



การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน
การประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน
การประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ADVENTAGE STRATEGY
FOLLOW TO QUALITY ASSURANCE STANDARD OF
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



By
Mr. Suramongkol Nimchit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Management
Program of Management
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบ
กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่ม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” เสนอโดย นายสุรมงคล นิมจิตต์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทิก
2. รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภากร ภิญโญฉัตรจินดา)

...../...../.....

..... กรรมการ กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์) (รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา)

...../...../.....

..... กรรมการ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทิก) (รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....



56604934: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์ / การจัดการทรัพยากรมนุษย์ / มาตรฐานการศึกษา / การประกันคุณภาพการศึกษา / มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สรุปแนวคิด: การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก และ รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 282 หน้า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) จัดทำแนวโน้มแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 3) พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ เครือข่ายความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์ประกอบย่อยจะเป็น การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงเป้าหมาย การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การให้ค่าตอบแทนและรางวัล และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เป็นเครื่องมือในการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบฯ ที่เหมาะสมประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกันคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่างๆ ตอนที่ 3 ผู้วิจัยใช้แบบประเมินค่านิยมค่านิยมตามทฤษฎีเกมคัดเลือกแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และให้ผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งร่วมประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ผลการวิจัยพบว่าแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ โดยรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย IPONCI ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

56604934: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: STRATEGIC MANAGEMENT / HUMAN RESOURCE MANAGEMENT /
EDUCATIONAL STANDARD / EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE /
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.

SURAMONGKOL NIMCHIT: THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT ADVENTAGE STRATEGY FOLLOW TO QUALITY ASSURANCE STANDARD OF
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THESIS ADVISOR: ASST. PROF. THEERAWAT
CHANTUK, Ph.D. AND ASSOC. PROF. PHITAK SIRIWONG, Ph.D. 282 pp.

The objectives of this research were to 1) examine the composition of quality assurance standard's advantaged human resource management model; 2) develop the trend of quality assurance standard's advantaged human resource management strategic plan and 3) provide quality assurance standard's advantaged human resource management strategic plan of 9 RMUT campuses. The research method consists of 3 parts. Part 1 involves with the secondary sources by revising information in order to examine major and minor composition of quality assurance standard's advantaged human resource management strategic plan. It reveals that the major composition includes input factors, process, output, networking, creativity and innovation also minor composition includes SWOT analysis, vision, mission, goal, human resource selection, staff training and developing, evaluation, compensation and reward, human relation management. Part 2 engages with the future research using EDFR which is a research tool to develop quality assurance standard's advantaged human resource management strategic plan of RMUT by interviewing 24 key informants. Result showed the model of appropriated quality assurance standard's advantaged human resource management strategic plan which includes university strategy and quality assurance standard's input factors, guide for human resource approach, concrete networking building, promotes creative thinking through research and inspiration. Part 3 concerns with plan appropriation by game theory and the management's evaluation from 9 RMUT campuses with the Cohen's Kappa coefficient. It reveals that the development of quality assurance standard's advantaged human resource management strategic plan was appropriate to employ at 9 RMUT campuses. Finally, the development of quality assurance standard's advantaged human resource management strategic plan consisted of IPONCI, Input, Process of Human Resource Management, Output/Outcome, Network, Creativity, and Innovation.

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเล่มนี้ สำเร็จลงได้เป็นอย่างดีด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้เรียนรู้และเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้วิจัยทำงานจนสำเร็จ ทั้งยังกรุณาสละเวลาดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภร ภิญโญฉัตรจินดา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ และรองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำอันมีประโยชน์ยิ่งต่องานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลงานวิจัยนี้ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาให้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลและสัมภาษณ์อย่างใกล้ชิด

ขอขอบคุณคณะกรรมการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษา รวมทั้งขอขอบคุณคณาจารย์คณะกรรมการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่านที่ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัย ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	11
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา.....	14
การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	18
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	26
บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกับการจัดการคุณภาพ การศึกษา.....	33
ทฤษฎีเกมและการเลือกกลยุทธ์.....	41
เทคนิคการวิจัยนาคตแบบ EDFR.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	65
ขั้นตอนที่ 2 ขั้นสำรวจและพัฒนารูปแบบ.....	67
ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบ.....	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสาร.....	78
ตอนที่ 2 ขั้นการสร้างและพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากร มนุษย์.....	90
ตอนที่ 3 ขั้นการยืนยันรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์.....	151

	หน้า
5 สรุปล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	166
สรุปลผลการวิจัย.....	167
การอภิปรายผล.....	172
ข้อเสนอแนะ.....	178
รายการอ้างอิง.....	184
ภาคผนวก.....	194
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	195
ภาคผนวก ข กำหนดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	198
ภาคผนวก ค ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	200
ภาคผนวก ง แนวทางการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1.....	209
ภาคผนวก จ แบบสอบถามงานวิจัยรอบที่ 2.....	216
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินอรรถประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตาม ทฤษฎีเกม.....	230
ภาคผนวก ช แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	244
ภาคผนวก ซ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	254
ภาคผนวก ฌ ผลการประเมินค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกัน คุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตามแนวทางทฤษฎีเกม.....	258
ภาคผนวก ฎ ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกัน คุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล...	274
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	282

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2557 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	3
2	แสดงความแตกต่างหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายในครั้งที่ 2 และ ครั้งที่ 3.....	16
3	แสดงความเกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	35
4	ตัวอย่างผลลัพธ์ของผู้เล่น 1 และผู้เล่น 2.....	43
5	แสดงการรับโทษของนักโทษกับการรับสารภาพ.....	45
6	แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและความคาดเคลื่อน.....	47
7	สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
8	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	63
9	สรุปองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา.....	79
10	สรุปองค์ประกอบกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา.....	82
11	สรุปองค์ประกอบผลลัพธ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา.....	86
12	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและโอกาส (SO).....	100
13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส (WO).....	101
14	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค (ST).....	102
15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค (WT).....	102
16	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล.....	104
17	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า.....	106
18	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ.....	111
19	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านผลลัพธ์.....	121
20	การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน A).....	123
21	การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ควรดำเนินการจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน B).....	126
22	แสดงความแตกต่างของปัจจัยนำเข้าแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน.....	132

ตารางที่		หน้า
23	แสดงจำนวนกิจกรรมของปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์.....	135
24	แสดงความแตกต่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา.....	137
25	แสดงจำนวนกิจกรรมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์.....	143
26	แสดงความแตกต่างของผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน.....	145
27	แสดงจำนวนกิจกรรมของผลลัพธ์กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์.....	147
28	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาและแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	149
29	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลที่ให้ข้อมูล.....	152
30	สรุปค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา.....	153
31	แสดงค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยของแต่ละรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามผู้ประเมิน (เฉพาะผู้ประเมิน 3 คนแรก).	154
32	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลที่ให้ข้อมูล.....	155
33	แสดงการทดสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรเชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา.....	156
34	แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล...	157

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2	แสดงความสอดคล้องระหว่างมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพ..	16
3	แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Mello (2006).....	20
4	แสดงงานสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Thompson and Strickland (2003).....	21
5	แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของ Armstrong (2006).....	22
6	แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007).....	23
7	แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Noe et al. (2012).....	24
8	แสดงรูปแบบเชิงระบบ.....	25
9	แสดงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาระดับภายในอุดมศึกษา.....	25
10	แสดงองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	32
11	แสดงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ทั้ง 3 ระดับ.....	40
12	แสดงตัวอย่างแผนการตัดสินใจสำหรับผู้เล่น 1 และ ผู้เล่น 2.....	44
13	แสดงชั้นการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	67
14	แสดงการสำรวจและพัฒนารูปแบบ.....	71
15	แสดงการยืนยันรูปแบบ.....	74
16	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) การพัฒนาแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	76
17	แสดงองค์ประกอบของแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา.....	89
18	แสดงองค์ประกอบ กิจกรรมของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ.....	164
19	รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ I P O N C I.....	177

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการจัดการศึกษา “...เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” โดยแบ่งรูปแบบการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งระบบการศึกษา คือ หัวใจสำคัญในการเสริมสร้างให้คนในชาติมีความรู้มีความสามารถ และสามารถนำความสามารถนั้นไปใช้ในการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน (ปริศนา เพชรบูรณ์, 2555) นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้กับประเทศ (ฐิติมา แซ่แต้, นัฐสินี วงษ์นาค และ ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553) บรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Christensen, 2006) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ต่างๆ

เพื่อให้การศึกษาของประเทศสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทั้งหมด 5 ด้านได้แก่ 1) ระบบการศึกษา 2) การเรียนรู้ 3) ระบบบริหารและการจัดการศึกษา 4) ระบบครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และ 5) ระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาให้เป็นรูปธรรม (วีรภัทร ภัทรกุล, 2549; เสถียร อุตสาหะ, 2542) ส่งผลให้หน่วยงานในทุกระดับของกระทรวงศึกษาธิการเกิดความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ และการปฏิรูปการศึกษา ด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา ได้กำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษา และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ในทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา โดยบังคับให้ต้องมีการประเมินคุณภาพด้วยตนเอง และมีการประเมินจากหน่วยงานภายนอก (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

การดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานการอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบคุณภาพกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการประกันคุณภาพนั้นถือได้ว่าเป็นการประเมินคุณภาพที่แท้จริง (Juran, 1999) โดยการประกันคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แบ่งการประกันคุณภาพออกเป็นการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก การประกันคุณภาพภายในเป็นการดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษาเองเป็นประจำ

ทุกปี ตามแนวทางของคณะกรรมการการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เป็นการพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลผลิตที่ได้ (Output) สำหรับการประกันคุณภาพจากภายนอกจะดำเนินการโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยมีจุดเน้นที่การประเมินผลการจัดการศึกษา จะมีการประเมินทุกๆ 5 ปี (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ภายหลังจากการประเมินคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาทุกครั้งต้องมีการนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และวิธีการครั้งที่ 3 ประกาศใช้ในพ.ศ. 2557 เพื่อใช้สำหรับประเมินคุณภาพการศึกษาระหว่างปีการศึกษา 2557 – 2561 โดยแบ่งการประเมินคุณภาพออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน ในการประเมินนั้นได้แบ่งผลการประเมินออกเป็น 5 ระดับ คือ มีผลการดำเนินการในระดับดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง และต้องปรับปรุงเร่งด่วน ซึ่งมีผลบังคับใช้กับสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษาเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาทราบถึงข้อบกพร่องและข้อดีของตน สามารถประเมินสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบันได้ และสามารถนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาและปรับปรุงตนเองเพื่อให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ตามวงจรคุณภาพ P.D.C.A. (Plan, Do, Check/Study, Action) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) อาจกล่าวได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำพาสถาบันอุดมศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานการอุดมศึกษา เพื่อให้คนไทยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (ราชกิจจานุเบกษา, 2549) เป็นบัณฑิตคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

ในปีการศึกษา 2557 มีบัณฑิตสำเร็จการศึกษารวมทั้งสิ้น 276,595 คน แบ่งเป็นนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 41,824 คน ภายใต้นั้นเป็นบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งจำนวน 32,506 คน คิดเป็นร้อยละ 77.72 ของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้วยกัน (กลุ่มสารนิเทศ, 2558) แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งมีส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานการอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี

จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2557 ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง จากระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา หรือ CHE QA 3D Online System พบว่าผลการประเมินคุณภาพในระดับสถาบันโดยเฉลี่ยในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558) ดังแสดงผลการประเมินคุณภาพตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2557 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	คะแนนประเมิน (เต็ม 5 คะแนน)										คะแนนประเมินเฉลี่ย	ผลการประเมิน
	มทร. อัญบุรี	มทร. กรุงเทพ	มทร. ตะวันออก	มทร. พระนคร	มทร. รัตนโกสินทร์	มทร. ล้านนา	มทร. ศรีวิชัย	มทร. สุวรรณภูมิ	มทร. อีสาน			
องค์ประกอบที่ 5												
5.1 การบริหารของสถาบัน เพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน	4.00	4.00	1.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.11	ดี	
5.2 ผลการบริหารงานของคณะ	3.38	3.01	3.20	3.45	3.17	3.34	3.01	3.43	3.21	3.24	พอใช้	
5.3 ระบบกำกับกับการประกันคุณภาพหลักสูตรและคณะ	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.44	พอใช้	
คะแนนเฉลี่ย องค์ประกอบที่ 5	3.46	4.00	2.73	3.82	3.72	3.78	3.67	3.48	3.74	3.60	ดี	
ผลการประเมิน องค์ประกอบที่ 5	พอใช้	ดี	พอใช้	ดี	ดี	ดี	ดี	พอใช้	ดี	ดี		
คะแนนเฉลี่ย ทั้ง 5 องค์ประกอบ	3.76	3.44	2.74	3.69	3.81	3.77	3.54	3.54	3.53	3.54	ดี	
ผลการประเมิน ทั้ง 5 องค์ประกอบ	ดี	พอใช้	พอใช้	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี		

จากตารางที่ 1 พบว่าผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับสถาบันทั้ง 5 องค์ประกอบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในภาพรวมอยู่ในระดับดี หากพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบจะพบว่าองค์ประกอบส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีจนถึงดีมาก ยกเว้นองค์ประกอบที่ 1 ด้านการผลิตบัณฑิต ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ทำให้ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้คือตัวบ่งชี้ที่ 1.2 และ 1.3 เกี่ยวกับสัดส่วนของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558; สำนักประกันคุณภาพ, 2558)

นอกจากนั้นเมื่อศึกษาตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับสัดส่วนของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการของการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ในรอบการประเมินปีการศึกษา 2555 และ ปีการศึกษา 2556 พบว่า สัดส่วนของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง มีค่าน้อยกว่าร้อยละ 40 สำหรับสัดส่วนของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก และร้อยละ 60 สำหรับ สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดไว้ที่ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556) ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและมาตรฐานการศึกษาของประเทศ ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แนวทางที่สำคัญคือการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน อาศัยการพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและเสียเปรียบที่มีอยู่ รวมถึงโอกาสและอุปสรรคของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล นำไปสร้างแนวทางและกำหนดวิธีการเพื่อไปถึงเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือที่เรียกกันว่าเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (Mello, 2006) ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะเน้นที่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage: C.A.) จากทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาของนักวิจัยในปัจจุบันได้ยืนยันตรงกันว่า ทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Lado & Wilson, 1994; Huselid, 1993) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความผูกพันในองค์การ (Commitment) กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่างๆ (Innovation) (Lado & Wilson, 1994) เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้นในจิตใจของลูกค้าและผู้ให้บริการด้วย (Barney and Wright, 1998) และแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา (วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ สอดรับกับแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ สามารถจัดสรรทรัพยากรมนุษย์รองรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ทั้งจำนวน ความสามารถ และเวลาที่ต้องการ สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานหรือรับผิดชอบในตำแหน่งงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การอย่างมีความสุข พุ่มเทแรงกาย แรงใจ ความรู้ความสามารถเพื่อองค์การ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Armstrong, 2006; Lado and Wilson, 1994; McMahan, Bell, and Virick, 1998)

ดังนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หรือการมีกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นและมีบทบาทสำคัญอย่างมากที่จะช่วยในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อันจะเป็นแนวทางในการยกระดับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาและพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การอื่นๆ ต่อไป

