

## การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

สรร กลิ่นวิชิต (ปร.ด.)<sup>1</sup>, สมุท ขำนาญ (กศ.ด.)<sup>2</sup>, ไพรัตน์ วงษ์นาม (ปร.ด.)<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี

<sup>2</sup>ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี

<sup>3</sup>ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี

### บทคัดย่อ

**วัตถุประสงค์** การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา **วิธีการศึกษา** เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประชากรคือบุคลากร 2,986 คน กลุ่มตัวอย่าง 194 คน คำนวณโดยโปรแกรมจิสตาร์เฟาเวอร์ มีตัวแปรทำนาย 14 ตัว สุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย และกลุ่มลูกจ้าง เครื่องมือคือแบบสอบถาม สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์เอกสาร ขั้นตอนที่ 3 วิจัยเทคนิคเดลฟาย ผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 17 คน เครื่องมือ รอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 สถิติ ได้แก่ มัชยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 5 การยืนยันรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม

**ผลการศึกษา** พบว่า ปัจจัยที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 92.3 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย คุณลักษณะที่ควรเพิ่มขีดความสามารถ 3 ด้านคือ *ลักษณะส่วนบุคคล* เน้นเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ จรรยาบรรณและจรรยาวิชาชีพ *ความเป็นผู้นำ* ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่าง สร้างความสามัคคี *การมุ่งผลสัมฤทธิ์* เน้นสร้างพันธะสัญญา ความมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและบทบาทที่ควรสร้างความโดดเด่น 2 ด้าน คือ การวิจัยเพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬาเพื่อสร้างความเข้มแข็งพัฒนาภูมิปัญญาตะวันออก ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบในการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบเหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้

**สรุป** ปัจจัยที่ร่วมสำหรับทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวิจัย และการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา การบริหารทรัพยากรบุคคลควรเพิ่มขีดความสามารถส่วนบุคคลและการมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารระดับอุดมศึกษาบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

**ผู้พิมพ์ที่รับผิดชอบ :** สรร กลิ่นวิจิต นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี ประเทศไทย  
E-mail: saan@buu.ac.th

## Human Resource Management for the Role of Autonomous University: A Case Study of Burapha University

---

San Klinwichit (Ph.D.)<sup>1</sup>, Samoot Chumnan (Ed.D)<sup>2</sup>, Pairatana Wongnam (Ph.D.)<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Education, Burapha University, Chonburi.

<sup>2</sup>Department of Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University, Chonburi.

<sup>3</sup>Department of Research and Applied Psychology, Faculty of Education, Burapha University, Chonburi

### ABSTRACT

**Objectives :** The objectives of this study were to identify factors related to the efficiency of human resource management and development of human resource management model for the role of autonomous university: A case study of Burapha University.

**Methods :** This mixed methods research consisted of five steps: Step 1 is Finding factors that affected to the efficiency of human resource management. The participants were 194 staff members, at Burapha University, Selected from 2,986 people that compare of government officer, university staff and employees by using stratified random sampling. The sample size was calculated by using the G-star power program. There were 14 predicted variables. The research tool is questionnaire. The statistic analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and logistic regression analysis. Step 2 is synthesizing literature on the theme of human resource management. Step 3 is using the Delphi technique to interview 17 experts in order to develop model. The first round used semi-structured interview and questionnaire in second and third round. The data were analyzed by using the median, mode and inter-quartile. Step 4 is developing model. Step 5 is confirming the model by using focus group.

**The results :** Showed that the factors predicted efficiency of human resource management with a statistically significant were personal characteristics, leadership, achievement motivation, implementation and promotion of research, and the fostering religion, art, culture and sport that could predict with 92.3 percent. Human resource management model features include “empowerment” in three aspects: personal style emphasizing empowerment of language, information technology, ethics, leadership with vision, exemplary, unity and achievement with commitment, collaborative, and the goals setting; distinctive creation in two areas of the role of university: Research to publish their works internationally, and made valuable contributions to society. The fostering religion, art, culture and sports to strengthen and development of eastern wisdom. Analysis of the model feedback by focus groups found that there were appropriate, beneficial and possible to implement.

**Conclusions :** Factors predicted efficiency of human resource management were personal characteristics, leadership, achievement motivation, implementation and promotion of research, and the fostering religion, art, culture and sport. Human resource management should be empowered and focused on personal and organization achievement.

**Keywords :** Human resource management, Autonomous university, Higher education, The role of university

**Corresponding author:** San Klinwichit. The doctoral student,  
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration,  
Faculty of Education, Burapha University, Chonburi, Thailand,  
E-mail: [saan@buu.ac.th](mailto:saan@buu.ac.th)

## บทนำ

ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นทุกองค์กรจึงมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ สามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน<sup>1</sup> “คน” เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในหลายองค์กรเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้งานด้านทรัพยากรบุคคลขยายตัวอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์หรือเรียกได้ว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น<sup>2</sup> โดยตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล 3 ประการคือ 1) ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรขององค์กรมีค่าใช้จ่าย 2) ศักยภาพของบุคคลพัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด และ 3) ทรัพยากรบุคคล เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริหารขององค์กร<sup>3</sup> จากแนวคิดที่ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของมนุษย์ โดยมีมุมมองสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ว่า เป็นการบริหารกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (attract) พัฒนา (develop) และธำรงรักษา (maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (high-performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรืองและการ

พัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร<sup>4</sup> โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพปัจจุบันที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและความชำนาญมากที่สุด กลยุทธ์การเป็นผู้นำในกลุ่มสาขาที่องค์กรนั้น ๆ ดำเนินการ คือความท้าทายในการจัดการ ทั้งในด้านการควบคุม โครงสร้างองค์กร อำนาจ และที่สำคัญคือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในสภาพสถานการณ์โลกไร้พรมแดน และยุคสารสนเทศ องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์กรให้ทันยุคทันสมัยเพื่อความอยู่รอด และการก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำในกลุ่มองค์กรนั้น ๆ จึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ให้การศึกษาระดับปริญญา มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน การวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ<sup>5</sup> สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย แบ่งออกได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสถาบันของรัฐในสังกัดอื่น ๆ นอกเหนือจากกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย จากที่เคยได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลในการดำเนินงาน มาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น<sup>6</sup> และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545<sup>7</sup> มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบัน ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ ต้องวางแผนการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อ

การบริหารจัดการที่ต้องปรับเปลี่ยนมากมาย ถือได้ว่าเป็นทั้งภาวะความกดดันและโอกาสในการระดมความคิดและหาวิถีทางใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งงานบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550<sup>8</sup> กำหนดให้มหาวิทยาลัยบูรพา มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น และมาตรา 7 ที่ให้มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการ ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ และตรงตามบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยให้มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นกรณีศึกษาเนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากสถาบันในภูมิภาคที่มีจำนวนนิสิตนักศึกษา 12,001 คนขึ้นไป และมีสภาพเป็นชุมชนเมือง ที่มีการคมนาคมสะดวกใกล้เมืองหลวงและสามารถเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคที่

ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภาคนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยศึกษาเนื้อหา (content) เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามบริบท (context) ของมหาวิทยาลัยบูรพา และเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอันมีค่ายิ่งในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะบุคลากรและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

### วิธีการศึกษา

ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method research) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะของบุคลากรและปัจจัยบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยนำผลการศึกษาข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1-3 เพื่อพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ โดยใช้การสนทนากลุ่ม เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้ใช้ รูปแบบด้าน ความเหมาะสม คุณประโยชน์ และความเป็นไปได้ ก่อนนำไปสู่การเผยแพร่และประยุกต์กับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัย บูรพาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,986 คน ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

จำนวน 338 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 2,077 คน ลูกจ้าง จำนวน 571 คน

กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณโดยใช้โปรแกรมจีสตาร์เพาเวอร์ (G\*Power Version 3.1.7) ซึ่งมีค่า Effect size .15, Alpha Error probability .05, power .95 และมีจำนวนตัวแปรทำนาย 14 ตัวแปร ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 194 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย และกลุ่มลูกจ้าง (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ประเภท จำนวน ร้อยละ ของประชากร และสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง

ประเภท	ประชากร (คน)	ร้อยละ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ข้าราชการ	338	11.32	22	11.34
พนักงานมหาวิทยาลัย	2,077	69.56	135	69.59
ลูกจ้าง	571	19.12	37	19.07
รวม	2,986	100.00	194	100.00

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการสำรวจ วรรณกรรม เอกสารทางวิชาการ วารสาร คู่มือ สิ่งพิมพ์ ต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยตามวิธีการและ เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ และผู้รับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 17 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อทราบแนวคิด และวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยกลุ่มผู้บริหารคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ เช่น คณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยคณบดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

เพื่อทราบการนำแนวคิด และการนำสู่การปฏิบัติ กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการนำไปใช้กลุ่มบุคลากรสาย การสอน เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อรับทราบความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการ ศึกษาข้อมูลทั้ง 3 ขั้นตอนที่ผ่านมา มาสังเคราะห์เพื่อ ทำการพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ กลุ่มผู้ใช้รูปแบบเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย ที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 15 คน สุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (purposive selection) เพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อ

ทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสม ประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ก่อนนำไปสู่การเผยแพร่และประยุกต์กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อการศึกษา ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 4 ระดับ

ขั้นตอนที่ 2 แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ตามวิธีการและเทคนิคเดลฟาย (delphi techniqu)

รอบที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

รอบที่ 2 แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ (เป็นการหาค่า MD และ IQR)

รอบที่ 3 แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ

การแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ที่เป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญและค่าพิสัยควอไทน์ เพื่อแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของคำตอบที่ คำนวณได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เห็นค่าคำตอบของกลุ่มมีความ สอดคล้องกันอย่างไร หากไม่ตรงกับความคิดเห็นของ ตน ก็สามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบ เดิมของตนเองได้

