Sig.
23	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ สำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชีวิตและทำให้เป้าหมาย ของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล	.664	5.780	.000
24	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการ สาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร การศึกษา	.663	4.410	.001
25	มีการวิเคราะห์ตัวชีวิตและเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้คุ้มทุนต่อการจ้าง บุคลากรที่มีศักยภาพสูง	.860	7.584	.000
26	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	.819	6.388	.000
27	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้มีศักยภาพสูง	.890	7.277	.000
28	มีการวิเคราะห์สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของบุคลากร และสมรรถนะที่ต้อง พัฒนาเพิ่มขึ้น	.882	10.298	.000
29	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากรที่มีศักยภาพและ สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร	.928	12.728	.000
30	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่มสมรรถนะ รายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ	.854	9.852	.000
31	มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับ ความต้องการทั้งของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม	.908	9.918	.000
32	มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา	.816	6.647	.000
33	มีแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับนโยบายทั้ง ของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงที่ กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา	.873	6.928	.000
34	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร	.894	12.728	.000
35	มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	.698	4.583	.004
36	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและ เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	.502	3.347	.011

ลำดับ	คำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่า t	Sig.
37	มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม	.849	7.141	.000
38	มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งระดับหรือชั้นของเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการใช้วิจารณ์ญาณของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน	.856	5.480	.001
39	มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา	.812	5.872	.000
40	มีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผลงาน	.830	6.021	.000
41	มีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นประธาน และเป็นผู้ประเมิน โดยมีการกรรมการเป็นผู้ร่วมการประเมินกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้รับการประเมินสามารถเห็นชอบหรือทักท้วงผลการประเมินได้	.553	3.389	.005
42	มีการประเมินผลตามสมรรถนะด้านต่างๆ อาทิ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน) Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร) Managerial Competency) ของแต่ละบุคคล ควบคู่กับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล	.781	9.295	.000
43	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง	.812	7.120	.000
44	มีการพิจารณาและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก	.716	4.034	.001
45	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน	.811	4.925	.002
46	มีการนำรูปแบบ วิธีการ หรือเครื่องมือแบบใหม่มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.837	6.317	.000
47	มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน	.764	4.210	.001
48	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Financial Reward) ที่เป็นธรรมและเหมาะสม	.918	9.526	.000

ลำดับ	คำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่า t	Sig.
49	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)	.668	4.290	.001
50	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่	.911	11.500	.000
51	มีการพิจารณามูลค่า/คุณค่า (Value) หรือคุณภาพของผลงานและระดับของความรับผิดชอบ เพื่อนำมากำหนดการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า	.861	7.204	.000
52	มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ที่บรรลุตัวชีวิตขององค์กร	.883	6.971	.000
53	มีการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ให้สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลกำหนดสวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากร	.803	5.915	.000
54	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization)	.884	7.222	.000
55	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบในการสร้างสัมพันธ์ภาพและประสบการณ์ให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือยุคดิจิทัล	.894	8.303	.000
56	มีการสนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อรับฟังสะท้อนเสียงของบุคลากร (Voice of Employee)	.823	8.303	.000
57	มีการสนับสนุนให้เกิดกลไกเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	.886	12.728	.000
58	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น	.825	8.303	.000
59	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)	.907	7.541	.000
60	มีการสร้างและธำรงบุคลากร โดยเน้นให้มีความผูกพัน (Engagement)	.921	14.717	.000
61	มีการสร้างและธำรงบุคลากร โดยเน้นให้มีความเป็นเจ้าของ (Ownership)	.911	9.721	.000
62	มีการสร้างและธำรงบุคลากร โดยเน้นให้มีความร่วมมือที่ดี (Collaboration)	.896	8.402	.000

ลำดับ	คำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่า t	Sig.
63	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Law)	.912	8.303	.000
64	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร	.788	5.995	.000
65	มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Technology) และกระบวนการออกแบบระบบงาน	.810	5.435	.002
66	มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร	.882	8.000	.000
67	มีการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Information System) และ HR Dashboard ขององค์กรเพื่อเป็นแกนกลาง) Backbone) สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	.876	8.167	.000
68	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.838	8.303	.000
69	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)	.810	5.160	.001
70	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีทักษะและความรอบรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Literacy)	.828	4.925	.002
71	มีการพิจารณาและตระหนักถึงการนำไปใช้ (Implementation) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.813	5.230	.000
72	มีการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Enablement) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา	.817	5.651	.000
73	มีการส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา	.774	4.511	.002
74	มีการเสริมสร้างประสบการณ์การใช้ดิจิทัล (Digital Experience) เพื่อประสิทธิภาพของผลลัพธ์ให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษา	.753	4.562	.001

