



การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย การจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

The Human Resource Planning of the Eastern University of Management and Technology (UMT)

ดร. สมานจิต ภิรมย์รื่น
มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

บทคัดย่อ

การศึกษากการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น และเพื่อพัฒนาแนวทางในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น โดยสอบถามข้อมูลจากอาจารย์ของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นที่สมัครใจและยินยอมให้ข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลของอาจารย์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยโดยมีความเที่ยงเท่ากับ 0.91 ขั้นตอนในการดำเนินการประกอบด้วยศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น และการกำหนดแนวทางในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น ผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นด้านมหาวิทยาลัย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.307 ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการ

และเทคโนโลยีอีสเทิร์น ด้านบุคลากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.668 สำหรับผลการพัฒนาแนวทางในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นแนวทางการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น ประกอบด้วย 1) ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 4) สร้างองค์กรที่เป็น Happy Work Place 5) เสริมสร้างและปลูกฝังค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรเพื่อหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรม UMT 6) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ให้แก่บุคลากร 7) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน 9) จัดระบบสวัสดิการ 10) พัฒนาระบบการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง 11) พัฒนาระบบสารสนเทศ 12) พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 13) การบริหารจัดการบุคคลเพื่อยกระดับมาตรฐานการวิจัยสู่ระดับโลก 14) ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยนำ



หลักการ/แนวคิด Lean มาประยุกต์ใช้ข้อค้นพบสามารถเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยต่อไป

คำสำคัญ : ทรัพยากรบุคคล การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แนวคิด Lean

Abstract

The purposes of The Human Resource Planning of the Eastern University of Management and Technology (UMT) are to 1) analyses the human resource management and 2) develop the ways in the planning process in human resource management of the UMT. The process of the study in to gain information from the faculty members who was pleased to response to the questionnaires referring to the status and the performance of the human resource development of the UMT of which, the reliability of the questionnaires is 0.91. The study reveals that the performance of the human resource management of the UMT in overall was being moderate, $x = 2.67$, $S.D = 0.307$. In personnel issue overall was high, $x = 3.77$, $S.D. = 0.668$. The ways in human resource planning process included 1) using the personnel performance appraisal, 2) develop the human resource development system. 3) promote and develop personnel competency 4) build organization to happy work place 5) promote and inculcate values/organization culture responsibility for personnel competencies 7) develop performance appraisal system 8) develop cooperation system 9) organize welfare system 10) develop manpower analysis system 11) develop IT

system, 12) develop the efficiency of personnel data-based 13) uplift personnel researches to world class standard and 14) apply the use of LEAN management in action. The finding can apply for the setting the university's human resource development policy in advance.

Key words : human resource, human resource development planning and LEAN management

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง ภารกิจที่รับผิดชอบสอน วิจัย บริการชุมชนและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นภารกิจที่สำคัญ เพราะทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังคมสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นงานที่ทำนายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา แนวคิดพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ คือ การศึกษาระบบการดำเนินงานและวัฒนธรรมอาจารย์ (สุกัญญา โสวิไลกุล, 2547)

ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมากหลายด้าน องค์กรต่างๆ ได้มีความพยายามในการสร้างและพัฒนา รูปแบบต่างๆ ในการบริหารงานหรือการนำเอาเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาองค์กรมาใช้ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (กฤตินี กุลเพ็ง, 2551) องค์กรไหนมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีการพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละคน



ให้เพิ่มมากขึ้นอย่างหลากหลาย รวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันในองค์กรและระหว่างบุคคลเพื่อต่อยอดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถแข่งขันได้ และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน (ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2550)