ขั้นตอนที่ 4 แบบบันทึกการสังเคราะห์รูปแบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 5 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อ บันทึกความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบ เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยข้าง ต้นโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นำข้อมูลมาจำแนกประเภทและวิเคราะห์เนื้อหาสร้าง และพัฒนาเครื่องมือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ โดย ผู้วิจัยสอบถามและสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกขั้นตอน มี การบันทึกเสียงหรือการจดบันทึก ตามความประสงค์ ของผู้ให้ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนา(descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานในการพรรณนาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่ม ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้การวิเคราะห์ถดถอย โลจิสติกแบบทวิ (binary logistic regression analysis) และสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพการ บริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัย ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการ วิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นและ ใช้สถิติ คำนวณหาค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (inter-quartile range) และ ใช้การวิเคราะห์ เนื้อหา วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบจากการ สนทนากลุ่มเกี่ยวกับ ความเหมาะสม ประโยชน์ และ ความเป็นไปได้ของรูปแบบ

### ผลการศึกษา

1. ปัจจัยคุณลักษณะของบุคลากรและ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

1.1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรมหาวิทยาลัย บูรพาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.35) อายุเฉลี่ย 32.29 ปี ระดับการศึกษา ปริญญาตรี (ร้อยละ 52.58) รองลงมา ปริญญาโท



(ร้อยละ 35.98) และปริญญาเอก (ร้อยละ 11.86) เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้) (ร้อยละ 45.88) รองลงมา เป็นบุคลากรประเภท พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน) (ร้อยละ 23.71) ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 56.19) รองลงมา คือ ตำแหน่ง อาจารย์ (ร้อยละ 24.74) อายุการทำงาน หรือการรับราชการ เฉลี่ย 8.85 ปี และมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพา เฉลี่ย 6.57 ปี 7 เดือน

1.2 คุณลักษณะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ ,  $SD = 0.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีคุณลักษณะของบุคลากร 2 ด้าน อยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ 1) ด้านความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $SD = 0.53$ ) 2) ด้านจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.52$ ,  $SD = 0.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีคุณลักษณะของบุคลากร ที่อยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านจริยธรรม: เป็นผู้ที่ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.66$ ,  $SD = 0.51$ ) 2) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล: ความอดทน อดกลั้นต่อสภาวะแวดล้อมหรือความกดดันได้ดี ( $\bar{X} = 3.62$ ,  $SD = 0.52$ ) และ 3) ด้านความเป็นผู้นำ: เป็นผู้ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.62$ ,  $SD = 0.63$ )

1.3 บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.91$ ,  $SD = 0.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการให้การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.09$ ,  $SD = 0.62$ ) 2) ด้านการให้บริการทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.92$ ,  $SD = 0.87$ ) 3) ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.90$ ,  $SD = 0.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่อยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการให้การศึกษา: จัดประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ ( $\bar{X} = 3.23$ ,  $SD = 0.63$ ) 2) ด้านการให้การศึกษา : พัฒนาระบบการศึกษาตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ( $\bar{X} = 3.19$ ,  $SD = 0.63$ ) 3) ด้านการให้การศึกษา: ได้รับการรับรองมาตรฐานตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันที่น่าเชื่อถือ ( $\bar{X} = 3.19$ ,  $SD = 0.70$ )

1.4 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพาอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 2.84$ ,  $SD = 0.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านแรงงานสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 2.96$ ,  $SD = 0.70$ ) 2) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น ( $\bar{X} = 2.93$ ,  $SD = 0.75$ ) 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การออกแบบงาน) ( $\bar{X} = 2.93$ ,  $SD = 0.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่อยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านแรงงานสัมพันธ์ : มีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ และรับข้อร้องเรียนของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ที่มีความเป็นกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ ,  $SD = 0.74$ ) 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน: มีแบบประเมิน/หลักเกณฑ์การประเมินผลบุคลากร ( $\bar{X} = 3.08$ ,  $SD = 0.77$ ) 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน : มีคณะกรรมการ/ คณะทำงานบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ( $\bar{X} = 3.06$ ,  $SD = 0.84$ )

1.5 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศาสนา

ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ สามารถสร้างสมการถดถอยในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

$\ln(\text{โอกาสเกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล/โอกาสไม่เกิดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล}) = -6.798 - 3.345 (\text{ลักษณะส่วนบุคคล}) + 5.128 (\text{ความเป็นผู้นำ}) - 5.373 (\text{การมุ่งผลสัมฤทธิ์}) + 3.001 (\text{การดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย}) + 3.934 (\text{การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา})$  โดยสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างถูกต้องร้อยละ 92.3

**2. การสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ผลดังนี้**

2.1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกรูปแบบ เสนอว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

2.2 ควรคำนึงถึงบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3 ควรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.4 การสร้างความมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ

2.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคลากรมีคุณสมบัติที่สอดคล้องตรงตามกลยุทธ์และทิศทางการบริหารขององค์กร

2.6 การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติและผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีความสอดคล้องกับบริบทและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.7 ควรบูรณาการจุดเน้นของรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