ภาคผนวก ค

- แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เรื่อง องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
- แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
- แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
- แบบสอบถาม เรื่อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง
เรื่อง “องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน
ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ”

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญาานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ดำเนินการวิจัยโดย นายอัมพร สงศศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. เพื่อค้นหาหรือให้ได้มาซึ่งแนวคิดสำคัญและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน รวมทั้งรายละเอียดและคุณลักษณะแต่ละองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปพัฒนาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือ ผู้ให้ข้อมูล (Key informant) จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (C-Level) หรือผู้แทนของหน่วยงานดังต่อไปนี้ รวมจำนวน 4 คน ได้แก่

1. สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน
2. สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2562 ได้แก่
 - 2.1 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 1 คน
 - 2.2 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 1 คน
 - 2.3 มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 1 คน

ประเด็นคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง
ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รายบุคคล

1. ชื่อ-นามสกุล:
2. เพศ: ☐ ชาย ☐ หญิง
3. อายุ: ปี
4. วุฒิการศึกษา:.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน: ปี
6. สังกัดสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงาน:
7. ตำแหน่งทางการบริหาร:.....
8. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี):
9. วันและเวลาที่สัมภาษณ์:
10. สถานที่สัมภาษณ์:

ตอนที่ 2 การดำเนินงานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

คำถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

1. ท่านคิดว่าหน่วยงาน/องค์กรควรมี "แนวทางการรับมือและปรับตัวอย่างไร" ในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

2. ท่านคิดว่าหน่วยงาน/องค์กรควรกำหนดหรือดำเนิน "นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ใด ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

3. ท่านคิดว่าหน่วยงาน/องค์กร ควรมีการปรับปรุง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” อย่างไร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

4. ท่านคิดว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ” ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี มีอะไรบ้าง

5. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีจะกระทบกับกระบวนการหรือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องใดมากที่สุด 3 ลำดับแรก และมีลักษณะเช่นใด

คำถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2: สถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1. ท่านคิดว่าสถาบันอุดมศึกษาควรมี “แนวทางการรับมือและปรับตัวอย่างไร” ในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

2. ท่านคิดว่าสถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดหรือดำเนิน “นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์” อย่างไร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

3. ท่านคิดว่าสถาบันอุดมศึกษาควรมีการปรับปรุง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” อย่างไร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

4. ท่านคิดว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ” ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี มีอะไรบ้าง

5. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษามีปัญหาหรืออุปสรรคในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ตอนที่ 3 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

1. เมื่อกล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ท่านคิดว่าในยุคปัจจุบันมีองค์ประกอบหรือประเด็นใดที่น่าสนใจบ้าง

2. ท่านคิดว่าในยุคปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้หรือไม่ และ ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 1 การวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ (การออกแบบและวิเคราะห์งาน)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 2 ดุลยภาพอัตราค่ำลัง (การวางแผนด้านอัตราค่ำลังเชิงปริมาณและคุณภาพ/ความรู้ความสามารถ)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 3 การดึงดูดแรงงานและผู้มีศักยภาพสูง (การสรรหาและการคัดเลือก)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 4 การเพิ่มพูนการเรียนรู้และสมรรถนะทางอาชีพ (การฝึกอบรมและส่งเสริมการเรียนรู้)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลิตภาพ (การจัดการและประเมินผล การปฏิบัติงาน)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 6 การจัดการรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน (การบริหารค่าตอบแทน
สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 7 การจัดการประสบการณ์และสัมพันธภาพบุคลากร (บุคลากรสัมพันธ์และ
สวัสดิภาพในการทำงาน)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 8 ความเชี่ยวชาญทางทรัพยากรมนุษย์เชิงดิจิทัล (เทคโนโลยีและระบบ
สารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์)

☐ ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้ _____

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบอื่นๆ

ผู้สัมภาษณ์.....

วันที่.....

เวลา.....

**แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ**

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ดำเนินการโดย นายอัมพร สงคศิริ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไปพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยมหิดล และ 2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด และโปรดตอบแบบสอบถามนี้โดยไม่ต้องแจ้งชื่อ นามสกุล หรือระบุรหัสแสดงตัวตนใดๆ ลงในแบบประเมิน ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดย
ตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

[] ปริญญาตรี

[] ปริญญาโท

[] ปริญญาเอก

3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

[] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี [] 11-20 ปี

[] 21-30 ปี [] 31 ปีขึ้นไป

4. สังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐของท่าน

[] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [] มหาวิทยาลัยขอนแก่น

[] มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [] มหาวิทยาลัยมหิดล

5. กลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่ท่านสังกัด

[] กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

[] กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

[] กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

6. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)

[] ศาสตราจารย์

[] รองศาสตราจารย์

[] ผู้ช่วยศาสตราจารย์

[] อาจารย์

7. ตำแหน่งทางการบริหาร (ถ้ามี)

ตอนที่ 2 **ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดกรอกข้อมูลตามความเป็นจริง โดยตอบคำถามให้ครบทุกข้อเพียงข้อละ 1 รายการ

2. ท่านคิดว่าข้อความดังต่อไปนี้เหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐหรือไม่

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์						
1	มีการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
2	มีการกำหนดและวิเคราะห์พันธกิจหลัก รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา					
3	มีการกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา					
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน					
5	มีการวิเคราะห์อุปสงค์ของงาน กำหนดคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติ และสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา					
6	มีการวิเคราะห์แนวโน้มของงานและสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สร้างรายได้ให้กับ สถาบันอุดมศึกษา					
7	มีการวิเคราะห์ผลลัพธ์หรือคุณค่าการส่งมอบ (Deliverables) สิ่งต่างๆ ที่ผู้เรียน ลูกจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากสถาบันอุดมศึกษา					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
19	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ และช่องทางที่หลากหลาย ในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานกับ สถาบันอุดมศึกษา					
20	มีการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง					
21	มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และทำความเข้าใจความต้องการของผู้มี ศักยภาพสูงที่จะรับเข้ามาทำงานในสถาบันอุดมศึกษา					
22	มีการสรรหาและคัดเลือกเชิงรุก (Active Recruitment) เพื่อให้สามารถ เข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างทั่วถึง					
23	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจ สำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เพื่อมาขับเคลื่อนตัวชี้วัดและทำให้ เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล					
24	มีการกำหนดสาขาความเชี่ยวชาญ และรับตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการ สาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร การศึกษา					
25	มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้คุ้มทุนต่อการจ้าง บุคลากรที่มีศักยภาพสูง					
26	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน					
27	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้มีศักยภาพสูง					
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน						
28	มีการวิเคราะห์สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของบุคลากร และสมรรถนะที่ต้อง พัฒนาเพิ่มขึ้น					
29	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากรที่มีศักยภาพ และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
30	มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับเพิ่ม สมรรถนะรายบุคคล และตรงตามสายอาชีพที่ปฏิบัติ					
31	มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับ ความต้องการของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม					
32	มีการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา					
33	มีแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับนโยบาย ทั้งของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา					
34	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของ บุคลากร					
35	มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน					
36	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร					
ด้านการบริหารผลงาน						
37	มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการบริหาร และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม					
38	มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งระดับหรือขั้นของเป้าหมายให้ ชัดเจน เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการใช้วิจารณ์ ของปัจเจกบุคคลในการประเมินผลงาน					
39	มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
40	มีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผลงาน					
41	มีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นประธาน และเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ร่วมการประเมินกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้รับการประเมินสามารถเห็นชอบหรือทักท้วงผลการประเมินได้					
42	มีการประเมินผลตามสมรรถนะด้านต่างๆ อาทิ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ของแต่ละบุคคล ควบคู่กับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล					
43	มีการจัดทำข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง					
44	มีการพิจารณาและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก					
45	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน					
46	มีการนำรูปแบบ วิธีการ หรือเครื่องมือแบบใหม่มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน						
47	มีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) ในยุคปัจจุบัน					
48	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Financial Reward) ที่เป็นธรรมและเหมาะสม					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
49	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)					
50	มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่					
51	มีการพิจารณามูลค่า/คุณค่า (Value) หรือคุณภาพของผลงานและระดับของความรับผิดชอบ เพื่อนำมากำหนดการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า					
52	มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ที่บรรทัดชี้วัดขององค์กร					
ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร						
53	มีการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ให้สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลกำหนดสวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากร					
54	มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อนำมาออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Personalization)					
55	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบในการสร้างสัมพันธภาพและประสบการณ์ให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือยุคดิจิทัล					
56	มีการสนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อรับฟังสะท้อนเสียงของบุคลากร (Voice of Employee)					
57	มีการสนับสนุนให้เกิดกลไกเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร					
58	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น เทคโนโลยี ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
59	มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)					
60	มีการสร้างและธำรงบุคลากร โดยเน้นให้มีความผูกพัน (Engagement)					
61	มีการสร้างและธำรงบุคลากร โดยเน้นให้มีความเป็นเจ้าของ (Ownership)					
62	มีการสร้างและธำรงบุคลากร โดยเน้นให้มีความร่วมมือที่ดี (Collaboration)					
63	มีการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Law)					
ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
64	มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร					
65	มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Technology) และกระบวนการออกแบบระบบงาน					
66	มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร					
67	มีการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Information System) และ HR Dashboard ขององค์กรเพื่อเป็นแกนกลาง (Backbone) สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร					
68	มีการใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
69	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy and Competency)					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
70	มีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีทักษะและความรอบรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Literacy)					
71	มีการพิจารณาและตระหนักถึงการนำไปใช้ (Implementation) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
72	มีการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Enablement) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา					
73	มีการส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา					
74	มีการเสริมสร้างประสบการณ์การใช้ดิจิทัล (Digital Experience) เพื่อประสิทธิภาพของผลลัพธ์ให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษา					