2. คำถามการวิจัย

2.1 องค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง

2.2 รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ได้พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในเชิงการยอมรับหรือไม่ อย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร

3.2 เพื่อจัดทำแนวโน้มแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต

3.3 เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการประเมินฉันทามติ

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง โดยแบ่งขอบเขตของการวิจัยดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจะใช้การวิจัยเอกสาร โดยจะศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

4.1.1 มาตรฐานการอุดมศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.1.2 กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

4.1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์

4.1.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และกฎและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง

4.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

การพัฒนาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Research) โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ และแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งในรอบที่ 1 และ 2 โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

4.2.1 กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีด้านการวางแผน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง โดยกำหนดไว้แห่งละ 1 คน

4.2.2 กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วยผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคลหรือตำแหน่งเทียบเท่าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล แห่งละ 1 คน

4.2.3 กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.2.4 กลุ่มอดีตผู้บริหาร ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับสถาบัน ระดับสำนัก และระดับคณะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สำหรับขั้นการคัดเลือกร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมหรือการทำ EDFR รอบที่ 3 จะใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการและมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง

ในขั้นสุดท้ายเป็นการยืนยันรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมโดยใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

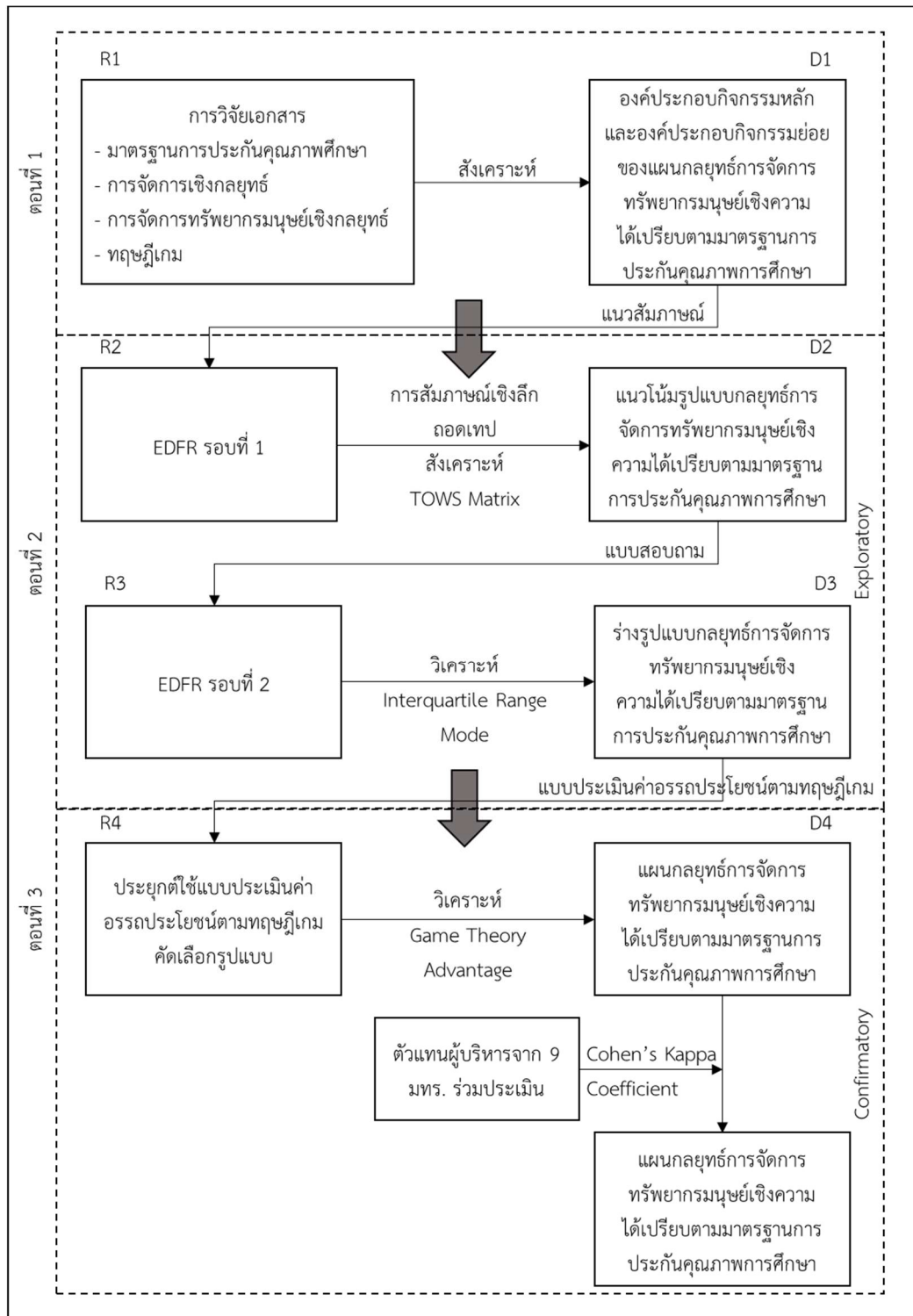
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

5.1 ขั้นการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีด้านมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บริบทและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และการวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อหาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

5.2 ขั้นสร้างและพัฒนารูปแบบผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR และใช้กระบวนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเชิงลึก เพื่อสังเคราะห์หาแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พร้อมทั้งนำแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จัดทำเป็นแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

5.3 ขั้นการยืนยันรูปแบบ นำร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จัดทำเป็นแบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ตามทฤษฎีเกมส์ส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการเพื่อคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสม และนำไปสร้างเป็นรูปแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และในขั้นสุดท้ายจะนำรูปแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สร้างเป็นแบบสอบถามให้ตัวแทนซึ่งเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่งร่วมประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่ได้โดยใช้การพิจารณาฉันทามติเชิงยอมรับ จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ดังนั้นสามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นการวิจัยเอกสาร ขั้นการสร้างและพัฒนารูปแบบ และขั้นการยืนยันรูปแบบ เพื่อให้ได้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หรือ มทร. หมายถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ 3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย 8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ 9) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

6.2 มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ใช้เป็นหลักสำหรับเทียบเคียง ส่งเสริมและกำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพการศึกษา

6.3 การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การประเมิน ติดตาม และตรวจสอบ คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยบุคลากรจากภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

6.4 กลยุทธ์ หมายถึง แผนขององค์กรที่กำหนดเป้าหมายในระยะยาวและแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากสมรรถนะหลักที่มีอยู่

6.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการปัญหาและเสริมสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6.6 ความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยสามารถสร้างผลประเมินคุณภาพได้สูงกว่าผลการประเมินครั้งที่ผ่านมา โดยอาศัยทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก ไม่สามารถเลียนแบบได้ และไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้

6.7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าจ้างและการตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์

6.8 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ผ่านความสามารถของบุคลากร

6.9 รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือของมหาวิทยาลัย ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม

6.10 ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และอดีตผู้บริหาร โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ทางวิชาการ

ทำให้ทราบถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา และบริบทของประเทศไทย และเข้าใจถึงกระบวนการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา เริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัย ส่งเสริมอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้มีความโดดเด่นมากขึ้น เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลนอกจากการมองอนาคตที่ต้องการแล้วยังควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” 2) กำหนดพันธกิจของการจัดการทรัพยากร จะเป็นการดำเนินการตามหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต 3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 4) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 5) การกำหนดเป้าหมายให้เกิดการยกระดับคุณภาพของบุคลากรและได้ระดับคะแนนประเมินคุณภาพสูงขึ้น และ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงตัวเลขที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน เช่น สัดส่วนของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก และสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ เป็นต้น

สำหรับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาจะประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือกที่สามารถดำเนินการเพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติและจำนวนตามที่ต้องการ เช่น การสรรหาบุคคลที่มีทักษะในทางปฏิบัติและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการจากช่องทางต่างๆ 2) ใช้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่นการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับความสามารถและนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ 4) หลักการบริหารผลตอบแทน จะต้องตั้งอยู่บนการให้ผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เป็นต้น 5) ด้านการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ เป็นแนวทางในการสร้างและรักษาระดับความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยกับอาจารย์ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ด้านผลลัพธ์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา จะประกอบด้วยการสร้างเครือข่ายหรือความร่วมมือในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น สร้างความร่วมมือร่วมกับสถานประกอบการ ชุมชนและสังคม ขยับขึ้นสู่ความร่วมมือระดับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผ่านการวิจัย ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบที่เลียนแบบได้ยาก

ประโยชน์ที่ได้รับอีกประการหนึ่งคือทราบถึงแนวทางในการจัดการกับปัญหาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกำลังประสบและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและสร้างเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทของตนต่อไป

ประโยชน์จากงานวิจัย

ใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับมหาวิทยาลัยในภาครัฐและเอกชน และเป็นแนวทางสำหรับในการสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพสำหรับองค์กรทั่วไป โดยเป็นการประยุกต์ใช้แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ในการยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์และสามารถเพิ่มระดับคะแนนการประเมินคุณภาพให้สูงขึ้น

ระดับของคะแนนการประกันคุณภาพที่สูงขึ้นเกิดจากการดำเนินการตามกิจกรรมภายใต้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยให้ไปตามอัตลักษณ์ ข้อกำหนด ระเบียบข้อบังคับที่มี นำสู่การกำหนดเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสำเร็จในด้านสัดส่วนของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มหาวิทยาลัยต้องมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละแนวปฏิบัติหรือองค์ประกอบย่อยจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา เช่น การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลผู้ที่จะสมัครเป็นอาจารย์ต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกในสาขาที่กำหนด จะทำให้สัดส่วนของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาทั้ง 3 ระดับ

สำหรับแนวทางการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาประการต่อมาคือการสร้างเครือข่าย เป็นการช่วยให้เกิดการทำวิจัยร่วมกัน การอ้างอิงผลงานทางวิชาการระหว่างกัน ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาทั้ง 3 ระดับ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์และเพิ่มระดับของผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา และเป็นแบบอย่างให้มหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนได้

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
 - 1.2 มาตรฐานการอุดมศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 1.3 การเปลี่ยนแปลงของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 กลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
 - 3.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
 - 3.2 วัตถุประสงค์และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
 - 3.3 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
 - 3.4 องค์ประกอบและรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
4. บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกับการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 4.1 การสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
 - 4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
 - 4.3 การจัดการคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
5. ทฤษฎีเกมและการเลือกกลยุทธ์
 - 5.1 พัฒนาการของทฤษฎีเกม
 - 5.2 ข้อกำหนดเกี่ยวกับทฤษฎีเกม
 - 5.3 ชนิดและประเภทของทฤษฎีเกม
 - 5.4 ทฤษฎีเกมกับการเลือกกลยุทธ์

6. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR
 - 6.1 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR
 - 6.2 ขั้นตอนการทำวิจัยแบบ EDFR
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

จากการปฏิรูปการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2539 สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาได้ออกพระราชบัญญัติการศึกษาทั้งหมด 3 ฉบับ ประกอบด้วย 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ 3) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายและหลักการในการจัดการศึกษาดังนี้ “...เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

นอกจากนี้ยังมีใจความสำคัญด้านการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งปรากฏอยู่ในมาตราที่ 9 (3) กำหนดให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา พร้อมทั้งจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาในทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2542)

มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตั้งแต่มาตราที่ 47 จนถึงมาตราที่ 49 โดยกำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้ ได้กำหนดให้สถาบันการศึกษาต้องมีระบบการประกันคุณภาพภายใน และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังกำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2542) โดยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษานี้ต้องเป็นไปตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

1.2 มาตรฐานการอุดมศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

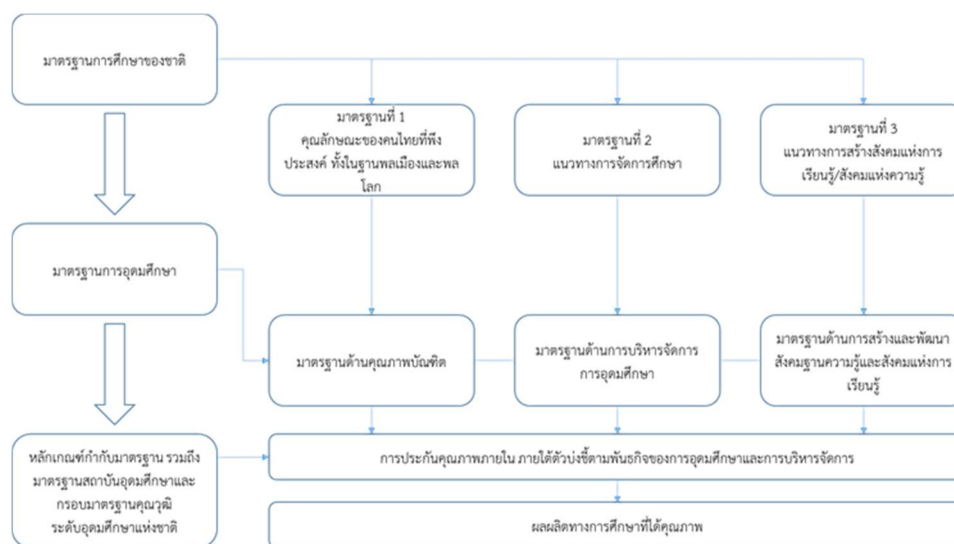
มาตรฐานการศึกษาตามความหมายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมายถึง “... ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา” (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินและการติดตามผลการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาโดยหน่วยงานภายใน หรือจากบุคลากรของหน่วยงานเองที่ผ่านการฝึกอบรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาและได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การประเมินและการติดตามผลการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สามารถกล่าวได้ว่า ระบบการประกันคุณภาพภายในจะให้ความสำคัญกับ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output/ outcome) แต่การประเมินคุณภาพจากภายนอกจะเน้นที่การประเมินผลการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตราที่ 34 ได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนั้นคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้กำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาขึ้น โดยประกอบด้วยมาตรฐานการอุดมศึกษาทั้งหมด 3 ด้าน มี 12 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต 2) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และ 3) มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้คณะกรรมการการอุดมศึกษา ยังได้จัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาภายในสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มของสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งแตกต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษารูปแบบของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ซึ่งสอดคล้องกับ มาตรฐานการอุดมศึกษาด้านที่ 2 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา ในตัวชี้วัดที่ 1 ซึ่งกล่าวถึงการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตัวชี้วัดที่ 3 ซึ่งกล่าวถึงการมีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ราชกิจจานุเบกษา, 2549)

การประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา จัดว่าเป็นระบบและกลไกในการพัฒนาติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถดำเนินการเป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่สถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดไว้หรือไม่ และผลการดำเนินการอยู่ในระดับใด ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการประเมินและจัดทำเป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน เสนอต่อสภาสถาบันและหน่วยงานต้นสังกัดเป็นประจำทุกปี สำหรับการประกันคุณภาพภายนอกเป็นการติดตามและตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน โดยจะคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งจะมีการประเมินทุกๆ 5 ปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ทั้งนี้การประกันคุณภาพการศึกษาต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงความสอดคล้องระหว่างมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพ ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา, (นนทบุรี: ภาพพิมพ์, 2558), 22.