ทุนมนุษย์ขององค์กร อาจมองได้ว่า หมายถึง คนที่มีทักษะสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ มีความร่วมมือกัน และเป็นบุคคลที่รอบรู้ซึ่งเข้าใจถึงกลไกของสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กรและนำองค์กรไปสู่การแข่งขันได้ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การสร้างคุณค่าและการแข่งขันขององค์กร และเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว พวกเขาจะต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปัน การบูรณาการ และการใช้ความรู้ทั้งในระดับของส่วนบุคคลและในกลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร การสร้างนวัตกรรมใหม่ และกระบวนการในการดำเนินกิจการที่รวดเร็วและเชิงรุกโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Rastogi, 2000) การสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรผู้บริหารจึงต้องพัฒนาความรู้ขั้นสูงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการจำแนก การสรรหา และการคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสำหรับการทำงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการ พัฒนาทุนมนุษย์ที่ดีพอ เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นไปได้โดยถูกทิศทางและสามารถดึงศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้ผลิตผลงานได้อย่างเต็มที่ เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์ คือการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Bohlander and Snell, 2007)

การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นไม่ได้หมายความถึงการเพิ่มระดับการศึกษา หรือการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะแต่เพียงอย่างเดียว แต่การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาในภาพรวมกระบวนการของการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่เพียงแต่

ดูจากการขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กรเท่านั้น แต่มันจะเกี่ยวข้องกับความผูกพันของคนต่อองค์กร ภาวะผู้นำ และการปรับตัวกับการทำงาน องค์กรที่ต้องการความสำเร็จในการปรับปรุงความสามารถของทุนมนุษย์ด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าควรต้องมีเป้าหมายที่กระบวนการที่เจาะจงที่มีความสัมพันธ์สูงกับความสามารถของทุนมนุษย์ที่เราต้องการ

วิธีการหนึ่งของการพัฒนาที่นิยมกันในปัจจุบัน คือแนวคิดแบบลีน ในอุตสาหกรรมการผลิตมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางเรียกว่าการผลิตแบบลีน (lean manufacturing) ที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Womack & Jones (2003) ทำให้สามารถลดระยะเวลา ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไร ได้ผลลัพธ์ที่ดี และผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ต่อมามีการนำแนวคิดแบบลีนมาประยุกต์ในองค์กร ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ สามารถพัฒนาบุคลากรและทรัพยากรให้มีคุณค่ามากขึ้น มีความรวดเร็วชัดเจน มีมาตรฐานซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Jones & Mitchell, 2006) รวมทั้งทำให้องค์กรมีการปรับปรุงการจัดสถานที่ทำงาน (workplace organization) ให้มีความสะดวก สะอาด หยิบใช้ของได้ง่าย สอดคล้องกับ Womack et al. (2005) ที่กล่าวว่า แนวคิดแบบลีนเป็นกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรทั้งหมดเน้นการปรับปรุงด้านกระบวนการ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรโดยการพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ สร้างความรวดเร็วของกระบวนการและกำจัดความสูญเปล่า (waste หรือ Muda) ที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่องทำให้ระบบการทำงานไหลลื่น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

แนวคิดแบบลีนมีหลักการในการจัดการ 5 ประการ (Womack & Jones, 2003) ได้แก่ 1) ระบุเน้นที่คุณค่าของสินค้าหรือบริการ (value) โดยการให้คุณค่าจากมุมมองของลูกค้า 2) การกำหนดสายธารแห่งคุณค่าหรือผังสายธารแห่งคุณค่า (value stream) เป็นการทำให้



ความสูญเปล่าปรากฏเด่นชัดโดยจำแนกแจกแจงให้เห็นถึงกิจกรรมใดที่สร้างคุณค่า กิจกรรมใดไม่ก่อให้เกิดคุณค่า เพื่อสามารถกำจัดกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่าออกจากกระบวนการ 3) การไหล (flow) เป็นการทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่าดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องโดยปราศจากการติดขัด การอ้อม การย้อนกลับ การเกิดความสูญเปล่าหรือการรอคอย 4) ระบบดึง (pull system) คือการให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้นเป็นการบริการได้ตรงตามต้องการของลูกค้ามากที่สุด 5) ความสมบูรณ์แบบ (perfection) เป็นการค้นหาประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ค้นหาความสูญเปล่าแล้วกำจัดออกไปอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมของการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับงานทำได้โดยการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะตามที่ต้องการ เพื่อกำหนดจำนวนและลักษณะของบุคลากรที่จะสรรหาเข้ามาให้เหมาะสมกับงานหรือทดแทนบุคลากรที่ออกจากงาน สถาบันอุดมศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมนี้ให้มาก โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ซึ่งได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในหมวดเงินเดือนในเรื่องการรับบุคลากรใหม่ การวางแผนกำลังคนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถาบัน (สุกัญญา ไชวโกลกุล, 2547) มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้เข้าสู่การเป็นสังคมฐานปัญญา (Wisdom - based Society) และการจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ด้วยการถ่ายทอดความรู้ การอบรมปมนิสัย ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการ

ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งข้อสนเทศที่ได้นำมาวางแผนปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นที่สมัครใจและยินยอมให้ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของอาจารย์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเต็มคำสั้นๆ 13 ข้อ ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของอาจารย์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามเกณฑ์ดังนี้

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Coefficient Alpha's Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.91



ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้คือ

ขั้นที่หนึ่งการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ขั้นที่สองศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น โดยการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น เป็นสำรวจความคิดเห็นจากอาจารย์ของวิทยาลัย จำนวน 33 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติ ร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่สาม การกำหนดแนวทางในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น และการตรวจสอบแนวทางการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน นำผลจากการตรวจสอบแนวทางการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ปรากฏว่า ข้อมูลทั่วไป พบว่าเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงร้อยละ 54.8 เมื่อ ส่วนระดับการศึกษา พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 80.6 ในด้านประสบการณ์การทำงาน

พบว่า อาจารย์มีประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา มากกว่า 10 ปีมากที่สุด คือ ร้อยละ 58.1

การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นด้านมหาวิทยาลัย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.307 โดยมีประเด็นที่มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.832 ส่วนประเด็นมีระบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์มีการวางแผนงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ที่เหมาะสมมีการวางแผนการบริหารกำลังคนและปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม และมีการกำหนดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพสภาวะการณ์ปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.23 - 2.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.475 - 0.805

ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น ด้านบุคลากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.668 โดยมีประเด็นบุคลากรกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ด้านวิชาชีพและด้านเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและบุคลากรปรับปรุงพัฒนางานของตนเองและประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ วิทยาการที่ทันสมัย เพื่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ให้ดีขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.13 - 3.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.340 - 0.373 ส่วนประเด็นบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.401



ผลการพัฒนาแนวทางในการวางแผนบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและ
เทคโนโลยีอีสเทิร์น

ผลการพัฒนาแนวทางการวางแผนบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและ
เทคโนโลยีอีสเทิร์นมีรายละเอียด ดังนี้

1. ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Performance Agreement) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัย

2. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
(Human Resource Management) อาทิการสรรหาและ
คัดเลือก (Recruitment) การพัฒนา (Development)
และการรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับองค์กร (Maintenance)

3. ส่งเสริมและพัฒนาศมรรถนะบุคลากรให้มี
ความสามารถในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมาย
เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

4. สร้างองค์กรที่เป็น Happy Work Place ได้แก่
ด้านอาคารสถานที่สร้างเสริมสุขภาพ/การรักษาพยาบาล
การเงิน นันทนาการและศิลปวัฒนธรรม พาหนะการเดินทาง
ร้านค้าสวัสดิการ การเชิดชูเกียรติ

5. เสริมสร้างและปลูกฝังค่านิยม/วัฒนธรรม
องค์กรเพื่อหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรม UMT ได้แก่
การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด (Sense of saving) การมี
ธรรมาภิบาล (Good governance)

6. การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ด้านการ
ทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความซื่อสัตย์ (Honesty)
และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
ให้แก่บุคลากร

7. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสร้างตัวชี้วัด
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ประสิทธิผลและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

8. พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสมรรถนะ

9. จัดระบบสวัสดิการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากร
เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อองค์กร

10. พัฒนาระบบการวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อการ
วางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ

11. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุน
กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

12. พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่มี
ประสิทธิภาพ

13. การบริหารจัดการบุคคลเพื่อยกระดับ
มาตรฐานการวิจัยสู่ระดับโลกและเพิ่มคุณค่าแก่สังคม
เช่นสนับสนุนการทำ Routine to Research (R to R)
การตั้งกองทุนสนับสนุนการวิจัยการพัฒนาสามารถด้าน
วิจัยให้แก่บุคลากร

14. ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยนำหลักการ/
แนวคิด Lean มาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นปรากฏว่า
ข้อมูลทั่วไป พบว่าเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อาจารย์
ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท สำหรับ
ประสบการณ์การทำงาน พบว่า อาจารย์มีประสบการณ์
การทำงานในสถาบันอุดมศึกษามากกว่า 10 ปีมากที่สุด

การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
การจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์นด้านมหาวิทยาลัย พบว่า
ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นของบุคลากร
ในประเด็นมีระบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการ
ของอาจารย์มีการวางแผนงบประมาณในการพัฒนา
อาจารย์ที่เหมาะสมมีการวางแผนการบริหารกำลังคนและ
ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน



ให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน
อย่างเหมาะสม และมีการกำหนดสวัสดิการให้บุคลากร
อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพสถานการณ์ปัจจุบัน
อยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับการศึกษา เรื่องการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มรกด โคมลดิษฐ์,
2546) ที่พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
มีระดับการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการอนุรักษ์และป้องกัน
ทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับ
ปานกลางส่วนประเด็นมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน
ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมาย
และตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับ
การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาสังกัด
กรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครที่พบว่าสถานศึกษา
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีการ
พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากร
บุคคลครบทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของ
อาชีวศึกษา

ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
การจัดการและเทคโนโลยีอีอีทีริน ด้านบุคลากร พบว่า
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับการศึกษา แนวทาง
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของ
องค์การในปี 2000 กรณีศึกษา บริษัทอินซ์เคปเอ็นอาร์จี
(ประเทศไทย) จำกัด (สุชาติ แม้นโชติ, 2542) ผลการศึกษา
พบว่า ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย
ของพนักงาน มีความเห็นว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้
ตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่ โดยมีประเด็นบุคลากร
กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ด้านวิชาชีพและด้าน
เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและบุคลากร
ปรับปรุงพัฒนางานของตนเองและประยุกต์ใช้ประสบการณ์
ความรู้ ทักษะ วิทยาการที่ทันสมัย เพื่อปฏิบัติงาน

ในความรับผิดชอบให้ดีขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ศึกษา
เรื่อง Strategic Intellectual Capital Development
: A Defining Paradigm for HRD? (Holton and
Yamkovenko, 2008) เสนอว่าการพัฒนาทุนทางปัญญา
ก่อให้เกิดการพัฒนาทฤษฎีทุนมนุษย์ตามมา สิ่งที่เป็น
อย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งผลให้
องค์การเพิ่มศักยภาพได้นั้น คือการส่งเสริมให้เกิดต้นทุน
ทางปัญญาของบุคลากรในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ของยุทธศาสตร์ขององค์การ และการวิจัยการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐตามความคิดเห็น
ของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร
ผลการวิจัย (พรทิพย์ พุ่มศิริ, 2540) ที่พบว่า ด้านการ
พัฒนาบุคลากรนั้น อาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงาน
ด้านบุคลากรมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในทุกกิจกรรม
ตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ดังนั้น
มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร
ในทุกด้าน เพื่อให้มีความผูกพันต่อองค์การและมีทัศนคติ
และพฤติกรรมในการทำงานดีขึ้นสำหรับประเด็นบุคลากร
มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
ตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับน้อย
สอดคล้องกับการศึกษาผลกระทบของการบริหารคนกับ
ผลประกอบการ (Malcolm Patterson and colleagues,
1997) พบว่าหากผู้บริหารต้องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
ขององค์การต้องเน้นที่การบริหารคนรวมถึงการความผูกพัน
ต่อองค์การและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย
ในส่วนของพัฒนาคนหมายรวมถึงการพัฒนาทักษะ
ด้วยนอกนั้นคือการออกแบบงานที่รวมถึงความยืดหยุ่น
ด้านทักษะความรับผิดชอบในงานและการใช้ทีมงาน
ที่หลากหลาย