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน
ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) โดยมีประเด็นและเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์

ร่างรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน		
1.1 ปรับริ่ระบบ (Reengineering) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา		
1.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digitalization) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Platform) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)		
1.3 ปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา (Agile Enterprise)		
ข้อเสนอแนะ		
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์		
2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวโน้ม และผลกระทบในมิติต่างๆ อันจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่อาจส่งต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา		
2.2 พัฒนาศักยภาพวิชาการให้มีปฏิภาณทางธุรกิจ (Business Acumen) ด้านการศึกษา ที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ของสถาบันอุดมศึกษา		
ข้อเสนอแนะ		
3. พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา		

ร่างรูปแบบฯ ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
3.1 ยกระดับบทบาทใหม่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ไปสู่การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership/Contributor) ของสถาบันอุดมศึกษา		
3.2 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่สามารถตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับวิกฤติในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต		
ข้อเสนอแนะ		
4. วิเคราะห์สมรรถนะแห่งอนาคตสำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา		
4.1 สร้างแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (Upskill/Reskill) ให้มีทักษะและสมรรถนะใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจใหม่และบริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต อันก่อให้เกิดการรายได้จากรูปแบบธุรกิจใหม่		
4.2 สร้างบริการและรูปแบบการเรียนรู้ชั้นอุดมศึกษาสำหรับทุกช่วงวัย โดยประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้		
ข้อเสนอแนะ		

ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง

ร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. มีข้อกำหนดงานและภาระงานที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา		
1.1 จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงาน ของบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ และการบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา		
1.2 สร้างสาขาแน้น (Track) ของบุคลากรสายวิชาการ เน้นการสอนและบริการวิชาการ และเน้นการวิจัยและสร้างนวัตกรรมหรือผลงานวิชาการ		
ข้อเสนอแนะ		
2. วิเคราะห์ กำหนด และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต		

ร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารดุลยภาพอัตราค่าจ้าง	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
2.1 ปรับแผน (Reframe) พยากรณ์ (Forecast) และจัดทำโครงสร้างการบริหารอัตราค่าจ้างคน (Workforce Analysis) ของบุคลากรสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา		
2.2 ปรับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต		
ข้อเสนอแนะ		
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลัก และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอกับงานหลัก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา		
3.1 กำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ ที่จำเป็นสำหรับงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว		
3.2 จัดสรรจำนวนบุคลากรสายวิชาการให้เพียงพอกับงานหลักหรืองานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา		
3.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ให้เป็นผู้สืบทอด (Successor) และมีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ		
ข้อเสนอแนะ		
4. สรรหาว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา		
4.1 ใช้การจ้างเหมาจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (Outsourcing / Gig Economy) ให้เข้ามาปฏิบัติงานในบางตำแหน่งงาน เพื่อลดภาระงานด้านการปฏิบัติการ และเพิ่มประสิทธิภาพด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา		
ข้อเสนอแนะ		

ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง

ร่างรูปแบบฯ ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. มีข้อกำหนดงาน (Terms of Reference) พิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง		
1.1 จัดทำข้อกำหนดงานหรือภาระงานเฉพาะกิจสำหรับผู้มีศักยภาพสูงที่จะบรรจุเข้าเป็นบุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา		
1.2 พัฒนาระบบและกลไกการนำเข้าสู่งาน (Onboarding) และการสอนงาน (Mentoring System) บุคลากรสายวิชาการรุ่นใหม่ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง		
ข้อเสนอแนะ		
2. มียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง		
2.1 พัฒนาระบบการสรรหาและดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงจากภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่หลากหลาย เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางในการสรรหาและการคัดเลือก		
2.2 ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ (Data Analytics) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ		
2.3 ปรับปรุงกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก (Active Recruitment) และมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร (Applicant Experiences) เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงผ่านช่องทางต่างๆ		
ข้อเสนอแนะ		
3. สร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษา (Employer Branding) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง		
3.1 สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Employer Branding) ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้เทคนิคทางการตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง		
ข้อเสนอแนะ		
4. มีสาขาความเชี่ยวชาญ และสรรหาบุคลากรสายวิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา		
4.1 สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง		
ข้อเสนอแนะ		

ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

ร่างรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร		
1.1 วิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ของบุคลากรสายวิชาการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา		
1.2 ออกแบบกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา		
1.3 สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการเพิ่มพูนหรือฟื้นฟูทักษะ (Reskill/Upskill) ของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการบริหาร		
1.4 นำ Micro learning เข้ามาช่วยเสริม ประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร		
1.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Workforce Mobilization)		
ข้อเสนอแนะ		
2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา		
2.1 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีกรอบและทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในสายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง		
2.2 จัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรระยะยาว (Training Road Map) ที่สอดคล้อง กับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา		
2.3 วิเคราะห์ วัตถุประสงค์ และประเมินแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรระยะยาวโดยใช้ Learning Analytics		
ข้อเสนอแนะ		
3. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร		
3.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กรภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นมิตรต่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร		
3.2 สร้างชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		

ร่างรูปแบบฯ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
3.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต		
3.4 ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นผู้ส่งมอบความรู้สู่การเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		

ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน

ร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่		
1.1 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ชัดเจน และเหมาะสมกับวิธีการทำงานแบบใหม่		
1.2 สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1.3 สร้างสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ		
1.4 ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่การบริหารจัดการศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างครอบคลุม		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		
2. มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และชั้นของเป้าหมาย เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก		
2.1 กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจนและคล่องตัว โดยมีผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา		
2.2 พิจารณาและทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		
2.3 สื่อสาร ชี้แจง และสร้างความเข้าใจเป็นระยะๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถูกต้องตรงกัน		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		

ร่างรูปแบบฯ ด้านการบริหารผลงาน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
3. มีข้อกำหนดงาน (Term of Reference) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง		
3.1 จัดทำข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา		
ข้อเสนอแนะ		

ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

ร่างรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. มีรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization)		
1.1 วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญและเป็นคุณค่า เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ		
1.2 สร้างระบบค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Remuneration) ได้อย่างคล่องแคล่ว สอดคล้องกับสถานการณ์ เหมาะสมกับบุคลากรหลากหลายรุ่น (Mix Generation)		
ข้อเสนอแนะ		
2. มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่		
2.1 พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)		
2.2 ประเมินผล เพื่อทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารผลตอบแทนโดยรวม		
ข้อเสนอแนะ		
3. มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงานที่บรรลุตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา		
3.1 สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการให้บรรลุตัวชี้วัดของข้อกำหนดหรือภาระงาน		

ร่างรูปแบบฯ ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		
4. มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)		
4.1 สร้างระบบ และวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		

ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร

ร่างรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. มีการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ในสถาบันอุดมศึกษา		
1.1 สร้าง และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร		
1.2 สร้างระบบนิเวศน์แห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์กร (Well-being Ecosystem)		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		
2. มีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness)		
2.1 นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยเข้ามาช่วยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย (Diversity & Inclusion in the Workplace) เพื่อสร้างนวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Resilience) ขององค์กร		
2.2 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นมิตรภายในองค์กร (Organizational Well-being)		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		
3. ให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		
3.1 จัดให้มีบริการและความช่วยเหลืออย่างเป็นธรรม ด้านกฎหมายแรงงานหรือข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่		