1.3 การเปลี่ยนแปลงของการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาเริ่มมีครั้งแรกในปี พ.ศ. 2540 และได้มีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพการศึกษาครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ในปัจจุบันเป็นการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นครั้งที่ 3 พ.ศ. 2557 เพื่อใช้ประเมินคุณภาพการศึกษาระหว่างปี การศึกษา 2557 - 2561 มีความเปลี่ยนแปลงจากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพการศึกษา ครั้งที่ 2 ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงความแตกต่างหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายในครั้งที่ 2 และ ครั้งที่ 3

ประเด็นสำคัญ	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 3	หมายเหตุ
ขอบเขตการประเมิน	ระดับคณะและสถาบัน	ครอบคลุมการประเมินระดับหลักสูตร คณะและสถาบัน	-
จำนวนองค์ประกอบระดับหลักสูตร	ไม่มี	6	-
จำนวนตัวบ่งชี้ระดับหลักสูตร	ไม่มี	14	-

ตารางที่ 2 แสดงความแตกต่างหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายในครั้งที่ 2 และ ครั้งที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 3	หมายเหตุ
จำนวนองค์ประกอบระดับคณะ	9	5	-
จำนวนตัวบ่งชี้ระดับคณะ	22	13	-
จำนวนองค์ประกอบระดับสถาบัน	9 ด้าน	5	-
จำนวนตัวบ่งชี้ระดับสถาบัน	22	13	-

หมายเหตุ: ผู้วิจัยมิได้เปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 1 เนื่องจากเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา ก่อนมีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าหลักเกณฑ์และวิธีการของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมีการเปลี่ยนแปลงไป นับตั้งแต่ระดับของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ประเมินรายละเอียดในระดับหลักสูตรต่างๆ ที่เปิดทำการเรียนการสอน และมีความเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และวิธีการในรอบถัดไป จะทำการประเมินคุณภาพในระดับรายวิชา ซึ่งในปัจจุบันมีการกำหนดไว้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา หรือกำหนดไว้ใน มคอ. 3 และ มคอ. 4 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

เมื่อพิจารณาถึงแนวทางหลักในการประเมินคุณภาพทั้ง 2 รอบจะเน้นหลักการเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output/Outcome) เช่น ตัวบ่งชี้บางตัวจะจัดเป็นปัจจัยนำเข้า บางตัวเป็นกระบวนการ และผลลัพธ์ ตามปรากฏในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) โดยการประเมินในระดับสถาบันจะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในลักษณะการจัดการเชิงกลยุทธ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ เช่น การพัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT และพัฒนาไปสู่แผนปฏิบัติการต่างๆ

ดังนั้นจากการที่การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา เป็นระบบกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาทุกแห่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับมาตรฐานการการอุดมศึกษา และมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติหรือไม่ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพในรอบ ปีการศึกษา 2557-2561 นี้ จะมีการตรวจประเมินตั้งแต่ระดับหลักสูตร 6 องค์กรประกอบ 14 ตัวบ่งชี้ ระดับคณะ 5 องค์กรประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ และระดับมหาวิทยาลัย 5 องค์กรประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ รวมทั้ง 3 ระดับจะมีทั้งหมด 16 องค์กรประกอบ 40 ตัวบ่งชี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาและเกิดความได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาไปบูรณาการเข้ากับรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเพื่อเพิ่มคะแนนการประกันคุณภาพและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดจากรวบรวมกรณีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พบว่ามีนักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ดังนี้ กลยุทธ์เป็นการตัดสินใจว่าเราต้องการจะไปที่ใดและเราจะมีวิธีการเพื่อให้ไปถึงที่แห่งนั้นได้อย่างไร เป็นการกำหนดเป้าหมายในระยะยาวและหาวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น (Armstrong, 2006: 19)

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและดำเนินการเพื่อช่วยในการเติมเต็มความต้องการตามท้องที่การคาดหวังไว้ (Miller and Dess, 1996: 5)

กลยุทธ์ คือ ชุดของการบูรณาการและการประสานข้อมูลผู้มัดและการดำเนินการต่างๆ ที่ออกแบบมาเพื่อให้ใช้สมรรถนะหลัก (Core competencies) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007: 4)

จากนิยามข้างต้น กลยุทธ์ ในการวิจัยครั้งนี้จึงหมายถึง แผนขององค์กรที่กำหนดเป้าหมายในระยะยาวและแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากสมรรถนะหลักที่มีอยู่

กลยุทธ์ สามารถจำแนกออกได้เป็นหลายประเภท เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ในการปรับโครงสร้าง (Restructuring strategy) กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy) และกลยุทธ์แบบคงที่ (Stability strategy) (Belcourt and McBey, 2010) นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operations-level Strategy) และกลยุทธ์ระดับนานาชาติ (International-level strategy) (Miller and Dess, 1996; Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007)

เมื่อรวมกลยุทธ์เข้ากับวิธีการจัดการ จึงกลายเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) Mello (2006: 104) กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่องค์กรพยายามกำหนดความต้องการต่างๆ ที่ปรารถนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสำคัญที่สุดต้องกำหนดแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์ตามความเห็นของ Thompson and Strickland (2003: 6) นั้นจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและดำเนินการตามที่กำหนดไว้ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

Noe et al. (2012: 74) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญเกี่ยวกับความท้าทายด้านการแข่งขัน ซึ่งเป็น

แผนการที่องค์กรได้รวมเป้าหมายหลัก นโยบาย และลำดับขั้นการปฏิบัติงานเข้าไว้ด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว

นักวิชาการทั้งหลายล้วนได้มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า กลยุทธ์ขององค์กรนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างผลตอบแทนได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยผลตอบแทนของอุตสาหกรรมและสูงกว่าคู่แข่ง (Noe et al., 2012; Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007; Thompson and Strickland, 2003; Armstrong, 2006) ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องบูรณาการกลยุทธ์เข้ากับการบริหารจัดการของตน

จากนิยามข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการปัญหาและเสริมสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

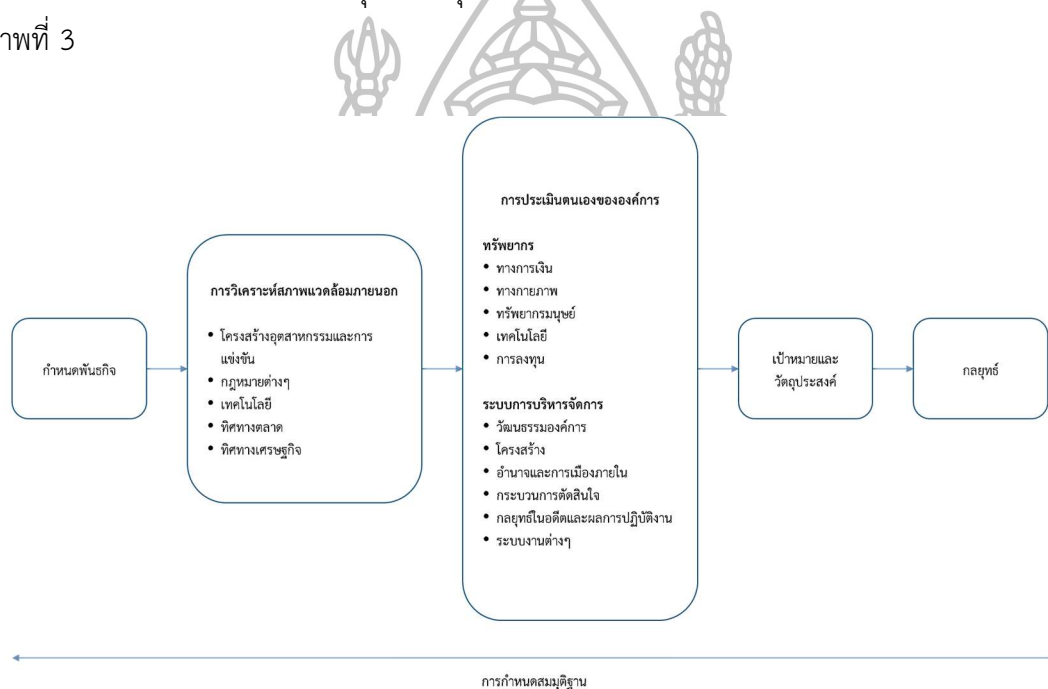
2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

รูปแบบหรือกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ กระบวนการที่เป็นกลยุทธ์ตามความตั้งใจ (Intention strategy) และกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ (Action strategy) (Miller and Dess, 1996: 5) ซึ่ง Mello (2006: 104) ยังได้เสนอว่ารูปแบบหลักของการกำหนดกลยุทธ์ยังขึ้นอยู่กับความแนวคิดหลัก 2 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กรจะขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก มองว่าวิกฤตและโอกาสมีอิทธิพลเหนือปัจจัยภายในองค์กร เป็นรูปแบบกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (Traditional model) เกิดจากรูปแบบของการอุตสาหกรรม (Industrial Organization model: I/O model) และแนวคิดหลักอีกประการหนึ่งคือมุมมองบนฐานทรัพยากร (Resource-based view: RBV) รูปแบบกลยุทธ์ที่เกิดจากมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์และความสามารถขององค์กรเป็นหลัก สิ่งที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์จึงเกิดจากทรัพยากรขององค์กรมากกว่าปัจจัยจากภายนอก

ผู้วิจัยได้รวบรวมรูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Mello (2006), Thompson and Strickland (2003), Armstrong (2006), Hitt, Ireland and Hoskisson (2007), และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Noe et al. (2012) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Mello (2006: 105-110) ได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นควรเริ่มต้นจากการกำหนดหรือสำรวจพันธกิจขององค์กรเป็นลำดับแรก โดยพันธกิจขององค์กรจะถูกกำหนดไว้เป็นข้อความที่กระชับเข้าใจง่าย บอกให้ทราบถึงความตั้งใจและเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลคือจัดการศึกษาวิชาชีพในระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557) ขั้นตอนที่ 2 จะเป็นการสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างของอุตสาหกรรมหรือโครงสร้างของการแข่งขันที่องค์กรตั้งอยู่หรือเข้าไปมีส่วนร่วม สำรวจกฎหมายข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทาง

เทคโนโลยีในการผลิตสินค้าและบริการ ทำการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและความต้องการของ ลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และแนวโน้มทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นการศึกษาศาสนาและอุปสรรคของ องค์กร ขั้นตอนที่ 3 เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเอง วิเคราะห์หาจุดเด่นและ จุดด้อยของตน ได้แก่ การประเมินทรัพยากรหลักทั้งหมดและระบบการจัดการขององค์กรที่มีอยู่ว่ามี ผลกระทบกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างไร ขั้นตอนที่ 4 เป็นการกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายนั้นควรเป็นการระบุให้เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดค่าได้ นอกจากนี้ควรมีการระบุวิสัยทัศน์ที่มีรายละเอียดและมีความเป็นทางการน้อยกว่าแผนกลยุทธ์เพื่อ ความสะดวกในการนำไปปฏิบัติ และในขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นของการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางที่ กำหนดว่าองค์กรจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นได้อย่างไร ดังแสดงไว้ใน ภาพที่ 3

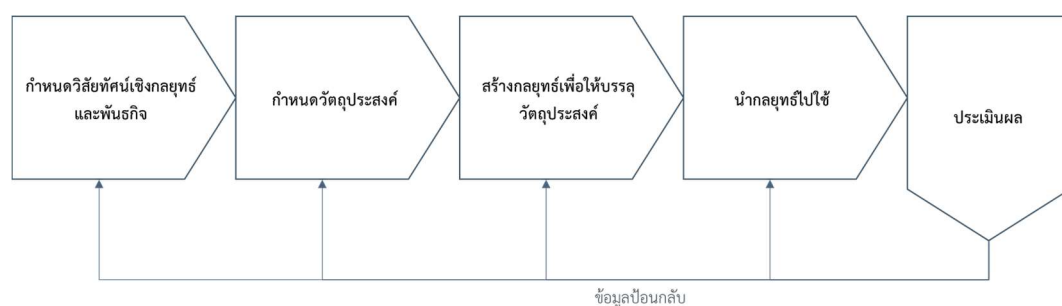


ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Mello (2006)

ที่มา: Jeffrey A. Mello, **Strategic Human Resource Management**, (Mason: South-Western, 2006), 103.

Thompson and Strickland (2003: 7-20) มองว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ควรประกอบด้วยงานหลักทั้งหมด 5 ประการ ตั้งแต่งานหลักที่ 1 เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ขององค์กร เป็นการกำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กรว่าองค์กรนั้น จะมุ่งหน้าไปยังที่ใด ตามมาด้วยการทำความเข้าใจกับพันธกิจหลักขององค์กร ทำความเข้าใจว่า องค์กรมีขอบเขตการดำเนินการอย่างไรในปัจจุบัน “บอกว่าเราเป็นใคร และเรากำลังทำอะไร” งาน หลักที่ 2 เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็นการนำวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กร

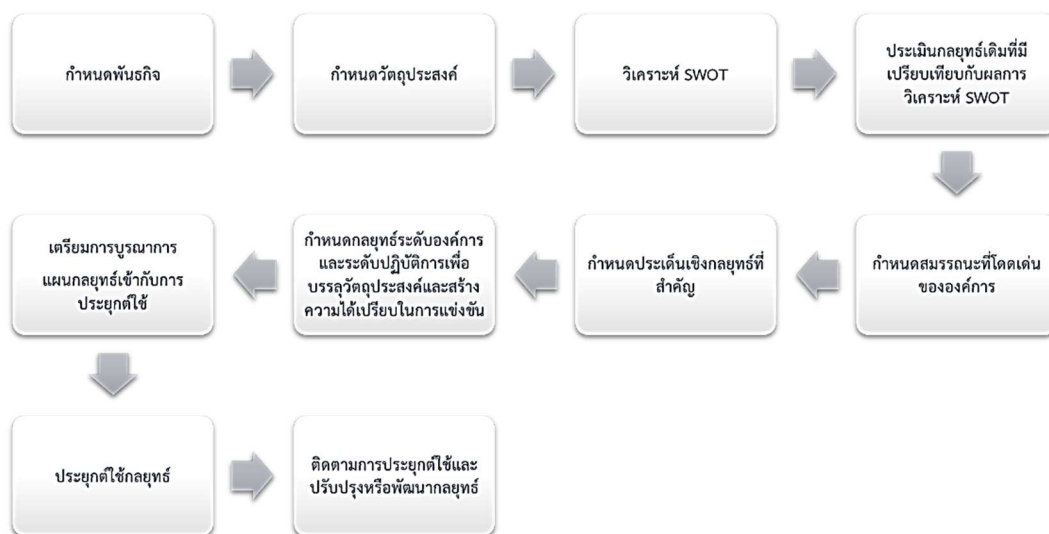
มาแปลงให้เป็นผลลัพธ์เชิงสมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงที่องค์การต้องการจะประสบความสำเร็จ หรือที่เรียกว่าตัวชี้วัดและตัวบ่งชี้ และกำหนดวิธีในการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น งานหลักที่ 3 คือการสร้างกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในงานหลักที่ 2 งานหลักที่ 4 เป็นการนำกลยุทธ์ที่เลือกหรือที่กำหนดไว้มาใช้และดำเนินการตามแนวทางนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และงานหลักที่ 5 เป็นการติดตามและประเมินผลการใช้กลยุทธ์ว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพียงใด และควรมีการปรับปรุงในขั้นตอนใดตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงงานสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Thompson and Strickland (2003)

ที่มา: Arthur A. Thompson and A.J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, (McGraw-Hill Companies, Inc, 2003), 7