**3. การวิเคราะห์ระดับและความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ได้ผลดังนี้**

3.1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด ในประเด็นเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบกลไกเพื่อสนับสนุน (MD = 5.00, IQR = 0.00) รองลงมา คือ ประเด็นเรื่อง ความมีธรรมาภิบาล คล่องตัวและมีความยืดหยุ่น การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล จัดกลุ่มบุคลากรเพื่อให้สามารถวางแผนได้ตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาฯ และให้บุคลากรสามารถกำหนดวางแผนอนาคตของตัวเองได้ (MD = 5.00, IQR = 1.00)

3.2 ผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักทำหน้าที่กำหนดทิศทางและมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย (MD = 5.00, IQR = 0.00) รองลงมา คือ ควรมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ (MD = 5.00, IQR = 1.00)

3.3 คุณลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ ให้นั้นที่คนดี ก่อนคนเก่ง คนดี ควรมีคุณธรรมจริยธรรม

เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย (MD = 5.00, IQR = 0.00) รองลงมา คือ คนเก่ง ต้องเก่งทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติงานและต้องสามารถสร้างความสมัครสมานสามัคคี ไม่สร้างความแตกแยก และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (MD = 5.00, IQR = 1.00)

3.4 วิธีการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคนดีและคนเก่ง และตรงกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และการสร้างแรงจูงใจให้เกียรติ ยกย่องคนดีและคนเก่ง (MD = 5.00, IQR = 1.00)

3.5 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ ควรพัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรให้ได้คนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์เบื้องต้น ใช้ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากร (MD = 5.00, IQR = 0.00)

3.6 การพัฒนาลักษณะส่วนบุคคล ควรมีแนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ เน้นการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน และพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (MD = 5.00, IQR = 0.00) รองลงมา คือ เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ (MD = 5.00, IQR = 1.00)

3.7 การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ควรมีแนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ การพัฒนาให้เป็นผู้สร้างความสามัคคี

มีวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างที่ดี (MD = 5.00, IQR = 0.00) รองลงมา คือ การพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (MD = 5.00, IQR = 1.00)

3.8 การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีแนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างพันธะสัญญาและความมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ของงาน (MD = 5.00, IQR=0.00) รองลงมา คือ การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ (MD = 5.00, IQR = 1.00)

3.9 การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมการวิจัย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในระดับมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย กับทุกภาคส่วน รวมทั้งระดับนานาชาติ พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการวิจัย หรือจัดตั้งหน่วยงานด้านบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อช่วยคณาจารย์ในการทำวิจัย และสร้างระบบพี่เลี้ยงช่วยนักวิจัยรุ่นใหม่ผลิตผลงานทางวิชาการและวิจัย (MD = 5.00, IQR=0.00) รองลงมา คือ มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและมีตัวชี้วัด เป้าหมายที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้ กำหนดเป็น KPI และสมรรถนะรายบุคคลด้านการวิจัยแก่บุคลากร จัดหลักสูตรสอนและฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากรให้สามารถทำวิจัยได้ (MD = 5.00, IQR=1.00)

3.10 การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ใน

ระดับมากที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และสนับสนุน ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานด้านนี้อย่างจริงจัง (MD = 5.00, IQR=0.00) ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในประเด็นเรื่อง มหาวิทยาลัยควรกำหนดทิศทางขอเขตความเป็นเลิศ ระบุความโดดเด่นด้านทำนุบำรุง ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬาให้ชัดเจน (MD = 4.00, IQR = 2.00)

**4. การนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา**

ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีหลักการสำคัญ (ภาพที่ 1) คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร มุ่งเน้น “การเพิ่มขีดความสามารถ” ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ด้าน ดังนี้

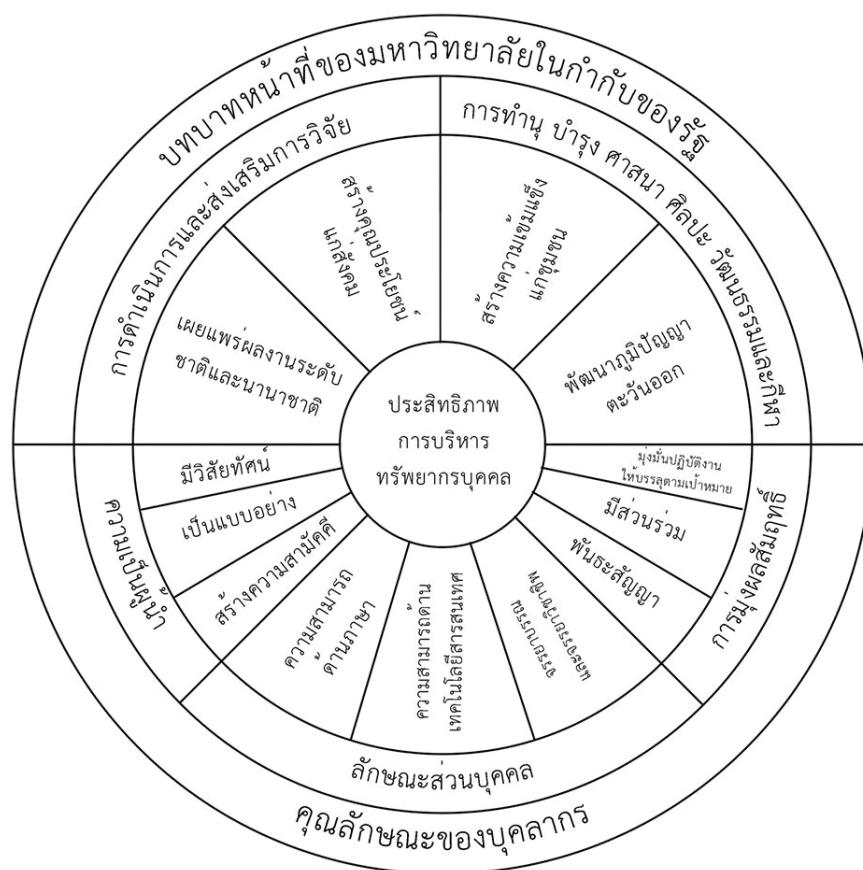
1. ลักษณะส่วนบุคคล เน้นเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และความมีจรรยาบรรณของคณาจารย์และบุคลากร

2. ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่าง และสร้างความสามัคคี

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้มีพันธะสัญญา มีส่วนร่วม และมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและปัจจัยด้านบทบาทที่ “ต้องสร้างความโดดเด่น” 2 ด้าน คือ

1. การวิจัย เพื่อเผยแพร่ระดับนานาชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม

2. การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา เพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนและพัฒนากฎมัญญาตะวันออก



**ภาพที่ 1** รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นตอนและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 5 ขั้นตอน (ภาพที่ 1 และ 2) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย (determine critical university output/outcomes)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (create HR output/outcomes relate to university output/outcomes)

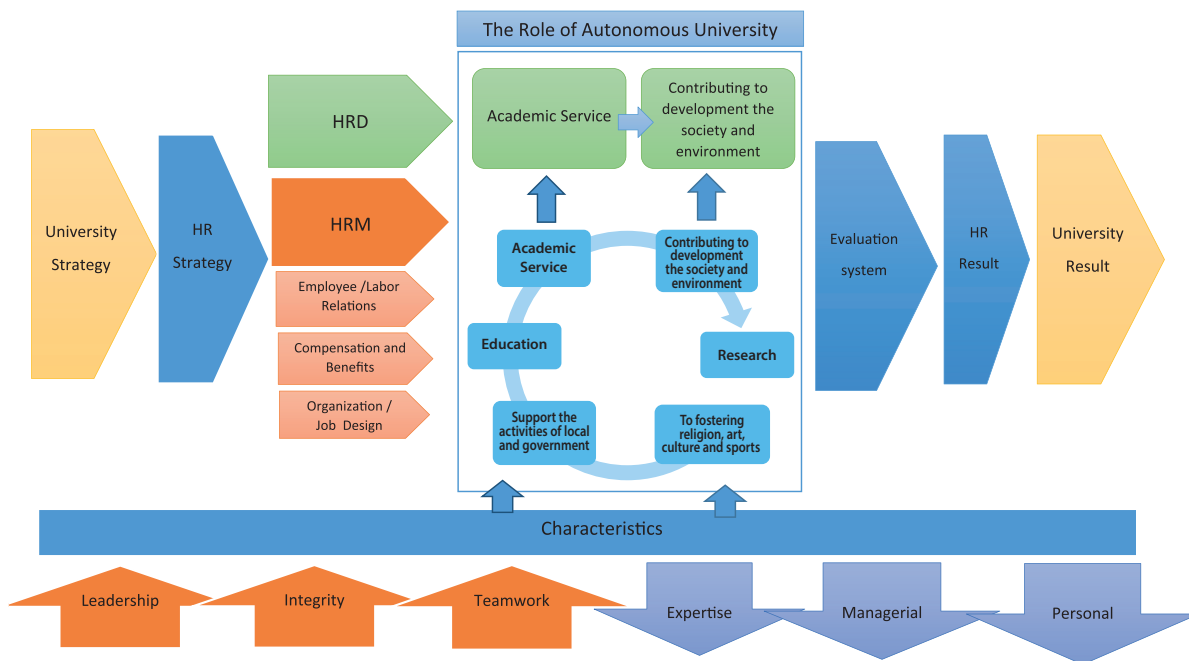
2.1 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM: build programs and executes for the role of university)

2.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD: focus on academic service for contributing society and environment development)