ร่างรูปแบบฯ ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		

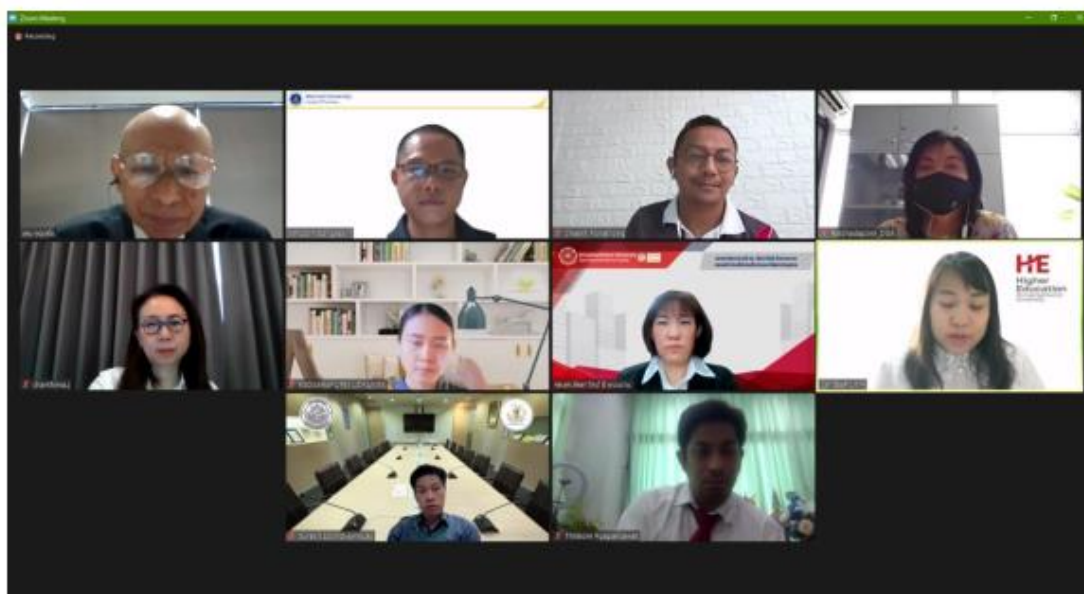
ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ร่างรูปแบบฯ ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา		
1.1 สร้างระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา		
1.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา		
1.3 พัฒนากลยุทธ์และแผน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการนำดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา		
1.4 นำเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้สถาบันอุดมศึกษา		
1.5 สร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับการใช้ดิจิทัลด้วยการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		
2. พัฒนาศมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy and Competency)		
2.1 วิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาศมรรถนะและทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการ		
2.2 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านสมรรถนะ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารองค์กร		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		
3. ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา		
3.1 สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) เพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace)		
3.2 สร้างและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในพันธกิจต่างๆ และการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา		
ข้อเสนอแนะ		
.....		
.....		

ทั้งนี้ สามารถสรุปจำนวนการปรับปรุงแก้ไขประเด็นของร่างรูปแบบฯ จากข้อเสนอแนะของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ ของรัฐ	จำนวน ประเด็น เดิม	จำนวน ประเด็นที่ ผ่านการ เห็นชอบ โดย ไม่มีการ แก้ไข ข้อความ	จำนวน ประเด็นที่ ผ่านการ เห็นชอบ โดยมีการ แก้ไข ข้อความ	จำนวน ประเด็นที่ ผ่านการ เห็นชอบ และย้ายเข้า/ ออกจาก องค์ประกอบ	จำนวน ประเด็น ที่ไม่ผ่าน การ เห็นชอบ และ ตัดทิ้ง	จำนวน ประเด็นใหม่ โดยการ เสนอแนะ จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ในที่ประชุม สนทนากลุ่ม	จำนวน ประเด็น คงเหลือ
ด้านการวิเคราะห์งานและ องค์กรเชิงกลยุทธ์	9	4	4	-1	-	-	8
ด้านการบริหารคุณภาพ อัตรากำลัง	8	6	2	-	-	1+	9
ด้านการดึงดูดผู้มีความรู้สูง	7	4	2	-	1-	1+	7
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถ ในการทำงาน	12	9	3	+2	-	-	13
ด้านการบริหารผลงาน	8	6	1	1-	-	1+	8
ด้านการจัดการรางวัลและ แรงจูงใจในการทำงาน	6	5	1	-	-	-	6
ด้านการจัดการสัมพันธภาพ บุคลากร	5	5	-	-	-	-	5
ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัล ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	9	9	-	-	-	-	9
รวม	64	48	13	2	(1-)	+3	65

ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม



**แบบสอบถาม เรื่อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ**

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง “ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ดำเนินการโดยนายอัมพร สงคติรัณนศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษา ความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

2. เพื่อศึกษา ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ บุคลากรสายวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยมหิดล และ 2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดย
ตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