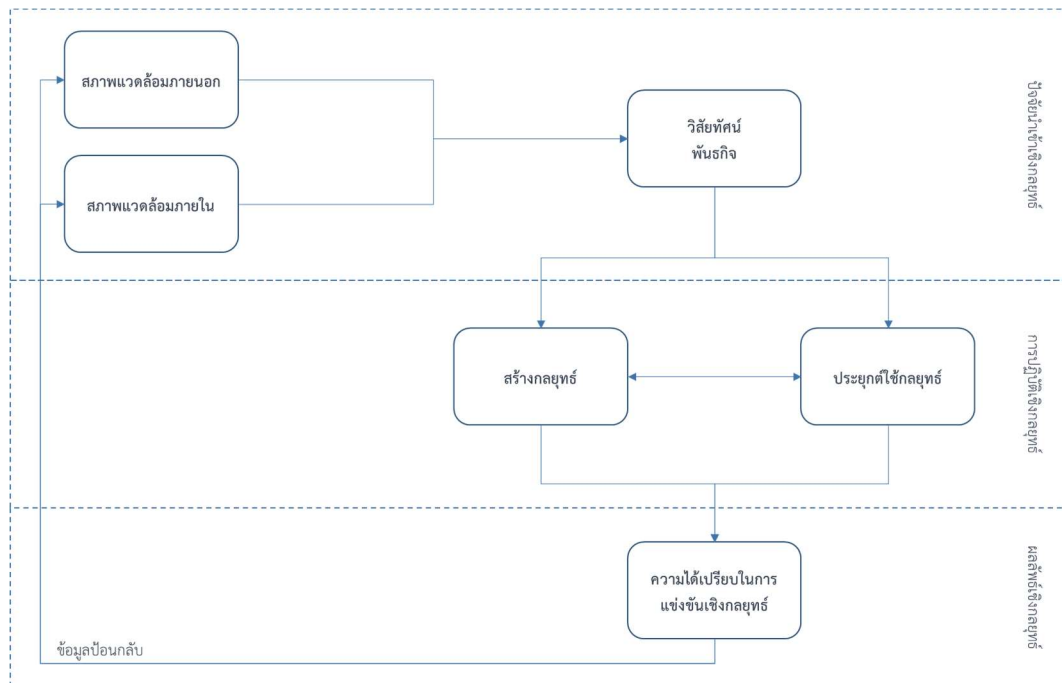
Armstrong (2006: 24-26) ได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีทั้งหมด 10 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การสำรวจทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การ (SWOT Analysis) 4) การเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่กับผลการประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างสิ่งที่ปรารถนาและความเป็นจริงที่เกิดขึ้น และปรับปรุงกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ 5) ระบุความสามารถที่ทำให้้องค์การแตกต่าง (Distinctive Capabilities) หรือสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์การ 6) กำหนดประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญจากผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนก่อนหน้านี้ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ การเสริมสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น และความสามารถของทรัพยากร 7) กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 8) เตรียมบูรณาการแผนเชิงกลยุทธ์กับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ต่างๆ 9) การนำกลยุทธ์ไปใช้ 10) ติดตามผลการใช้กลยุทธ์และปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ให้ดีขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของ Armstrong (2006)

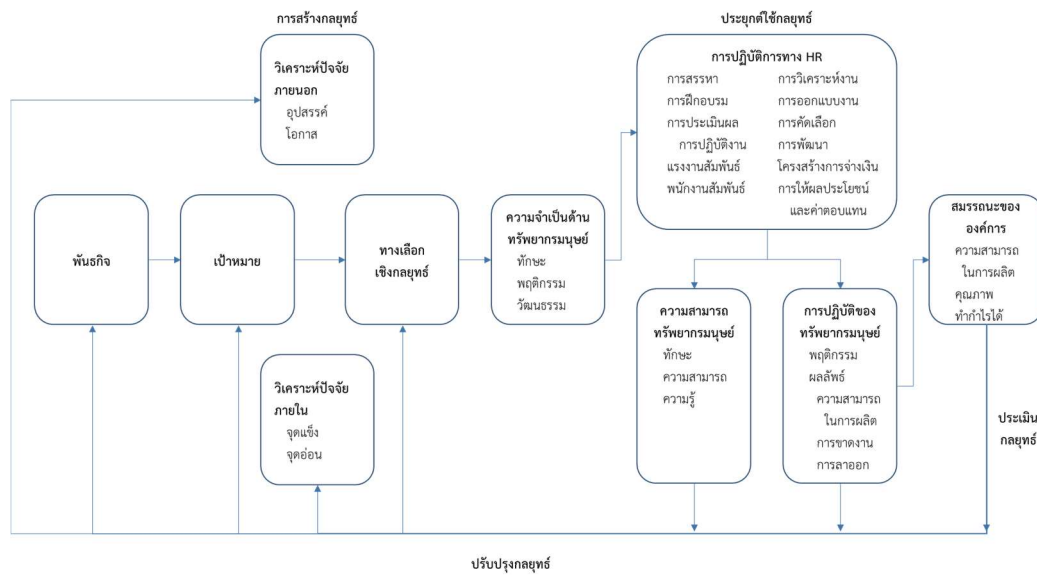
ที่มา: Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3rd ed., (London: Kogan Page, 2006), 25

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007: 4-6) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดให้ได้ว่าอะไรคือทรัพยากร (Resources) ความสามารถ (Capabilities) และสมรรถนะหลักในการแข่งขัน (Core Competency) ขององค์กร ที่สามารถจัดเป็นปัจจัยนำเข้าเชิงกลยุทธ์ได้ (Strategic Inputs) เมื่อทราบถึงข้อมูลต่างๆ เหล่านี้แล้วจึงนำมาสร้างหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ลำดับต่อไปจึงกำหนดเป็นกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งประกอบไปกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นต้น และนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ (Strategy Implementation) ในขั้นตอนที่ 4 เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างกำไรหรือมีผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ผู้ถือหุ้นคาดว่าจะได้รับจากการลงทุนประเภทเดียวกัน สิ่งที่ต้องการที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากคือขั้นการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Actions) หมายถึงการดำเนินการในขั้นที่ 3 และ ขั้นที่ 4 องค์กรจะต้องบูรณาการการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างระมัดระวัง เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Outcome) ตามที่ต้องการ ดังแสดงกระบวนการในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007)
 ที่มา: Michael A. Hitt, Duane R. Ireland and Robert E. Hoskisson, **Strategic Management**,
 (Mason: Thomson Higher Education, 2007), 5

Noe et al. (2012: 75-76) มีความเห็นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีการดำเนินการ 2 ระยะ โดยระยะแรกเป็นการสร้างหรือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จากกลุ่มผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยดำเนินการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ด้วยการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ศึกษาโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่องค์กรประสบ รวมถึงจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรที่มีอยู่ แล้วจึงนำมาสร้างเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่างๆ และเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านั้นว่ากลยุทธ์ใดสามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ สำหรับในระยะที่ 2 จะเป็นการนำกลยุทธ์ที่เลือกหรือกำหนดไว้ไปประยุกต์ใช้ (Strategy Implementation) โดยจะเป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ ประกอบด้วยการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีทักษะตามที่ต้องการ และมีการพัฒนาระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนที่ช่วยปรับพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 ระยะนี้ต้องมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้ อาจจะเป็นการดำเนินการตามลำดับหรือไม่ก็ได้ ดังแสดงกระบวนการในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Noe et al. (2012)

ที่ มา : Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, (New York: McGraw-Hill Company, 2012), 76

จากที่แนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีทั้งลักษณะที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ และมีความแตกต่างกันในบางประเด็น เช่น บางรูปแบบเสนอว่าต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกก่อนสภาพแวดล้อมภายใน บางรูปแบบเสนอว่าต้องพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในก่อนการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

อย่างไรก็ตาม แนวความคิดที่สอดคล้องกันทั้งหมดก็คือ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินการภายหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว นอกจากกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การแล้ว เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินการหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำกลยุทธ์ในระดับองค์การไปสร้างเป็นกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน (Business unit strategy) หรือสร้างเป็นแผนปฏิบัติงาน (Action plan) ในลำดับต่อไป

2.3 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

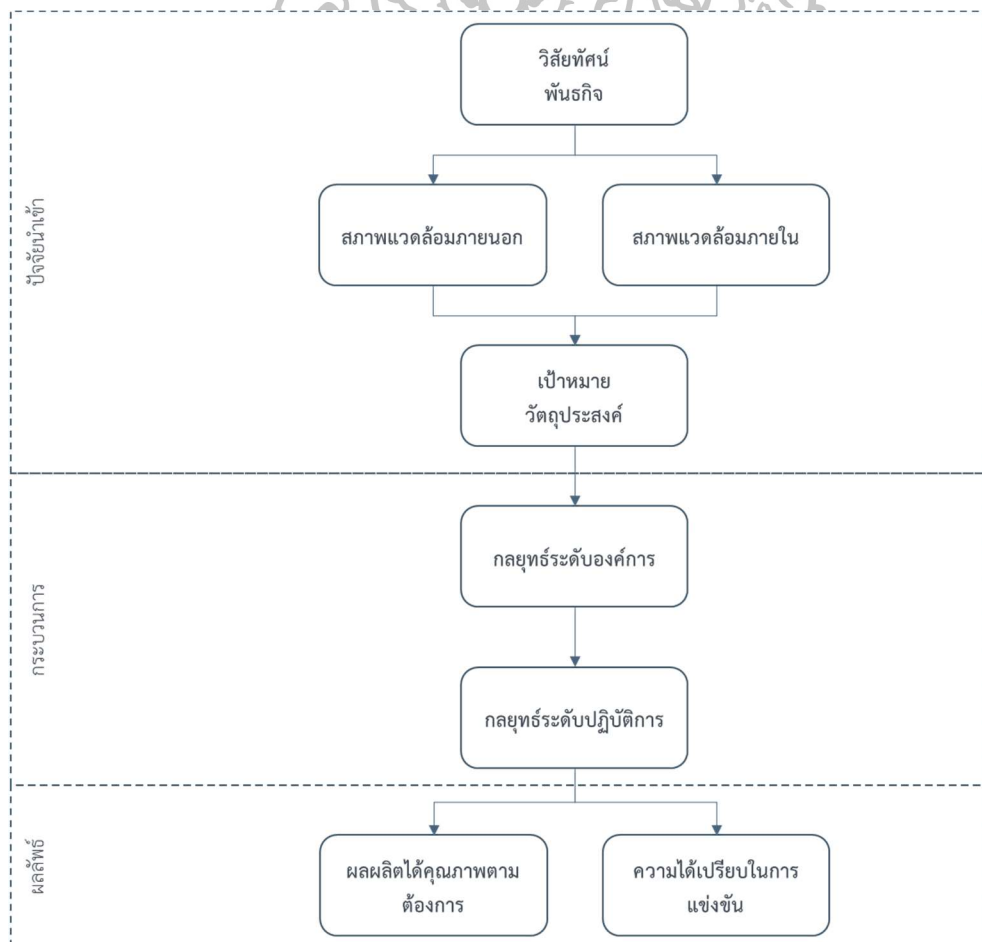
แนวทางหลักในการประกันคุณภาพการศึกษาศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา เน้นที่หลักการเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output/Outcome) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน เชื่อมโยงกันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Shafritz and Ott, 2001: 242) ดังแสดงในภาพที่ 8 โดยแนวคิดนี้มองว่าผลลัพธ์ที่เป็นไปตามปรารถนาและมีคุณภาพนั้นเกิดจากการมีปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสมถูกต้อง (Miller and Dess, 1996: 480)



ภาพที่ 8 แสดงรูปแบบเชิงระบบ

ที่มา: Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, **Classics of Organization Theory**, 5th ed. (Belmont: Wadsworth Group/Thomson Learning, 2001), 242

เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางการศึกษาและการประกันคุณภาพทางการศึกษา ภายในระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์จากรูปแบบต่างๆ ดังที่กล่าวมา สำหรับประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษาที่จะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไปดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

จากภาพที่ 9 สามารถระบุงค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ดังนี้

กลุ่มปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์ SWOT 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

กลุ่มกระบวนการ (Process) ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) และกลยุทธ์ระดับหน่วยงานหรือระดับปฏิบัติการ (Business unit strategy)

กลุ่มผลลัพธ์ (Output) ประกอบด้วย ผลผลิตที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความได้เปรียบตามแนวทางของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจึงจำเป็นต้องสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเป็น เป็นการศึกษา SWOT ของมหาวิทยาลัย และนำมาสร้างเป็นแผนกลยุทธ์ในระดับมหาวิทยาลัย ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับทางการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา และที่สำคัญต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย สร้างเป็นการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ระดับองค์กรเข้ากับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Ulrich, 1987) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่กำหนดไว้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นั้น เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการศึกษาแนวคิดต่างๆ พบว่า สิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ และระบบหรือกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ (Huselid, 1993; Karami, Analoui, and Cusworth, 2004) จากงานวิจัยของ Huselid, Jackson and Schuler (1997) พบว่าประสิทธิผลขององค์กรจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ของบุคลากรในฝ่าย HR นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระแสเงินสด และคุณค่าทางการตลาด

ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่กำหนดไว้เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งมีคำอธิบายและรูปแบบดังต่อไปนี้

3.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตามความหมายของ Armstrong (1996: 3 - 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง วิธีการเชิงกลยุทธ์และวิธีการที่เป็นเหตุเป็นผลในการจัดการสินทรัพย์ที่มีความสำคัญมากขององค์กร นั่นคือการทำงานเกี่ยวกับคนทั้งในระดับบุคคลและในระดับกลุ่มเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีหน้าที่หลัก 4 ประการได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การประเมินผล การให้รางวัล และการพัฒนา

De Cenzo and Robbins (1996: 8) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับคน มีบทบาทในการช่วยเหลือพนักงานระดับล่างให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ และมีหน้าที่หลัก 4 ประการได้แก่ 1) ด้านการจัดคน (Staffing) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก 2) ด้านการฝึกอบรมพัฒนา (Training and Development) ซึ่งรวมถึงกิจกรรม การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาพนักงาน และการพัฒนาสายอาชีพ 3) การจูงใจ (Motivation) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการออกแบบงาน การให้ค่าจ้างและรางวัล และผลประโยชน์แก่พนักงานด้านต่างๆ และ 4) การรักษาพนักงาน (Maintenance) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ การสื่อสาร และแรงงานสัมพันธ์

Noe et al. (2012: 5) อธิบายไว้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลกับพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจ้างและการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ค่าจ้าง ผลประโยชน์แก่พนักงาน การบริการพนักงาน แรงงานและชุมชนสัมพันธ์ บันทึกการรายการส่วนบุคคลของพนักงาน สุขภาพและความปลอดภัย และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึงวิธีการ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย การสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าจ้างและการตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนำมาซึ่งความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร (สุกฤษฎ์ ภูมิโพธิ์ทอง, 2550; Huselid, 1995; Huselid, Jackson, and Schuler, 1997; Delaney and Huselid, 1996) และมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของมหาวิทยาลัย (Amin et al., 2014)

การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นการตอบสนองต่อความต้องการการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กร จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการดังกล่าวมีมากกว่าสภาพความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน (De Cenzo and Robbin, 1996) โดยการสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาผู้ที่มีความสามารถมีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการจากการรับสมัคร และกระบวนการคัดเลือกนั้นจัดเป็นความพยายามในการระบุว่าผู้สมัครคนใดมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ส่งเสริมและมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Noe et al., 2012; Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996; Huselid, Jackson,

and Schuler, 1997) โดยองค์การอาจจะใช้เครื่องมือต่างๆ ในการคัดเลือกบุคลากร เช่นการคัดเลือกจากใบสมัครงาน การทดสอบความสามารถต่างๆ และจากการสัมภาษณ์ เป็นต้น (De Cenzo and Robbin, 1996)