ผลการพัฒนาแนวทางในการวางแผนบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยี
อีอีทีริน พบว่า แนวทางการวางแผนบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยี



เทคโนโลยีอีไอเอสเทอร์น ประกอบด้วย 1) ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 4) สร้างองค์กรที่เป็น Happy Work Place 5) เสริมสร้างและปลูกฝังค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรเพื่อหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรม UMT 6) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ให้แก่บุคลากร 7) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน 9) จัดระบบสวัสดิการ 10) พัฒนาระบบการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง 11) พัฒนาระบบสารสนเทศ 12) พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 13) การบริหารจัดการบุคคลเพื่อยกระดับมาตรฐานการวิจัยสู่ระดับโลก 14) ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยนำหลักการ/แนวคิด Lean มาประยุกต์ใช้สอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ (Rastogi, 2000) สรุปไว้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการเรียนรู้และความรู้ทักษะและความสามารถเพื่อให้เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนเหนือกาลเวลาและจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเน้นตรงไปที่ความสามารถขององค์การ

ในการเผชิญหน้ากับสภาพการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนการพัฒนาทุนมนุษย์มีพื้นฐานมาจากสมมุติฐานที่ว่าคนต้องถูกกระตุ้นด้วยวิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และความหวังที่สูงสุดคนจะไม่ถูกกระตุ้นด้วยเป้าหมายที่เป็นเพียงเงินตอบแทนที่มากขึ้นและรางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่น การยอมรับขององค์กรยอมรับในกลุ่มเพื่อนและโอกาสในการพัฒนาตนเองการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ท้าทายที่ต้องใช้ทั้งทักษะและความสามารถและความรู้ดีกว่าตนเองเป็นคนสำคัญและมีงานที่มีความหมายมากกว่ารางวัลที่เป็นเงิน การพัฒนาทั้งด้านทุนมนุษย์และทุนทางสังคมจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้มีการสั่งการที่ชัดเจนทั้งด้านเป้าหมายวิถีทางและทิศทางในการดำเนินงานโดยการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในระดับของข้อมูลข่าวสารและการพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การหรือการวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์สูงสุดขององค์การและการพัฒนาทุนมนุษย์การมีส่วนร่วมจะช่วยในการพัฒนาที่ชัดเจนและมีเหตุผลที่แหลมคมในการคิดกลยุทธ์ขององค์การการอำนวยความสะดวกในการกระจายกลยุทธ์ออกไปการทำความเข้าใจการแบ่งปันให้กับทุกระดับขององค์การและการช่วยทำให้กลยุทธ์นั้นมีความยืดหยุ่นและนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารอ้างอิง

- กฤตินิ กุลเพ็ง. (2551). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พรทิพย์ พุ่มศิริ. (2540). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐตามความคิดเห็นของ
อาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานบุคลากร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาครุศาสตร์
อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุกัญญา ไชวโกล. (2547). *การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ แม้นโชติ. (2542). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
ในปี 2000* กรณีศึกษาบริษัท อินท์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- Bohlander, G. and Snell, S. (2007). *Managing human resources*. 14th ed. Mason, Ohio :
Thomson-Southwester.
- Holton, Elwood F. and Yamkovenko, Bogdan. (2008). "Strategic Intellectual Capital Development:
A Defining Paradigm for HRD?". *Human Resource Development Review* 7,3 : 2701 - 291.
- Jones, D., & Mitchell, A. (2006). *Lean thinking for the NHS*. The NHS Confederation, 1 - 24.
- Malcolm G. Patterson and others, (1997). "Impact of people management practices on
performance," *Journal of Management Studies*. 32,2 : 215 - 47.
- Rastogi, P.N. (2000) "Sustaining enterprise competitiveness - is human capital the answer?,"
Human Systems Management. 19 : 193 - 203.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.
- Womack, J. P., et al. (2005). "Going Lean in Health Care". (D. Miller, Ed.) *Institute for
Healthcare Improvement*, 1-20.