[] ปริญญาตรี

[] ปริญญาโท

[] ปริญญาเอก

3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

[] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี [] 11-20 ปี

[] 21-30 ปี [] 31 ปีขึ้นไป

4. สังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐของท่าน

[] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [] มหาวิทยาลัยขอนแก่น

[] มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [] มหาวิทยาลัยมหิดล

5. กลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่ท่านสังกัด

[] กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

[] กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

[] กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

6. ตำแหน่งทางวิชาการ

[] ศาสตราจารย์

[] รองศาสตราจารย์

[] ผู้ช่วยศาสตราจารย์

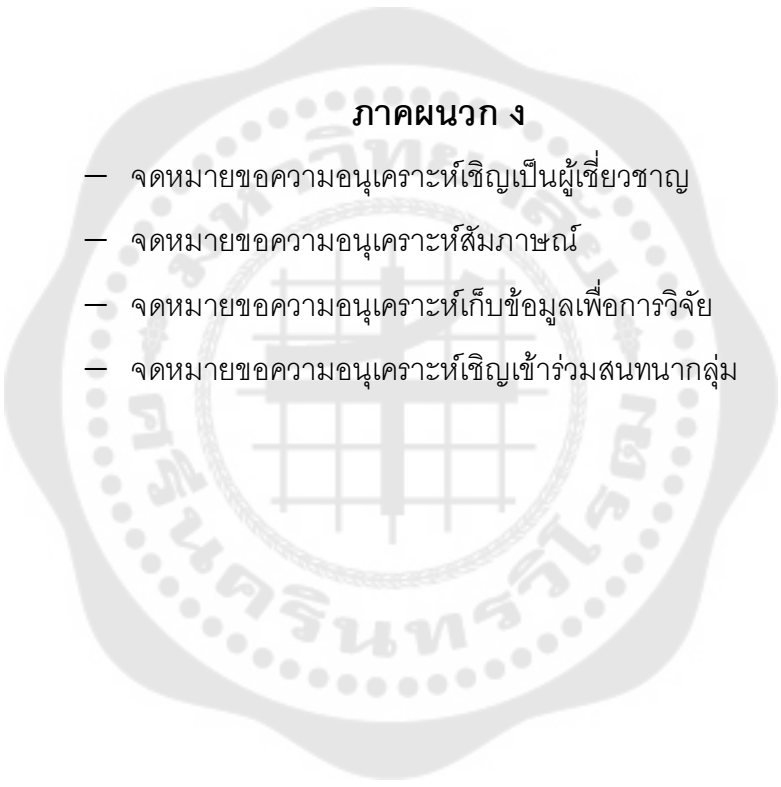
[] อาจารย์

7. ตำแหน่งทางบริหาร (ถ้ามี)

[illegible]

[illegible]

[illegible]



ภาคผนวก ง

- จดหมายขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- จดหมายขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์
- จดหมายขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
- จดหมายขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ที่ อว 8718/1851



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 กันยายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์

เนื่องด้วย นายอัมพร สงศ์ศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงศ์ศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์นิทัศน์ เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/1851



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 กันยายน 2563

เรื่อง ขออนุญาตกระทำการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.กิตติ ชุณหะวัณ

เนื่องด้วย นายอัมพร สงค์ศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตกระทำการเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงค์ศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/1851



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 กันยายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คุณกริชสิกา ปริณณะ

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคติรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคติรี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/2365



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

24 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.บรรณันท์ ทองกัลยา นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคติรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ท่านเพื่อให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในหัวข้อ “องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จตุรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/2103



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

19 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นายอัมพร สงค์ศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธัญย์ สุภัทรพันธุ์ เพื่อเก็บข้อมูลวิจัย ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณ

มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธัญย์ เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/2521



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตขอความเห็นชอบเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เนื่องด้วย นายอัมพร สงค์ศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตขอความเห็นชอบ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กับผู้บริหาร คณะบดีหรือรองคณบดีด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ในเดือน ธันวาคม 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความเห็นชอบ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/36



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

7 มกราคม 2564

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคติรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตเคราะห้เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กับคณะบดี หรือรองคณะบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมการมององค์กร (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ปานอุทัย) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนมกราคม 2564 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาตเคราะห้ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093-582-8406

ที่ อว 8718/561



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

11 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.นภคกุล รัมโพธิ์

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/506



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

5 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.เภสัชกรปราโมทย์ ตระกูลเพียรกิจ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เรื่อง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ บุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคศิริ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/506



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

5 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คัทลียา ศิริภัทรากร แสนหลวง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เรื่อง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ บุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคศิริ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/561



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

11 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะพัฒนาศาสตร์มนุษย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคติรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ว่าที่ร้อยตรีเอกสิทธิ์ สนามทอง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ บุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคติรี และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/751



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.เจษฎา จันทวงศ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/924



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ออนไลน์ เรื่อง องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กับบุคลากรสายวิชาการ โดยกรอกแบบสอบถามได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/3sNGeJn> หรือสแกน QR Code เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

QR Code เพื่อสแกนเข้าสู่แบบสอบถามออนไลน์



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/924



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ออนไลน์ เรื่อง องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กับบุคลากรสายวิชาการ โดยกรอกแบบสอบถามได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/3sNGeJn> หรือสแกน QR Code เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

QR Code เพื่อสแกนเข้าสู่แบบสอบถามออนไลน์



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/924



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 เมษายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ออนไลน์ เรื่อง องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กับบุคลากรสายวิชาการ โดยกรอกแบบสอบถามได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/3sNGeJn> หรือสแกน QR Code เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาต และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

QR Code เพื่อสแกนเข้าสู่แบบสอบถามออนไลน์



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/924



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ออนไลน์ เรื่อง องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กับบุคลากรสายวิชาการ โดยกรอกแบบสอบถามได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/3sNGeJn> หรือสแกน QR Code เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์อัมพรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

QR Code เพื่อสแกนเข้าสู่แบบสอบถามออนไลน์



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 093 582 8406

ที่ อว 8718/159



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

20 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย เป็นผู้เข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ในวันที่ 27 มกราคม 2565 เวลา 09.00 - 12.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ปิยะพงษ์ อ.