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) เป็นการสร้างทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงานให้เกิดขึ้นในตัวของผู้คน โดยที่การฝึกอบรมหมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้องค์ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานตามแผนการที่กำหนดไว้สำหรับการพัฒนาจะเป็นการยกระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีอยู่ของพนักงานให้เป็นไปตามความท้าทายของงานหรือเติมเต็มความสามารถที่ขาดหายไป (Noe et al., 2012: 88) การฝึกอบรมและพัฒนาจะประกอบด้วย การปฐมนิเทศ (Orientation) ซึ่งเป็นการแนะนำแนวทางการทำงานของพนักงาน กฎระเบียบต่างๆ การเรียนรู้จากการทำงานจริง (On-the-Job Training: OJT) การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Off-the-Job Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง (Simulation) และการให้คำปรึกษาและแนะนำ (Mentoring/Coaching) เป็นต้น (De Cenzo and Robbin, 1996) และองค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนา (สุรมงคล นิมจิตต์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) กล่าวได้ว่าเป็นการแสดงผลลัพธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการโดยพนักงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังขององค์การ (Noe et al., 2012: 88) การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีความสัมพันธ์กับการจูงใจในการทำงาน โดยมีกระบวนการประเมินผลเริ่มตั้งแต่ 1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดค่าได้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) การวัดผลการดำเนินการ 4) เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ 5) อภิปรายผลการประเมินร่วมกับพนักงาน และ 6) ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (De Cenzo and Robbin, 1996: 327) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีพื้นฐานมาจากการให้ค่าตอบแทน (Christensen, 2006: 134) ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

การให้ค่าจ้างและการตอบแทน (Compensation, Benefit and Reward) เป็นแนวทางในการจูงใจพนักงานรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากก่อนที่มนุษย์จะทำในสิ่งที่ตนพอใจและจำเป็นนั้น จะมองหาถึงสิ่งที่ตนจะได้รับก่อน โดยที่ผลตอบแทนนี้สามารถแบ่งได้เป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Reward) เป็นความภาคภูมิใจที่เกิดจากงาน ตัวอย่างเช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และความน่าสนใจของงาน เป็นต้น และรางวัลจากภายนอก (Extrinsic Reward) สามารถแบ่งได้เป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น โบนัส ค่าคอมมิสชั่น และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สวัสดิการพิเศษต่างๆ (De Cenzo and Robbin, 1996: 352-353) อย่างไรก็ตามองค์การต้องมีระบบการจ่ายค่าจ้างและรางวัลที่เหมาะสม เนื่องจากการที่องค์การมีอัตราการจ่ายค่าตอบแทนสูงจะสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงให้สนใจที่จะร่วมงานกับองค์การเมื่อ

เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่การให้ผลตอบแทนที่สูงในเช่นนี้จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนแรงงานในภาพรวมขององค์กรได้ (Noe et al., 2012: 89)

แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation) จะกล่าวถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจขององค์กร สิทธิต่างๆ ของพนักงาน และความรับผิดชอบขององค์กรที่ต้องมีต่อพนักงาน และการจัดการความสัมพันธ์นี้เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Noe et al., 2012: 90) นอกจากนี้แรงงานสัมพันธ์ยังมีส่วนช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Huselid, 1995) ซึ่งความสัมพันธ์อันดีในสถานที่ทำงานยังเป็นส่วนช่วยให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากร (สุรมงคล นิมจิตต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2557) เป็นการสร้างผลตอบแทนแก่องค์กรในระยะยาว

เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กร แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมานั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Karami, Analoui, and Cusworth, 2004) เกิดเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและแผนการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรว่าต้องการที่จะความสำเร็จทางธุรกิจด้วยความสามารถของบุคลากร (Armstrong, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, and Rigsbee, 2013) โดยการผสมผสานกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การฝึกอบรมและการพัฒนา 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ และ 6) แรงงานสัมพันธ์ (Noe et al., 2012; McMahan, Bell, and Virick, 1998)

ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงหมายถึงการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ผ่านความสามารถของบุคลากร เริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารแรงงานสัมพันธ์

3.2 วัตถุประสงค์และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ในอดีตองค์กรส่วนมากจะให้ความสำคัญกับลำดับขั้นการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ (Williams, 2009) มองพนักงานว่าเป็นค่าใช้จ่าย (ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2551) สอดรับกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคแรกหรือยุคของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management: SM) ที่เห็นว่าการจัดการบุคลากรเป็นเพียงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน และตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจ เช่น การทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อจัดพนักงานให้เหมาะกับงาน และการปรับปรุงสวัสดิการ (Ulrich and Dulebohn, 2015)

เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ จึงมีการบูรณาการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เกิดเป็นการจัดการ

มนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Karami, Analoui, and Cusworth, 2004) ซึ่งเป็นแนวทางที่จะส่งเสริมให้องค์การมีศักยภาพสูงขึ้นและมีความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Gannon, Doherty, and Roper, 2012) โดยมองบุคลากรขององค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จและสมรรถนะขององค์กร

3.3 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) และกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถมีส่วนร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) เป็นผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร 2) ให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ แก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และนำแผนมาปฏิบัติ และ 3) เป็นหนึ่งในผู้วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Partner) ขององค์กร เป็นทั้งผู้สร้างและผู้ปฏิบัติตามแผนนั้น (Ulrich and Dulebohn, 2015) โดยต้องเชื่อมโยงทั้ง 3 รูปแบบในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างสรุปตรงกันว่า องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Lado and Wilson, 1994; Barney and Wright, 1998; Karami, Analoui, and Cusworth, 2004) และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพหรือสมรรถนะขององค์กรในด้านต่างๆ (Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996; Huselid, Jackson, and Schuler, 1997; Karami, Analoui, and Cusworth, 2004) นอกจากนี้ยังนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Wang and Zang, 2005; Chen and Huang, 2009)

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

3.4 องค์ประกอบและรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จากแนวคิดมุมมองบนฐานทรัพยากร (Resource-based view) ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก ยากแก่การเลียนแบบ และมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถดึงศักยภาพของมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Barney and Wright, 1998) จะเห็นได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ การมีนวัตกรรมและเครือข่ายที่เข้มแข็งขององค์กร ก็จัดเป็นทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้เช่นเดียวกัน

ความคิดอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ มีความสำคัญต่อองค์กรและการพัฒนาในด้านต่างๆ (Runco, 2012) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรแบบใด ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ การเจริญเติบโต และศักยภาพขององค์กร (Mumford, Hester, and Robledo, 2012; Lee et al, 2007) ดังนั้นองค์กรต่างๆ ควรมีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้วยการ

สร้างงานให้เหมาะกับบุคลากร และใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (สุรมงคล นิมจิตต์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลและให้รางวัล การอบรมและพัฒนา และความก้าวหน้าในงาน (Jaussi and Benson, 2012) สอดคล้องกับ Weerawardena and Mavondo (2011) ที่ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า ทุกสิ่งที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางเทคนิคหรือไม่ก็ตาม (Weerawardena and Mavondo, 2011) นอกจากนี้ทักษะการสร้างเครือข่ายเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Dyer, Gregersen, and Christensen, 2009)

กล่าวสรุปโดยสรุปคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่องค์กรมีเครือข่าย (Network) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation)

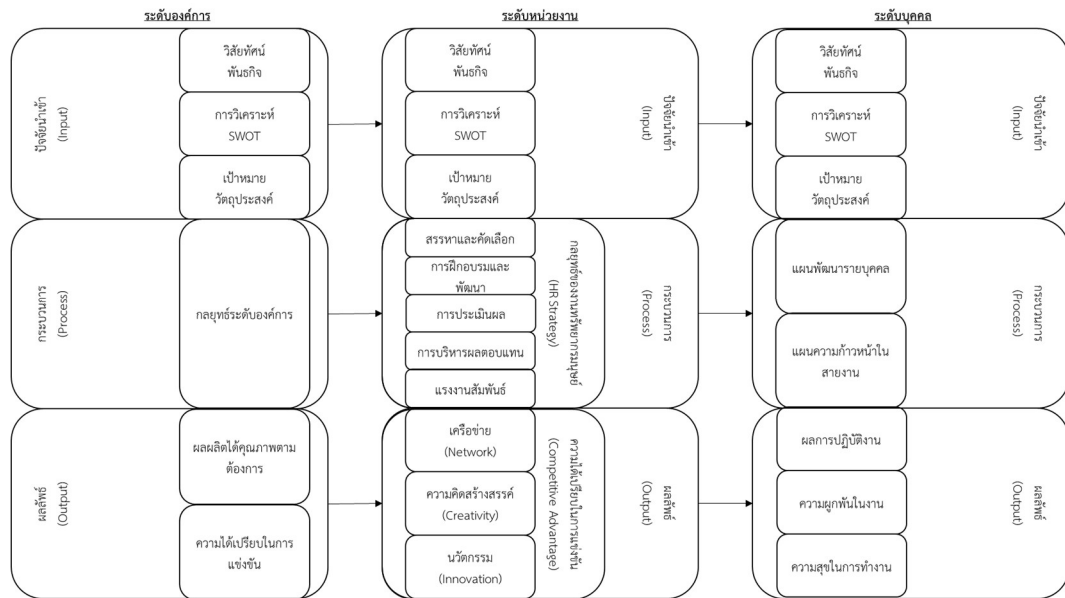
เมื่อพิจารณาเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นในระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน การวัดคุณภาพของชิ้นงาน เช่น ผลงานทางวิชาการ นั้นจะได้คะแนนในระดับสูงก็ต่อเมื่อมีการตีพิมพ์ผลงานวิชาการในวารสารที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ เช่นการตีพิมพ์ในวารสารที่มีรายชื่ออยู่ในศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai-Journal Citation Index Center: TCI) หรือมีการเผยแพร่ผลงานวิชาการในเวทีที่มีความร่วมมือระดับชาติ และระดับนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ดังเช่นการประเมินในระดับสถาบัน ตามองค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ระบุไว้ว่ามหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมทางวิชาการที่ส่งเสริมงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เช่น จัดการประชุมทางวิชาการ เชิญศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาบรรยาย (Visiting Professor) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแก่บุคลากร ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์อันดี รวมไปถึงการมีเครือข่ายในระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับบุคคล เมื่อมีเครือข่าย มีการประชุมทางวิชาการ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม สามารถนำองค์ความรู้หรือเครื่องมือต่างๆ ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมา สามารถกำหนดองค์ประกอบของและรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้เป็น 3 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ องค์ประกอบปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบกระบวนการ และองค์ประกอบผลลัพธ์ ดังแสดงในภาพที่ 10 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบปัจจัยนำเข้า จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผลการวิเคราะห์ SWOT เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบกระบวนการ เป็นการบูรณาการแนวปฏิบัติของงานทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กร ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การบริหารผลตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ (ทั้งหมดอยู่ในลักษณะเชิงกลยุทธ์ เช่น การสรรหาคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น)

องค์ประกอบผลลัพธ์ จะเน้นที่การสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ และมหาวิทยาลัย โดยจะพิจารณาถึงการสร้างเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและ องค์กร และการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรและองค์การ



ภาพที่ 10 แสดงองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นนอกจากการที่องค์การจะมีแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว การที่องค์การจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ องค์การต้องมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยหลักในการดำเนินการต่างๆ สร้างมูลค่าตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบได้โดยง่าย ซึ่งเป็นที่มาของการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันตามแนวคิดพื้นฐานทรัพยากร ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องนำแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ มาบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์การ เกิดเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต้องการความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในระดับสถาบันและเป็นไปตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา และ ต้องมีการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ในทุกระดับต่อไป

4. บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกับการจัดการคุณภาพการศึกษา

4.1 การสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีจุดเริ่มต้นจากการเป็น “วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา” ในปีพ.ศ. 2518 ซึ่งในเบื้องต้นมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตบุคลากรครูอาชีวศึกษาในระดับปริญญาตรี ให้การศึกษาทางด้านอาชีพทั้งในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและประกาศนียบัตรชั้นสูง ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ต่อมาในปีพ.ศ. 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ให้เป็น “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557) จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลให้กลายเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี ในวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

... ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้าน วิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548, 2548)

นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีรวมวิทยาเขตต่างๆ และจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 9 แห่ง ได้แก่

- 1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วยสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจังหวัดปทุมธานี (เดิม) และวิทยาเขตปทุมธานี
- 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ประกอบด้วย วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ วิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ และวิทยาเขตพระนครใต้
- 3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประกอบด้วย วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ วิทยาเขตอุเทนถวาย วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี วิทยาเขตจันทบุรี และคณะเกษตรศาสตร์บางพระ จังหวัดชลบุรี
- 4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วยวิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตพาณิชย์การพระนคร วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ
- 5 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย วิทยาเขตเพาะช่าง วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาเขตศาลายา และวิทยาเขตวังไกลกังวล

6 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วย วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ วิทยาเขตน่าน วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตเชียงราย วิทยาเขตตาก วิทยาเขตพิษณุโลก และสถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรลำปาง

7 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประกอบด้วย วิทยาเขตภาคใต้ จังหวัดสงขลา วิทยาเขตนครศรีธรรมราช วิทยาเขตศรีวิชัย จังหวัดนครศรีธรรมราช คณะเกษตรศาสตร์นครศรีธรรมราช

8 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ประกอบด้วย วิทยาเขตนนทบุรี วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วาสกรี วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา หันตรา และวิทยาเขตสุพรรณบุรี

9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดนครราชสีมา วิทยาเขตสุรินทร์ วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขตกาฬสินธุ์ วิทยาเขตสกลนคร และสถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร

4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ดังนั้นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรภายในสถาบัน จึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) จะมีหน้าที่กำหนดกรอบอัตรากำลังและอัตราส่วนสูงสุดของวงเงินที่จะพึงใช้ในการบริหารงานบุคคลของแต่ละสถาบัน ทั้งนี้สภาสถาบันอุดมศึกษาจะต้องกำหนดกรอบของตำแหน่ง อันดับเงินเดือน และจำนวนบุคลากรที่ต้องการ โดยจะมีกำหนดคราวละ 4 ปี ในการสรรหาและคัดเลือกสถาบันสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองผ่านการสอบแข่งขันหรือคัดเลือก การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ดำเนินการตามข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 จะพบการกำหนดกรอบและมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในหมวดวินัยและการรักษา วินัยอย่างเคร่งครัด สำหรับการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่ง วิธีการจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง อัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการ ฯลฯ ให้ดำเนินการตามข้อบังคับของสภาสถาบันเป็นหลัก (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา, 2547)

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Armstrong, 2006; ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554; สุรมงคล นิมจิตต์, 2557) ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Lado & Wilson, 1994) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจัดว่าเป็นองค์กรหนึ่งภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่จาก

ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบที่รัดกุมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารของสถาบันในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและองค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

4.3 การจัดการคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา เป็นระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยเช่นกัน ในการประเมินตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษานี้ นอกจากจะให้ความสำคัญกับกระบวนการ เช่น หลักสูตร การศึกษา และผลลัพธ์ ได้แก่การได้บัณฑิตที่พึงประสงค์แล้ว การประกันคุณภาพการศึกษานี้ยังให้ความสำคัญกับอาจารย์และผู้สอน ซึ่งจัดว่าเป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการการศึกษา

จากคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) จะแบ่งการประกันคุณภาพออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน ซึ่งทั้ง 3 ระดับจะมีเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงความเกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระดับ	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง	ตัวบ่งชี้	รายละเอียด
หลักสูตร	องค์ประกอบที่ 3 นักศึกษา	3.2 การส่งเสริมและพัฒนา พัฒนานักศึกษา	- การควบคุมดูแลการให้ คำปรึกษาวิชาการและแนะแนว แก่นักศึกษาในระดับปริญญาตรี - การควบคุมดูแลการให้คำปรึกษา วิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ ในระดับบัณฑิตศึกษา
	องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์	4.1 การบริหารและการ พัฒนาอาจารย์	- การรับและแต่งตั้งอาจารย์ ประจำหลักสูตร - การบริหารอาจารย์ - การส่งเสริมและการพัฒนา อาจารย์

ตารางที่ 3 แสดงความเกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ระดับ	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง	ตัวบ่งชี้	รายละเอียด
หลักสูตร	องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์	4.2 คุณภาพอาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก - ร้อยละอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ - ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ - จำนวนบทความของอาจารย์ - ประจำปีหลักสูตรปริญญาเอกที่ได้รับการอ้างอิงในฐานข้อมูล TCI และ Scopus ต่อจำนวนอาจารย์ประจำปีหลักสูตร
		4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราการคงอยู่ของอาจารย์ - ความพึงพอใจของอาจารย์
	องค์ประกอบที่ 5. หลักสูตร การเรียน การสอน การประเมินผู้เรียน	5.2 การวางระบบผู้สอน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none"> - การพิจารณากำหนดผู้สอน - การกำกับ ติดตาม และการตรวจสอบการจัดทำ มคอ. 3 และ มคอ.4 - การแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระในระดับบัณฑิตศึกษา - การกำกับกระบวนการเรียนการสอน - การจัดการเรียนการสอนที่มีการฝึกปฏิบัติในระดับปริญญาตรี - การบูรณาการพันธกิจต่างๆ กับการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี - การช่วยเหลือ กำกับ ติดตาม ในการทำวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระและการตีพิมพ์ผลงานในระดับบัณฑิตศึกษา

ตารางที่ 3 แสดงความเกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ระดับ	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง	ตัวบ่งชี้	รายละเอียด
คณะ	องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต	1.2 อาจารย์ประจำคณะ ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	- ร้อยละของอาจารย์ประจำคณะ ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
		1.3 อาจารย์ประจำคณะ ที่ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการ	- ร้อยละของอาจารย์ประจำคณะ ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
		1.4 จำนวนนักศึกษาเต็ม เวลาเทียบเท่าต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	- สัดส่วนจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ ประจำ
องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย	2.1 ระบบและกลไกการ บริหารและพัฒนา งานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์		- มีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ และนักวิจัย มีการสร้างขวัญและ กำลังใจตลอดจนยกย่องอาจารย์ และนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ดีเด่น - มีระบบและกลไกเพื่อช่วยในการ คุ้มครองสิทธิของงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ ประโยชน์และดำเนินการตาม ระบบที่กำหนด
		2.2 เงินสนับสนุน งานวิจัยและงาน สร้างสรรค์	- เงินสนับสนุนงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ทั้งภายในและ ภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ ประจำและนักวิจัย
		2.3 ผลงานทางวิชาการ ของอาจารย์ประจำและ นักวิจัย	- ผลงานทางวิชาการทุกประเภท ต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัย

ตารางที่ 3 แสดงความเกี่ยวข้องของเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

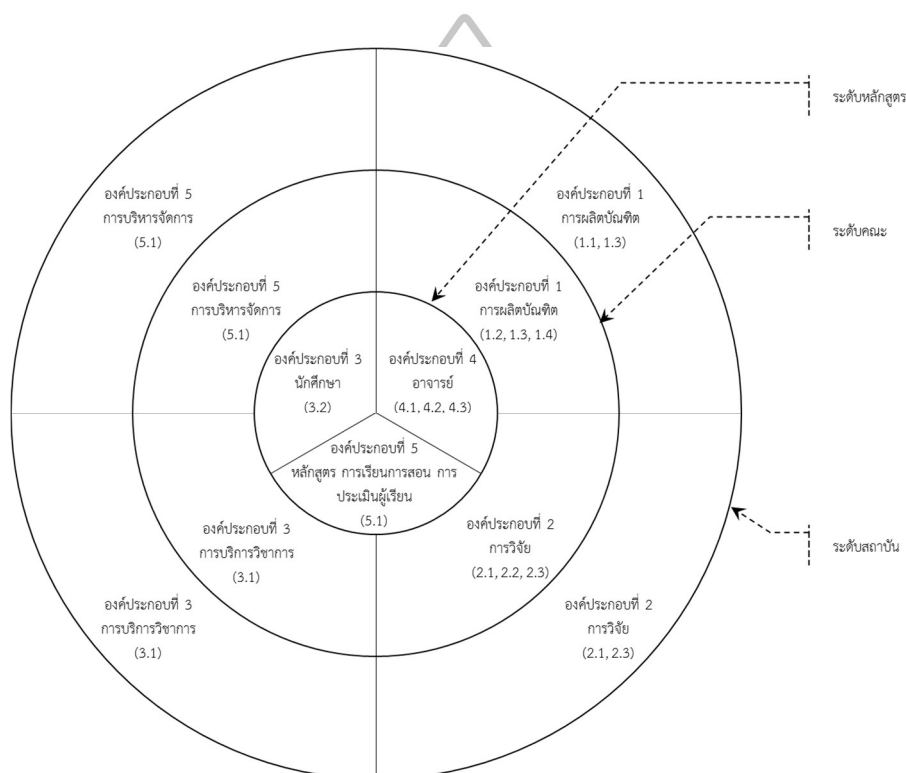
ระดับ	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง	ตัวบ่งชี้	รายละเอียด
คณะ	องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ	3.1 การบริการวิชาการ แก่สังคม	- นำผลการบริการวิชาการมาจัดทำ เป็นแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแก่นักศึกษาให้มี ประสบการณ์จากสภาพจริงและ นำมาใช้ประโยชน์จนเกิดผลลัพธ์ที่ สร้างความพึงพอใจต่อชุมชนและ สังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
	องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ	5.1 การบริหารของคณะ เพื่อการกำกับติดตาม ผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่ม สถาบัน และเอกลักษณ์ ของคณะ	- ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากความรู้ ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของ ผู้มีประสบการณ์ตรง และแหล่ง เรียนรู้อื่นๆ ตามประเด็นความรู้ อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้าน การผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย จัดเก็บอย่างเป็นระบบโดย เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์ อักษรและนำมาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง - การกำกับติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผนการบริหาร และแผนพัฒนาบุคลากรสาย วิชาการและสายสนับสนุน
สถาบัน	องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต	1.2 อาจารย์ประจำ สถาบันที่มีคุณวุฒิ ปริญญาเอก	- ร้อยละของอาจารย์ประจำ สถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
		1.3 อาจารย์ประจำ สถาบันที่ดำรงตำแหน่ง ทางวิชาการ	- ร้อยละของอาจารย์ประจำ สถาบันที่ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการ

ตารางที่ 3 แสดงความเกี่ยวข้องกันเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาและการจัดการทรัพยากร มนุษย์ (ต่อ)

ระดับ	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง	ตัวบ่งชี้	รายละเอียด
สถาบัน	องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย	2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนา งานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์	- มีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ และนักวิจัย มีการสร้างขวัญและ กำลังใจตลอดจนยกย่องอาจารย์ และนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและ งานสร้างสรรค์ดีเด่น
		2.3 ผลงานทางวิชาการ ของอาจารย์ประจำและ นักวิจัย	- การเผยแพร่และนำไปใช้ ประโยชน์ทั้งเชิงวิชาการและการ แข่งขันของประเทศ
	องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ	3.1 การบริการวิชาการ แก่สังคม	- สถาบันสามารถสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกในการพัฒนาชุมชนหรือ องค์การเป้าหมาย - ทุกคณะมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการตามแผนบริการทาง วิชาการแก่สังคมของสถาบัน โดย มีจำนวนอาจารย์เข้าร่วมไม่น้อย กว่าร้อยละ 5 ของอาจารย์ ทั้งหมดของสถาบัน ทั้งนี้ต้องมี อาจารย์มาจากทุกคณะ
	องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ	5.1 การบริหารของ สถาบันเพื่อกำกับ ติดตามผลลัพธ์ตามพันธ กิจ กลุ่มสถาบันและ เอกลักษณ์ของสถาบัน	- การกำกับติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผนการบริหาร และแผนพัฒนาบุคลากรสาย วิชาการและสายสนับสนุน

จากตารางที่ 3 พบว่าการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในทุกระดับของการประเมิน ตั้งแต่ระดับหลักสูตรจนกระทั่งถึงระดับสถาบัน โดย ในระดับหลักสูตรมี 3 องค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่องค์ประกอบที่ 3 นักศึกษา มี 1 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์ มี 3 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 5 หลักสูตร การเรียนการสอน การ ประเมินผู้เรียน มี 1 ตัวบ่งชี้ ในระดับคณะ มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การผลิต

บัณฑิต มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ มี 1 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ มี 1 ตัวบ่งชี้ และระดับสถาบัน มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต 2 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย มี 2 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ มี 1 ตัวบ่งชี้ และการบริหารจัดการมี 1 ตัวบ่งชี้ จากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ตามภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แสดงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาทั้ง 3 ระดับ

หากพิจารณาสัดส่วนของตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทรัพยากรมนุษย์เทียบกับตัวบ่งชี้ทั้งหมดพบว่า มีตัวบ่งชี้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ 19 ตัวบ่งชี้ จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 40 ตัวบ่งชี้หรือคิดเป็นร้อยละ 47.5 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด นอกจากนี้ประเด็นการประเมินมาตรฐานการประกันคุณภาพที่สำคัญที่ปรากฏอยู่ทั้ง 3 ระดับคือจำนวนและสัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ การตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถยกระดับผลการประเมินตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและคุณภาพของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

จากบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและแนวทางการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา จะเห็นได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก สังเกตได้จากจำนวนองค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 47.5 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัย ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่งซึ่งมีวิทยาเขตรวมกันทั้งหมด 36 วิทยาเขตตั้งอยู่ในทุกภาคของประเทศและจัดได้ว่าเป็นเครือข่ายทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ สามารถสร้างความร่วมมือกันในการจัดทำรูปแบบ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทและพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ไปบูรณาการเข้ากับรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเพื่อเพิ่ม คะแนนการประกันคุณภาพและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

5. ทฤษฎีเกมและการเลือกกลยุทธ์

องค์กรต่างๆ สร้างกลยุทธ์ขึ้นสำหรับการแข่งขันเพื่อให้ได้ชัยชนะอย่างแม่นยำใน อนาคต (Kearns, 2010: 1) ใช้กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007; Armstrong, 2006; Thompson and Strickland, 2003; Noe et al., 2012) นอกจากนั้นองค์กรต่างๆ สามารถสร้างและเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Mello, 2006) ดังนั้นเมื่อมีการแข่งขันเกิดขึ้น องค์กรต่างๆ สามารถสร้างและเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเองหรือป้องกัน ตนเองจากการดำเนินการของคู่ต่อสู้ (McDonald, 2004; พงษ์สรรค์ สุทธิไชยเมธี, 2554) ซึ่งถือได้ ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของทฤษฎีเกม

5.1 พัฒนาการของทฤษฎีเกม

ทฤษฎีเกม (Game Theory) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์อย่างมี เหตุผลของผู้เล่นหรือผู้ตัดสินใจ ภายใต้กลยุทธ์ต่างๆ ที่มีอยู่ โดยการเลือกกลยุทธ์นั้นเป็นการ ตอบสนองต่อการเลือกกลยุทธ์ของผู้เล่นรายอื่น (Rogers, 2004; McCain, 2010) ทฤษฎีเกมสามารถ ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขันในเชิงเศรษฐศาสตร์ และวิเคราะห์ความขัดแย้งทาง การเมือง โดยเครื่องมือนี้ได้รับการพัฒนาจากนักคณิตศาสตร์และนักเศรษฐศาสตร์ในช่วงศตวรรษที่ ผ่านมา (Geçkil and Anderson, 2010: 1) เป็นการอาศัยการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ชั้นลึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีเซต (Set Theory) (McCain, 2009)

ในยุคแรกของการพัฒนาทฤษฎีเกมจะได้รับอิทธิพลจากแนวคิดและทฤษฎีทาง เศรษฐศาสตร์จากยูคินีโอคลาสสิก โดยมีสมมุติฐานที่ว่า “ความเป็นอยู่ของมนุษย์ขึ้นอยู่กับทางเลือก เชิงเศรษฐศาสตร์อย่างเป็นเหตุเป็นผลของพวกเขา” (McCain, 2010) นักคณิตศาสตร์และนัก เศรษฐศาสตร์ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีเกมคือ John von Neumann และ Oskar

Morgenstern โดยทั้ง 2 คนได้พิมพ์หนังสือชื่อ “Theory of Games and Economic Behavior” ในปี 1944 (Geçkil and Anderson, 2010) ซึ่งได้อธิบายถึงเกมแห่งกลยุทธ์ หลักการทั่วไปของการแบ่งประเภท แนวคิดเกี่ยวกับเกม เกมของผู้เล่นสองคนที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-Sum, Two-Person Game) ผู้เล่นมากกว่าสองคนที่มีผลรวมเป็นศูนย์ และกรณีผลรวมไม่เป็นศูนย์ (Non-Zero-Sum Game) (von Neumann and Morgenstern, 2004)

ทฤษฎีเกมตามแนวคิดของ von Neumann และ Morgenstern จะยังไม่ได้พิจารณาถึงกรณีเกิดความร่วมมือระหว่างกันผู้เล่นเกม ต่อมาในปี 1950 John Nash ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับดุลยภาพของผู้เล่นมากกว่า 2 คน (n-Person) และผลรวมไม่คงที่ (Nonconstant-Sum Game) หรือที่รู้จักกันในชื่อ Nash’s Equilibrium (McCain, 2009) หรือกลยุทธ์แบบ Win-Win (Grazer and Howard, 2001) โดยมีตัวอย่างการได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าหากเกิดความร่วมมือกันของผู้ต้องขังหรือ Prisoners’ Dilemma (Rogers E. W., 2001)

5.2 ข้อกำหนดเกี่ยวกับทฤษฎีเกม

ธรรมชาติของรูปแบบเชิงทฤษฎีของเกมจะต้องมีกฎหรือกติกาเช่นเดียวกับเกมการแข่งขันอื่นๆ ดังนี้ (Tzu, 2010: 16)

5.2.1 ผู้เล่น (Player) คือผู้ที่ตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลว่าจะใช้กลยุทธ์หรือการดำเนินการใดๆ ในการเล่นหรือการแข่งขัน

5.2.2 สารสนเทศ (Information) คือความรู้เกี่ยวกับเกมที่ผู้เล่นมีอยู่ เช่น ทราบถึงจำนวนของผู้เล่น กลยุทธ์ต่างๆ ของแต่ละฝ่าย ผลลัพธ์ (Payoff) ที่จะเกิดขึ้นกับแต่ละฝ่าย รวมถึงลำดับของการเล่นเกม โดยสารสนเทศสามารถแบ่งเป็นมีข้อมูลสมบูรณ์และข้อมูลไม่สมบูรณ์ (Perfect and Imperfect Information)