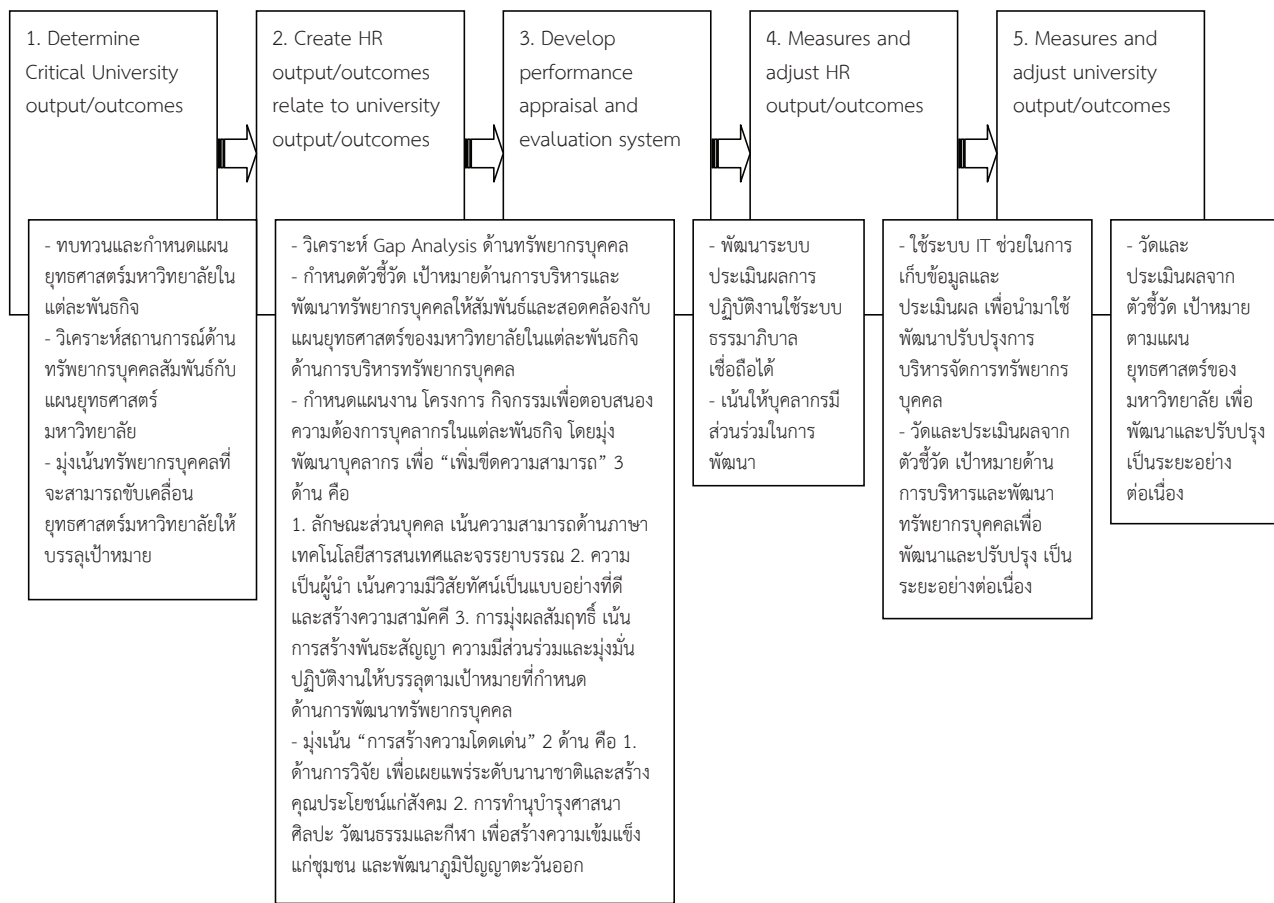
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการทำงาน (develop performance appraisal and evaluation system)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (measures and adjust HR output/outcomes)

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (measures and adjust university output/outcomes)



ภาพที่ 2 ขั้นตอนและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ภาพที่ 3 ขั้นตอนและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

5. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้รูปแบบที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (focus group) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 73.33) อายุเฉลี่ย 36.73 ปี ระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 46.67) รองลงมา ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 40) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัย ประเภท พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินแผ่นดิน) (ร้อยละ 66.67) สายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 86.67) รองลงมาคือ สายอาจารย์หรือสายสอน (ร้อยละ 13.33) ตำแหน่งทางการบริหารตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน (ร้อยละ 73.33) ประสบการณ์

ในการบริหารเฉลี่ย 4.33 ปี ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 66.67) อายุการทำงานหรือการรับราชการเฉลี่ย 8.2 ปี และมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพา เฉลี่ย 7.8 ปี

5.2 ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบในการประเมินและยืนยันรูปแบบเกี่ยวกับความเหมาะสม ประโยชน์และความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบ ในประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังต่อไปนี้ 1) ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน : การ

ระบุจุดเน้นของรูปแบบนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เห็นความเป็นได้ชัดเจน (ร้อยละ 46.67) 2) ด้านความสามารถของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : รูปแบบมีจุดเน้นที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรตามบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร้อยละ 40) และด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน : รูปแบบมีความเหมาะสมและนำไปใช้งานได้ (ร้อยละ 40) 3) ด้านความสามารถของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : ควรเพิ่มเติมแนวทางประเมินการใช้รูปแบบ (ร้อยละ 33.33)

### วิจารณ์

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ด้านคุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านความเป็นผู้นำ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านลักษณะส่วนบุคคล ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่องค์ประกอบย่อย ควรประกอบด้วย ความสามารถด้านภาษา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ความมีจรรยาบรรณและจรรยาวิชาชีพ เนื่องจากบุคลากรมหาวิทยาลัยประกอบด้วยคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการใช้ภาษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลนั้น ควรมีการกำหนดเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่ง สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา<sup>๙</sup> ที่ให้ความสำคัญในการเตรียมกำลังคนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านภาษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันใน

ระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ ดังนั้น คณาจารย์และบุคลากรในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถด้านภาษา เนื่องจากเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ นิรันดร์ ภาชนะทิพย์ และปฐมมาดี กุลวัฒน์-ไพศาล<sup>10</sup> ซึ่งพบว่า อาจารย์และบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายการจัดโครงการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากร ถึงร้อยละ 95.5 โดยคณาจารย์และบุคลากรมีความต้องการพัฒนาศักยภาพภาษาอังกฤษในด้านการพูดมากที่สุด (ร้อยละ 72) รองลงมา คือ การเขียนและการพูดเพื่อการสื่อสาร (ร้อยละ 67.4) และการพูดในที่ประชุม (ร้อยละ 61.8) เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้กับมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าเป็นจุดเน้นที่ควรกำหนดเป็นคุณลักษณะของบุคลากรนั้น เนื่องจากความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความได้เปรียบในเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์การคำนวณ ความรวดเร็ว ความแม่นยำ ความทันสมัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะตามกรอบคุณวุฒิมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 ด้วย ที่ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะนี้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของ กัญญนันท์ นันททรัพย์<sup>11</sup> โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยในด้านความก้าวหน้า และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านจรรยาบรรณและจรรยาวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ ทั้งในส่วนของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ นั้นเนื่องจากคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เป็นบุคคลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการศึกษา โดยมีภาระหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่หลักสูตรกำหนดเปรียบเทียบเคียงสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ จึงต้องพัฒนาคณาจารย์ตามมาตรฐานวิชาชีพครูโดยให้ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม การบูรณาการจัดการศึกษาให้เกิดความรู้ คู่คุณธรรม รวมทั้งกระบวนการถ่ายทอดผ่านการสื่อสารสมัยใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วิรัช วรธนรัตน์ และโกสุม สายใจ<sup>12</sup> โดยพบว่า คณาจารย์ระดับอุดมศึกษา ในสถาบันการศึกษาเอกชน เครือข่ายทางวิชาการเบญจมิตร และเครือข่ายวิจัยประชาชื่น มีคุณลักษณะผู้นำ เชิงจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และรายด้าน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านจรรยาบรรณต่อตนเอง ที่เป็นทั้งพฤติกรรมและแนวความคิดของคณาจารย์ที่แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวินัยในตนเอง มีวิสัยทัศน์ทันต่อเหตุการณ์ มีการพัฒนาทั้งทางด้านวิชาการ และสังคม ด้านจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ เป็นพฤติกรรม และแนวความคิดของคณาจารย์ที่แสดงออกถึงความรัก ความศรัทธา ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ เป็นทั้งพฤติกรรมและแนวความคิดของคณาจารย์ที่แสดงออกถึงความรักความเมตตา กรุณา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน

ด้านความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ สอดคล้องกับการวิจัยของ นครเศ ฌ พัทลุง<sup>13</sup> ที่พบว่า ปัจจัยคุณค่าการทำงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนา

ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร คือ สมรรถนะการทำงาน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ และนโยบายองค์การ และสอดคล้องการวิจัยของ จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์ และคณะ<sup>14</sup> ที่พบว่า การสร้างภาวะผู้นำ เป็นหนึ่งในห้าด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับ มาก โดยเฉพาะด้านการอบรมผู้นำ การบริหารความเสี่ยงในการบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อวางกลยุทธ์ไว้ในการเป็นผู้นำ

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของกัญญาภา พวงมะลิ<sup>15</sup> ที่พบว่า บุคลากรมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะหลักอันดับ 1 ใน 3 ของสมรรถนะหลักที่เป็นสิ่งที่บุคลากรควรมี

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย ด้านทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา

ด้านการดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย สอดคล้องกับการศึกษาของ สงบ ประเสริฐพันธ์ และสุภาภรณ์ จัปปาย<sup>16</sup> ที่พบว่า การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ควรส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับการส่งเสริมงานวิจัย ดังต่อไปนี้ กำหนดให้นำวิธีวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งกิจกรรมกลุ่มและการวิจัยร่วมกับชุมชน ให้เวลาโดยให้อาจารย์สามารถลาพักเพื่อไปทำวิจัยได้ สนับสนุนให้อาจารย์มีผู้ช่วยนักวิจัยที่เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น การช่วยสืบค้นข้อมูล โดยมีค่าตอบแทนให้ และการจัดบรรยากาศกิจกรรมทางวิชาการ หรือเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัย และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ นพวรรณ รื่นแสง และคณะ<sup>17</sup> ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำวิจัยของบุคลากร คือ ด้านความรู้และด้านสภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการ



ทำวิจัยในด้านลักษณะงาน พบว่า งานประจำสามารถนำมาพัฒนาเป็นงานวิจัยได้ โดยมีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีข้อเสนอแนะว่า การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรทำวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ จะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสนำผลงานวิจัยไปขอประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นโอกาสและความก้าวหน้าของบุคลากรซึ่งพัฒนาศักยภาพและคุณภาพบุคลากรขององค์กร

3. การเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ตามขั้นตอนและวิธีการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่พัฒนาขึ้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ในขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย นั้นมีความสอดคล้องกับ The Michigan/Matching Model of HRM ของ ฟอมบรุน ทิชซี และเดวานนา (Fombrun Tichy and Devanna)<sup>18</sup> ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ด้วยการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ สร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและสอดคล้องกับ The Harvard Model ของ เบียร์ และคณะ (Beer et al.)<sup>19</sup> แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเน้นด้านบุคลากรสัมพันธ์ เพื่อสร้างพันธสัญญาให้เกิดกับบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์อื่นเพื่อเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งยังคงให้ความสำคัญกับผลประกอบการขององค์กร โดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่ใช่และไม่ใช่ตัวเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบกับการให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบงานทำให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน สร้างความมีคุณค่า ความท้าทาย สร้างโอกาส

ในความสำเร็จทำให้ระบบการทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการผสมผสานรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกับรูปแบบของ เดวิด เกสต์ (David Guest)<sup>20</sup> หรือที่เรียกว่า เกสต์ โมเดล (Guest Model) ค่อนข้างมาก จากความมุ่งเน้นว่าผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ จะต้องมั่นใจได้ว่ามีความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะเห็นได้จาก ขั้นตอนที่ 3 ที่พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เชื่อมโยงสู่ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสู่ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีข้อโต้แย้งของรูปแบบของเกสต์ เกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการสร้างพันธสัญญาของบุคลากรกับองค์กรในระยะยาวที่อาจไม่ค่อยเห็นผล

### สรุปผลการศึกษา

ปัจจัยที่ร่วมทำนายประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ในกำกับของรัฐกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) ความเป็นผู้นำ (leadership) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement) ) และ ปัจจัยสำคัญที่สร้างความโดดเด่นและสามารถส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล อีก 2 ด้าน คือ การดำเนินการวิจัย ส่งเสริมงานวิจัยเผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติเพื่อนำผลงานวิจัยสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยตามแนวทางการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา<sup>21</sup> และ การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา ซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียง สร้างความโดดเด่นให้กับมหาวิทยาลัย โดยสร้างความเข้มแข็ง และพัฒนา

องค์ความรู้ภูมิปัญญาตะวันออก ซึ่งการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทดังกล่าวได้นั้นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ จากพื้นฐานของการศึกษาวิจัย สังคม ชุมชน ท้องถิ่นในมิติต่าง ๆ เป็นผู้ให้การศึกษา ถ่ายทอดวิทยาการ ชี้นำสังคม พัฒนาความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ศรัทธา การยอมรับนับถือ ในสังคม อันจะส่งผลให้เป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างแก่บุคลากรอื่น ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ต้องพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและสามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

#### เอกสารอ้างอิง

1. สุพรหม ทำจะดี. การบริหารจัดการคนเก่ง “Talent Management” [Internet]. 2552. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2554]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ru-tot4.com>.
2. ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น); 2543.
3. เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์. ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช; 2543.
4. Bowin RB, Harvey D. Human resource management: An experimental approach. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.; 2000.
5. มหาวิทยาลัยบูรพา. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2553-2562. เอกสารอัดสำเนา. ชลบุรี: 2550.
6. มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา; 2550.
7. กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว; 2542.
8. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานประจำปี 2550. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา; 2550.
9. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์; 2554.
10. นิรุช ภาชนะทิพย์ และปฐมวดี กุลวัฒน์ไพศาล. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วารสารวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2557; 2(ฉบับพิเศษ): 17-26.
11. กัญญนันท์ ภัทรสรณ์สิริ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร: กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน. วารสารวิชาการปทุมวัน, 2554; 1(1): 35-39.
12. วิรัช วรรณรัตน์ และโกสม สายใจ. คุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูของคณาจารย์ระดับอุดมศึกษาเครือข่ายวิชาการเบญจมิตรและเครือข่ายวิจัยประชาชื่น. รายงานการวิจัย. วิทยาลัยราชพฤกษ์; 2555.
13. นครเตจ ณ พัทลุง. ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนงานวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร. วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2554; 7(2): 49-57.
14. จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์ และคณะ. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. บทความวิจัย. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; 2556.
15. กัญญาภา พวงมะลิ. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา. รายงานวิจัย. มหาวิทยาลัยบูรพา; 2556.

16. สงบ ประเสริฐพันธ์ และสุภาภรณ์ จับจ่าย. สภาพของระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการส่งเสริมงานวิจัยของอาจารย์สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์. รายงานการวิจัย. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรดิตถ์; 2550.
17. นพวรรณ รื่นแสงและคณะ. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. รายงานการวิจัย. หน่วยวิเคราะห์แผนงานงบประมาณและวิจัยสถาบัน. โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2555.
18. Fombrun CJ, Tichy NM, Devanna MA. Strategic human resource management. New York: Wiley; 1984.
19. Beer M, Spector B, Lawrence PR, Mills QD, Walton RE. Managing Human Assets. New York: Free Press; 1984.
20. Guest, D.E. Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies. 1987; 24: 503–521.
21. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์; 2557.