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/34

วันที่ 10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน อธิการบดี

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ ผีทองงาม เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ซึ่งจะจัดการประชุมออนไลน์ขึ้นในเดือนมกราคม 2565 ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 064 952 4791

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ลัดดาวัลย์ ผีทองงาม

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8718/33



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ ล้อจิตรอำนาจ

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ซึ่งจะจัดการประชุมออนไลน์ขึ้นในเดือนมกราคม 2565 ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/33



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เรียน อาจารย์ ดร.ธิดิตม พัวพันสวัสดิ์

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ซึ่งจะจัดการประชุมออนไลน์ขึ้นในเดือนมกราคม 2565 ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/33



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลการในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์เกศราภรณ์ อุดกันทา เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ซึ่งจะจัดการประชุมออนไลน์ขึ้นในเดือนมกราคม 2565 ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลการในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/33



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

6 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน คุณจันทร์ทิมา เจริญวิชัยเดช

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ซึ่งจะจัดการประชุมออนไลน์ขึ้นในเดือนมกราคม 2565 ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/33



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน คุณรัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” ซึ่งจะจัดการประชุมออนไลน์ขึ้นในเดือนมกราคม 2565 ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/253



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

31 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกสัชกรสุรสิทธิ์ ล้อจิตรอำนวยการ

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคติรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เรื่อง "แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ ท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคติรี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/253



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

31 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรียน อาจารย์ ดร.ธิตคม พัวพันสวัสดิ์

เนื่องด้วย นายอัมพร สงค์ศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เรื่อง "แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงค์ศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จิตร์ชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/285



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

2 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรียน คุณรัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เรื่อง "แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ ท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอัมพร สงคศิริ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/358



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นายอัมพร สงค์ศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เรื่อง "ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/34kjsmj> หรือสแกน QR Code กับ บุคลากรสายวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สแกน QR Code เพื่อทำแบบสอบถาม

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/358



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนงาน

เนื่องด้วย นายอัมพร สงค์ศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูล โดยใช้โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เรื่อง "ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/34kjsmj> หรือสแกน QR Code กับ บุคลากรสายวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาต และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



สแกน QR Code เพื่อทำแบบสอบถาม

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/358



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคศิริ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เรื่อง "ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/34kjsmj> หรือสแกน QR Code กับ บุคลากรสายวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สแกน QR Code เพื่อทำแบบสอบถาม

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ที่ อว 8718/358



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เนื่องด้วย นายอัมพร สงคติรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เรื่อง "ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ได้ที่เว็บไซต์ <https://bit.ly/34kjsmj> หรือสแกน QR Code กับ บุคลากรสายวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สแกน QR Code เพื่อทำแบบสอบถาม

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 064 952 4791

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

อัมพร สงคติรี

วัน เดือน ปี เกิด

30 พฤศจิกายน 2527

สถานที่เกิด

กรุงเทพฯ

วุฒิการศึกษา

- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่ออาชีพ) สถาบัน
ภาษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาภาษาอังกฤษ) คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ศิลปศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1 (สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์
และสารสนเทศศาสตร์) คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ
โรฒ

ที่อยู่ปัจจุบัน

ช.สุขุมวิท 64 ถ.สุขุมวิท แขวงพระโขนงใต้ เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

ผลงานตีพิมพ์

- อัมพร สงคติรี. (2560). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาเภสัช
ศาสตร์ที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาในต่างประเทศ. ใน เอกสาร
สืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ การประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี
2560 เรื่อง มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนใน
ศตวรรษที่ 21. ณัฐพงษ์ จันทรอยู่, บรรณาธิการ. หน้า 518-531.
นครปฐม: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- Amporn Songkasiri, & Nopporn Sarobol. (2016). The Outcomes
of Thai Pharmacy University Students Participating in the Student
Exchange Program. LEARN Journal, 9(1), 87-101

- อัมพร สงคติรี. (2559). ปัจจัยการตัดสินใจของนักศึกษาระดับปริญญา
ตรีในการเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา. Mahidol R2R e-Journal,
3(2), 142-163