5.2.3 กลยุทธ์และการดำเนินการ (Strategies and Actions) ผู้เล่นแต่ละคนจะมีชุดของวิธีการดำเนินการต่างๆ รวมไปถึงกลยุทธ์ โดยผู้เล่นจะกำหนดกลยุทธ์พื้นฐานของสารสนเทศที่มี

5.2.4 ผลลัพธ์ (Payoff) คือสิ่งที่ผู้เล่นจะได้รับเมื่อสิ้นสุดเกมหรือการแข่งขัน ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับการเล่นของผู้เล่นแต่ละฝ่าย

5.3 ชนิดและประเภทของทฤษฎีเกม

ทฤษฎีเกมสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาได้หลากหลายรูปแบบได้แก่ การแข่งขันที่มีผู้แข่งขัน 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย การมีความร่วมมือและไม่ร่วมมือ (McCain, 2010) โดยลักษณะของเกมจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการแข่งขัน สามารถจำแนกเกมได้ตามจำนวนผู้เล่น ข้อมูล ผลลัพธ์ และลักษณะของความร่วมมือได้ดังต่อไปนี้ (Tzu, 2010)

5.3.1 จำแนกตามจำนวนผู้เล่น ในที่นี้จะแบ่งออกเป็น เกมที่มีผู้เล่น 2 ฝ่าย และเกมที่มีผู้เล่นตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป หรือ n-Player Game เช่นมีผู้เล่น 3 คน 4 คน และ n คน เป็นต้น

5.3.2 จำแนกตามผลลัพธ์ จะแบ่งเป็น ผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-Sum Game) เมื่อผู้เล่นรายหนึ่งเป็นฝ่ายได้ อีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นฝ่ายเสีย และเมื่อนำผลลัพธ์ของฝ่ายที่ชนะรวมกับผลลัพธ์

ของฝ่ายที่เสีย (von Neumann & Morgenstern, 2004) เช่น ผู้ชนะได้รับเงินจากฝ่ายที่แพ้จำนวน 15 บาท ผลลัพธ์ของฝ่ายที่ชนะจะเป็น 15 ส่วนผลลัพธ์ของฝ่ายแพ้จะเป็น -15 เมื่อนำผลลัพธ์ของทั้ง 2 ฝ่ายมารวมกันจะกลายเป็น 0 ($15 + (-15) = 0$) เกมที่ผลรวมเป็นศูนย์สามารถเรียกได้ว่าเป็นเกมผลรวมคงที่ (Constant-Sum Game) และกรณีผลรวมไม่เป็นศูนย์ (Non-Zero-Sum Game: NZS) ในกรณีนี้ผู้เล่นทั้งหมดยังอาจจะเป็นได้ทั้งผู้ชนะและผู้แพ้ด้วยก็ได้ ซึ่งสามารถพบได้ในการแข่งขันทางธุรกิจทั่วไป

5.3.3 จำแนกตามจำนวนครั้งของการเล่น จะแบ่งเป็น เกมที่เล่นเพียงรอบเดียว (Static Game) เช่น Prisoners' Dilemma และเกมที่มีการเล่นหลายรอบ (Dynamic Game) หรือการเล่นซ้ำไปซ้ำมา (Repeated Game) ซึ่งผู้เล่นสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือกลยุทธ์ของตนได้เมื่อทราบถึงวิธีการของผู้เล่นรายอื่น (Tzu, 2010) เช่นการขายสินค้า ผู้ขายสามารถเปลี่ยนแปลงราคาขายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้

5.3.4 จำแนกตามความร่วมมือของผู้เล่น โดยธรรมชาติแล้วเกมต่างๆ สามารถเป็นได้เกมที่มีความร่วมมือ (Cooperative Game) และเกมที่ไม่มีความร่วมมือกัน (Non-Cooperative Game) โดยเกมที่มีความร่วมมือจะมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาหรือการคุกคามที่เชื่อมโยงและยอมรับร่วมกัน แต่หากผู้เล่นไม่มีการร่วมมือหรือต่อรองกันจะเรียกว่าเป็นที่ไม่มีความร่วมมือกัน

5.4 ทฤษฎีเกมกับการเลือกกลยุทธ์

การเลือกใช้กลยุทธ์ของผู้เล่นแต่ละฝ่ายจะส่งผลกับผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดการแข่งขัน และสามารถแสดงผลลัพธ์ของการแข่งขันในรูปแบบปกติ (Normal Form) หรือตารางผลลัพธ์ (Payoff Matrix) ดังตัวอย่างในตารางที่ 4 และรูปแบบรายละเอียด (Extensive Form) ซึ่งเป็นการแสดงการตัดสินใจในรูปแผนงการตัดสินใจ (Decision Tree) ดังภาพที่ 12 (McCain, 2010; Tzu, 2010)

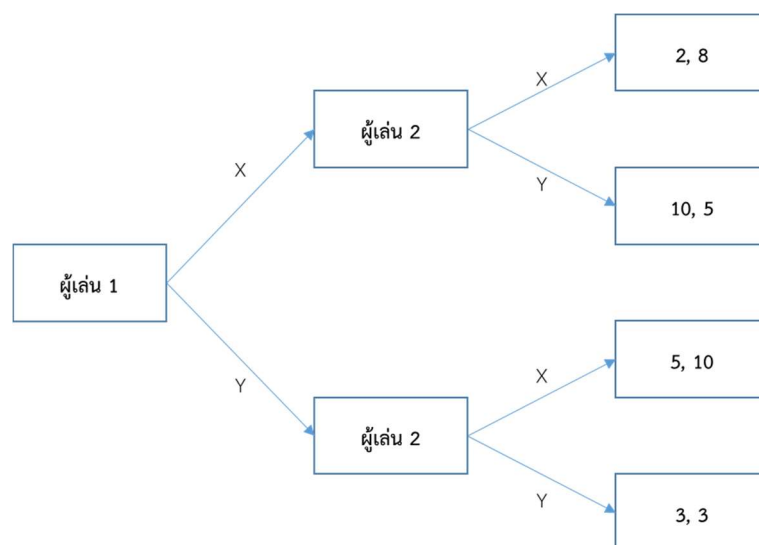
ตารางที่ 4 ตัวอย่างผลลัพธ์ของผู้เล่น 1 และผู้เล่น 2

กลยุทธ์ที่สามารถเลือกได้		ผู้เล่น 2	
		กลยุทธ์ X	กลยุทธ์ Y
ผู้เล่น 1	กลยุทธ์ X	(2,8)	(10,5)
	กลยุทธ์ Y	(5,10)	(3,3)

ที่มา: Sun Tzu, "Strategy and Game Theory Concepts," in **Applied Game Theory and Strategic Behavior**, ed. Ilhan Kubilay Geçkil, and Patrick L. Anderson (Boca Raton: Chapman and Hall/CRC, 2010), 15

จากตารางที่ 4 แสดงการแข่งขันของผู้เล่น 2 ฝ่าย และทั้ง 2 ฝ่ายนั้น สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันได้ 2 กลยุทธ์ คือกลยุทธ์ X และ Y เมื่อผู้เล่น 1 และ 2 เลือกใช้กลยุทธ์ X เช่นเดียวกัน ผลลัพธ์ที่ผู้เล่น 1 จะได้คือ 2 บาทและผลลัพธ์ที่ผู้เล่น 2 จะได้คือ 8 บาท หากผู้เล่น 1 และผู้เล่น 2 เลือกใช้กลยุทธ์ Y เป็นกลยุทธ์เดียวกัน ผลลัพธ์ที่ผู้เล่น 1 จะได้คือ 3 บาทและผลลัพธ์ที่ผู้เล่น

เล่น 2 จะได้คือ 3 บาท ในกรณีเลือกกลยุทธ์ต่างกัน หากผู้เล่น 1 เลือกใช้กลยุทธ์ X แต่ผู้เล่น 2 เลือกใช้กลยุทธ์ Y ผลลัพธ์ที่ผู้เล่น 1 จะได้คือ 10 บาทและผลลัพธ์ที่ผู้เล่น 2 จะได้คือ 5 บาท หากผู้เล่น 1 เลือกใช้กลยุทธ์ Y แต่ผู้เล่น 2 เลือกใช้กลยุทธ์ X ผลลัพธ์ที่ผู้เล่น 1 จะได้คือ 5 บาทและผลลัพธ์ที่ผู้เล่น 2 จะได้คือ 10 บาท นอกจากนั้นสามารถนำตารางผลลัพธ์นี้ไปสร้างเป็นแผนการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการแสดงลำดับขั้นของการตัดสินใจและผลตอบแทนจากการเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ของผู้เล่นต่างๆ ซึ่งจะสอดคล้องกับตารางผลตอบแทน ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แสดงตัวอย่างแผนการตัดสินใจสำหรับผู้เล่น 1 และ ผู้เล่น 2
ที่มา: Sun Tzu, “Strategy and Game Theory Concepts,” in **Applied Game Theory and Strategic Behavior**, ed. Ilhan Kubilay Geçkil, and Patrick L. Anderson (Boca Raton: Chapman and Hall/CRC, 2010), 16

การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ของผู้เล่นฝ่ายหนึ่งจะกระทบกับการตัดสินใจใช้กลยุทธ์หรือการตอบสนองของผู้เล่นที่เหลือ (Tzu, 2010: 14) ซึ่งการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ของผู้เล่นแต่ละรายขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่ฝ่ายตนจะได้รับหลังจบเกมการแข่งขัน (เจนจบ วีระพานิชเจริญ, 2548: 31) โดยแนวทางในการตัดสินใจจะพิจารณาจากความโดดเด่นของกลยุทธ์นั้น โดย Tzu (2010) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น กลยุทธ์เด่น (Dominant Strategy) และกลยุทธ์ด้อย (Dominated Strategy) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Tzu, 2010: 19-21)

5.4.1 กลยุทธ์เด่น หมายถึงกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้ผู้เล่นได้รับผลตอบแทนสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ว่าผู้เล่นรายอื่นจะดำเนินการอย่างไรก็ตาม และเป็นเหตุให้เลือกใช้กลยุทธ์นั้น (McCain, 2010: 53) จากตารางที่ 5 หากผู้เล่น 2 ใช้กลยุทธ์ X จะได้ผลลัพธ์เท่ากับ 8 บาท เมื่อผู้เล่น 1 ใช้กลยุทธ์ X และจะได้ผลลัพธ์เท่ากับ 10 บาท เมื่อผู้เล่น 1 ใช้กลยุทธ์ Y กรณีต่อมาหากผู้เล่น 2 ใช้

กลยุทธ์ Y จะได้ผลลัพธ์เท่ากับ 5 บาท เมื่อผู้เล่น 1 ใช้กลยุทธ์ X และจะได้ผลลัพธ์เท่ากับ 3 บาท เมื่อผู้เล่น 1 ใช้กลยุทธ์ Y จะพบว่ากลยุทธ์ที่โดดเด่นที่สุดของผู้เล่น 2 คือกลยุทธ์ X เนื่องจากไม่ว่าผู้เล่น 1 จะใช้กลยุทธ์ X หรือ กลยุทธ์ Y ผลตอบแทนที่เกิดจากการเลือกใช้กลยุทธ์ X จะสูงกว่าผลตอบแทนที่ได้หากผู้เล่น 2 เลือกใช้กลยุทธ์ Y ดังนั้นผู้เล่น 2 ควรเลือกใช้กลยุทธ์ X ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่โดดเด่นที่สุดในการแข่งขันของตน

5.4.2 กลยุทธ์ด้อย คือกลยุทธ์ที่ให้ผลตอบแทนด้อยกว่ากลยุทธ์อื่นที่ผู้เล่นสามารถเลือกใช้ได้ ในการแข่งขันผู้เล่นที่มีเหตุผล (Rational Player) จะเลือกใช้กลยุทธ์เด่นและพยายามหลีกเลี่ยงกลยุทธ์ด้อย จากตัวอย่างในตารางที่ 5 กลยุทธ์ด้อยของผู้เล่น 2 คือกลยุทธ์ Y ส่วนผู้เล่น 1 ไม่มีทั้งกลยุทธ์เด่นและกลยุทธ์ด้อย

การหาผลเฉลยของเกม (Solution of Game) สามารถหาได้จากดุลยภาพของเกม (An Equilibrium of Game) ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ที่แน่นอนภายหลังจากจบเกมการแข่งขัน จากตารางที่ 5 พบว่าผู้เล่น 2 จะใช้กลยุทธ์ X เสมอเนื่องจากเป็นกลยุทธ์เด่นของตน ผลตอบแทนที่ดีที่สุดของผู้เล่น 1 คือ 5 บาทเมื่อเลือกใช้กลยุทธ์ Y ดังนั้นกลยุทธ์ดุลยภาพของผู้เล่นในเกมคือ กลยุทธ์ Y สำหรับผู้เล่น 1 และกลยุทธ์ X สำหรับผู้เล่น 2 และดุลยภาพของเกมคือ $(Y, X) = (5, 10)$ หรือผู้เล่น 1 ได้ 5 บาท และผู้เล่น 2 ได้ 10 บาท และผลเฉลยของเกมนี้จะเป็นสิ่งที่ใช้เลือกกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล (McCain, 2010: 54)

จากตัวอย่างในตารางที่ 5 และภาพที่ 12 จะเป็นกรณีเกมที่ไม่มีความร่วมมือระหว่างผู้เล่น โดยผู้เล่นแต่ละรายจะเลือกใช้กลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบสูงสุดให้แก่ตนเอง แต่ในบางกรณีหากมีความร่วมมือระหว่างกันจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าแก่ทั้ง 2 ฝ่าย เช่นภาวะลำบากใจของนักโทษ (Prisoners' Dilemma) หากทั้ง 2 คนรับสารภาพ จะได้รับโทษคนละ 10 ปี หากอีกคนหนึ่งรับสารภาพ แต่อีกคนปฏิเสธ คนที่รับสารภาพจะได้รับอิสรภาพ ส่วนคนที่ปฏิเสธจะได้รับโทษ 20 ปี แต่ถ้าทั้ง 2 คนปฏิเสธ ทั้ง 2 จะได้รับโทษคนละ 1 ปี ดังตารางที่ 5 (McCain, 2010: 37)

ตารางที่ 5 แสดงการรับโทษของนักโทษกับการรับสารภาพ

กลยุทธ์ที่สามารถเลือกได้		นักโทษ 2	
		รับสารภาพ	ปฏิเสธ
นักโทษ 1	รับสารภาพ	10,10	0,20
	ปฏิเสธ	20,0	1,1

ที่มา: Roger A. McCain, **Game Theory: A Nontechnical Introduction to the Analysis of Strategy**, (Hackensack: World Scientific Publishing, 2010), 37

จากตารางที่ 5 กลยุทธ์เด่นของนักโทษทั้ง 2 คน หากทั้ง 2 คน ไม่สามารถติดต่อกันหรือปรึกษากันได้คือการรับสารภาพ และเมื่อทั้ง 2 เลือกใช้กลยุทธ์เด่นคือการรับสารภาพพร้อมกันจึง

ทำให้ทั้งคู่ต้องรับโทษคนละ 10 ปี แต่ถ้าทั้ง 2 คน สามารถปรึกษาหรือร่วมมือกันได้ ทั้ง 2 คนจะได้รับโทษเพียงคนละ 1 ปีเท่านั้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับทั้ง 2 คน หรือเป็นผลเฉลยเชิงความร่วมมือ (Cooperative Solution) (McCain, 2010: 54)

จากแนวทางการเลือกกลยุทธ์ด้วยทฤษฎีเกมสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเลือกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแต่ละแห่งสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างอิสระ และการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ จะส่งผลกับคะแนนรวมของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ซึ่งสามารถจัดว่าเป็นผลลัพธ์ (Payoff) ตามแนวทางทฤษฎีเกม นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างกันได้ ทำให้คะแนนการประกันคุณภาพปรับสูงขึ้นได้ จึงเป็นที่มาของการนำทฤษฎีเกมมาใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลของการวิจัยในครั้งนี้

6. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

6.1 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR

การวิจัยอนาคตแบบ EDFR มาจากวิธีการวิจัยที่ชื่อ Ethnographic Delphi Futures Research ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีการวิจัยอนาคต 2 วิธีเข้าด้วยกัน ได้แก่ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ซึ่งมีความยืดหยุ่นในระเบียบวิธีวิจัย และสามารถประยุกต์ใช้กับปัญหาและวัตถุประสงค์งานวิจัยที่หลากหลาย (ดวงนภาพกร นุรักษ์, 2554; ชีระวัฒน์ จันทิก, 2556)

6.2 ขั้นตอนการทำวิจัยแบบ EDFR

การวิจัยด้วยเทคนิค EDFR มีขั้นตอนสำคัญต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (ดวงนภาพกร นุรักษ์, 2554)

6.2.1 ขั้นตอนการกำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์กับความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นความสำคัญของการวิจัยและสามารถให้เวลากับการวิจัยได้อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยจึงต้องติดต่อผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัวล่วงหน้า โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายรวมไปถึงขั้นตอนต่างๆ และเวลาโดยประมาณที่ต้องใช้ในการวิจัย เมื่อทำความเข้าใจกับผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดวันและเวลาสำหรับการสัมภาษณ์ การเตรียมผู้เชี่ยวชาญเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญเตรียมตัวเตรียมข้อมูล จัดระบบความคิดและข้อมูลล่วงหน้า ช่วยให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากขึ้น

ในที่นี้ผู้เชี่ยวชาญคือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษาสามารถมองหรือคาดการณ์อนาคตได้ถูกต้องและชัดเจนมากกว่าบุคคลทั่วไป กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และนักวิชาการที่มีความรู้เรื่องนั้นเป็นอย่างดี โดยจะเลือก

ผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive sampling) ยังมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากค่าความคาดเคลื่อนก็จะลดลงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและความคาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคาดเคลื่อน	ความคาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

ที่มา: ดวงนภา มกรานุกรักษ์, “อนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2554-2564)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 33

6.2.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะตอบสนองต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์การวิจัยได้ ซึ่งเป็นการเลือกสัมภาษณ์เฉพาะรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าน่าจะเป็นไปได้มากที่สุด และในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะต้องทบทวนคำถามและมุมมองกับผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง

6.2.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

6.2.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามจะต้องสั้น กระชับ และเข้าใจง่าย แต่จะต้องคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้ได้มากที่สุด

6.2.5 ขั้นตอนการทำเดลฟาย (EDFR รอบที่ 2 และรอบต่อไป) โดยจำนวนรอบนั้นจะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณและเวลา โดยพิจารณาจากความเป็นเอกพินธ์ (Consensus) ของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก

6.2.6 ขั้นตอนการเขียนรูปแบบ หากผู้วิจัยต้องการย้ารูปแบบที่เป็นไปได้ค่อนข้างสูง ก็อาจกำหนดค่ามัธยฐาน ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่า Interquartile range (Q3 – Q1) ไม่เกิน 1.5 หรือไม่เกิน 1 (ในกรณีแบบสอบถามเป็นมาตรวัดแบบ rating scale 5 ระดับ)

การพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรมีองค์ประกอบและ

รูปแบบอย่างไร ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDR เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม

จากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัย	ผู้เสนอแนวคิด
ปัจจัยนำเข้า	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) อรสา ภาววิมล (2552) Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) Segers and Dochy (1996) Lado and Wilson (1994)
กระบวนการ	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) อรสา ภาววิมล (2552) Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) Segers and Dochy (1996)Lado and Wilson (1994)
ผลลัพธ์	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) อรสา ภาววิมล (2552) Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) Segers and Dochy (1996) Lado and Wilson (1994)
เครือข่าย	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) Amin, Wan Ismail, Abdul Rasid, and Selemani (2014) Segers and Dochy (1996)
ความคิดสร้างสรรค์	Lochan Dhar (2015) Sleuwaegen and Boiardi (2014) Mumford, Hester, and Robledo (2012) Runco (2012) Petrescu and Simmons (2008) Lee, Rho, Kim, and Ju Jun (2007)

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัย	ผู้เสนอแนวคิด
นวัตกรรม	<p>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) อรสา ภาววิมล (2552) Allen, Adomdza and Meyer (2015) Lochan Dhar (2015) Sleuwaegen and Boiardi (2014) Chang, Gong and Shum (2011) Weerawardena and Mavondo (2011) Chen and Huang (2009) Dyer, Gregersen, and Christensen (2009) Wang and Zang (2005) Lau and Ngo (2004)</p>
มาตรฐานการศึกษา	<p>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p>
การประกันคุณภาพ	<p>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) อรสา ภาววิมล (2552) นිරันดร นิติสุข, ประพัฒน์ศรี พันธุ์ศรี, บรรจง จงรัก, พรพิมล พิมพ์แก้ว และวนุชชิตา สุภักควณิช (2549) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 Juran (1999) Segers and Dochy (1996)</p>
ความได้เปรียบในการแข่งขันและการจัดการ เชิงกลยุทธ์	<p>Noe et al. (2012) Weerawardena and Mavondo, 2011) Belcourt and McBey (2010) Chen and Huang (2009) Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007) Armstrong (2006) Christensen (2006) Mello (2006)</p>

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัย	ผู้เสนอแนวคิด
<p>ความได้เปรียบในการแข่งขันและการจัดการเชิงกลยุทธ์</p>	<p>Karami, Analoui, and Cusworth, 2004) Thompson and Strickland (2003) Barney and Wright (1998) Huselid, Jackson, and Schuler, 1997) Delaney and Huselid, 1996) Miller and Dess (1996) Lado and Wilson (1994) Huselid, 1993) Ulrich (1987, 1992)</p>
<p>แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>วัชร เวชประสิทธิ์ (2557) วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552) Lochan Dhar (2015) Noe et al. (2012) Chang, Gong and Shum (2011) Armstrong (2006) Christensen (2006) Lau and Ngo (2004) De Cenzo and Robbin (1996)</p>
<p>การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์</p>	<p>Allen, Adomdza and Meyer (2015) De Cenzo and Robbin (1996) Barney and Wright (1998) Noe et al. (2012) Weerawardena and Mavondo, 2011) Belcourt and McBey (2010) Chen and Huang (2009) Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007) Armstrong (2006) Christensen (2006) Mello (2006) Karami, Analoui, and Cusworth, 2004)</p>

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัย	ผู้เสนอแนวคิด
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)	Thompson and Strickland (2003) Huselid, Jackson, and Schuler, (1997) Delaney and Huselid, 1996) Miller and Dess (1996) Lado and Wilson (1994) Huselid, (1993) Ulrich (1987, 1992)
ทฤษฎีเกม	เจนจบ วีระพานิชเจริญ (2548) Lin, Tsai, and Wu (2014) Lozano et al. (2013) McCain (2010) Tzu (2010) McCain (2009) Roger (2004) Von Neumann and Morgenstern (2004) Rogers (2001)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัชระ เวชประสิทธิ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและสร้างตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากพนักงานโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 500 คน โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้น ใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.985 เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลพร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง อิทธิพล การวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานสูงสุด รองลงมาคือ การออกแบบงาน การให้รางวัล และผลประโยชน์ การสอนงาน ตามลำดับที่ระดับนัยสำคัญ .01 แต่การฝึกอบรมและการพัฒนาไม่มีอิทธิพลทางตรงกับความผูกพันของพนักงาน ส่วนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การสอน

งาน การฝึกอบรมและการพัฒนา ตามลำดับที่ระดับนัยสำคัญ .01 แต่การออกแบบงาน การให้รางวัล และผลประโยชน์ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่กระทำผ่านความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงกว่ามีอิทธิพลทางตรงกับผลการปฏิบัติงาน และจากการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน มีอิทธิพลกับความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ดวงนภา มกรานุกรักษ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2554-2564) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาอนาคตภาพการอาชีวศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ตั้งแต่ปีพ.ศ.2554 ถึงปีพ.ศ. 2564) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยอนาคตแบบ EDFR หรือ Ethnographic Delphi Futures Research สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า อีก 10 ปีข้างหน้า การอาชีวศึกษาของไทยต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญต่างๆมากมาย ไม่ว่าจะเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ และเขตการค้าเสรี และที่สำคัญที่สุดคือการเกิดขึ้นของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปีพ.ศ. 2558 นี้ ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน ภายในในกลุ่มสมาชิกอย่างเสรี ดังนั้นประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อมด้วยการอาชีวศึกษา รัฐบาลควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการอาชีวศึกษาอย่างจริงจัง โดยกำหนดให้เป็นนโยบายแห่งชาติ รวมไปถึงกำหนดบทบาทให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ด้านการจัดการเรียนการสอน ควรเน้นที่การปฏิบัติและร่วมมือกับสถานประกอบการในการรับนักศึกษาเข้าฝึกงาน เปิดให้โอกาสนักศึกษาได้สัมผัสกับอาชีพจริง มีการพัฒนาวางแผนการเรียนในระบบทวิภาคีอย่างถูกต้อง เข้าใจ ชัดเจนและจริงจัง ครูผู้สอนมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง มีจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครู สามารถถ่ายทอดเรื่องยากให้เป็นเรื่องที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และที่สำคัญครูสามารถพัฒนาความรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากครูเป็นอาชีพสำคัญในการสร้างคนดังนั้นครูควรที่จะรักและภูมิใจในอาชีพและควรที่จะได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความสามารถ นอกจากนี้ผลการศึกษาแนวโน้มการอาชีวศึกษาไทยภายใน 10 ปีข้างหน้า ทั้ง 8 ด้านควรมีแนวโน้มในการพัฒนาดังนี้ 1) ด้านคุณลักษณะผู้สำเร็จการศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทางทักษะวิชาชีพ มีความรู้ ทักษะชีวิต นิสัยอุตสาหกรรม และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน มีความหลากหลายทั้งในและนอกระบบ ระบบทวิภาคี การเทียบโอนประสบการณ์ และระบบทางไกล วิธีการเรียนการสอนต้องมีความยืดหยุ่นตามเทคโนโลยี ผู้เรียน สถานประกอบการ รวมไปถึงบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป 3) ด้านครูผู้สอน ผู้สอนต้องทราบศักยภาพของนักเรียนรายบุคคล มีประสบการณ์วิชาชีพ เก่งปฏิบัติ รู้ลักษณะงานและอาชีพในสาขาวิชาที่สอนอย่างแท้จริง สามารถผลิตตำราด้วยตนเอง 4) ด้านความร่วมมือ ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับสถานประกอบการ รวมถึงการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค 5) ด้านมาตรฐาน ต้องมีการจัดตั้ง

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพที่จะเป็นบันไดความก้าวหน้าในแต่ละสาขาอาชีพ ให้มีความสอดคล้องของค่าจ้างและทักษะฝีมือ 6) ด้านการสนับสนุนของรัฐบาล รัฐต้องให้ความสำคัญ การอาชีวศึกษาอย่างจริงจังมีนโยบายที่แน่นอนชัดเจน 7) ด้านค่านิยมในการเรียนอาชีวศึกษา สื่อมวลชน รัฐบาล สถานประกอบการต้องร่วมกันสร้างและผลักดันให้เกิดค่านิยมการเรียนอาชีวศึกษา 8) ด้านการบริหารจัดการ ต้องมีความเป็นอิสระและต้องมีการจัดตั้งสถาบันอาชีวศึกษาในการผลิต ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องมีความ เชื่อมโยงและร่วมมือกันในทุกด้านอย่างจริงจังอย่างต่อเนื่อง โดยจะส่งผลให้อายุขัยของการ อาชีวศึกษาไทยเกิดการพัฒนากำลังแรงงานของชาติให้มีฝีมือ คุณภาพ สามารถสนองตอบความ ต้องการของสถานประกอบการทั้งในและต่างประเทศ สามารถแข่งขันได้ แม้จะมีการขยายเขตการค้า เสรีในระดับใดก็ตามและภาพของการอาชีวศึกษาไทยจะมีความชัดเจนและพึงประสงค์ได้ไม่เพียงแต่ ในทศวรรษนี้เท่านั้นแต่จะเป็นการปูพื้นฐานของการพัฒนา และยิ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต คุณภาพครอบครัว คุณภาพสังคม และคุณภาพของคนไทยทั้งประเทศ

วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552) ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษา อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากร มนุษย์ตามแนวคิดการจัดกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเชื่อมโยงระหว่าง การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานโดยผ่านปัจจัย 4 ประการของกล่องดำซึ่ง ประกอบด้วย ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาสในการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร 4) เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การและโครงสร้างองค์การ ที่มีต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ใน สถาบันอุดมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ในระดับบุคคลซึ่งเป็นบุคลากรสายผู้สอนจาก สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวน 425 คน ผลการวิจัยพบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากร มนุษย์ตามแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา สำหรับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถแบ่ง ได้เป็น 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบรางวัลตามผลงาน กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร และกลุ่มที่ 4 ประกอบด้วย การเลื่อนขั้นจากภายใน ความมั่นคงใน การทำงานและความเสมอภาค วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน มีกระบวนการ เชื่อมโยงโดยผ่านกล่องดำ วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 มี อิทธิพลทางตรงต่อ ความสามารถแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์การแบบคุณภาพโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการและมีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 กลุ่ม นอกจากนั้นผู้บริหาร

สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของสถาบันตามแนวคิดของทฤษฎีระบบและทฤษฎีตามสถานการณ์

อรสา ภาววิมล (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed method research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยกึ่งทดลอง แบบหนึ่งกลุ่มทดสอบก่อน-หลังการทดลอง มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ 3) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่าง เป็นสถาบันอุดมศึกษา 14 แห่ง ที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองระดับสถาบันในระดับดีมาก เก็บรวบรวมข้อมูลระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง ร่วมกับการสอบถามผู้บริหารระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไปและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพของสถาบัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์สาระและวิธีวิเคราะห์ทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของระบบได้แก่ ปัจจัยนำเข้าคือ ทรัพยากร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้) ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี กระบวนการคือ การควบคุม การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ ผลผลิต คือ คุณภาพของบัณฑิต องค์ความรู้/งานวิจัย/นวัตกรรม การบริการวิชาการและการอนุรักษ์ สืบทอด สร้างและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมที่มีความโดดเด่นเป็นหลักฐานของความสำเร็จ และข้อมูลป้อนกลับ 2) ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนระบบประกันคุณภาพ ได้แก่ นโยบายกลยุทธ์ การบริหารจัดการและเครื่องมือที่ใช้ การศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การที่ประสบความสำเร็จและมีแนวปฏิบัติที่ดีของการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ 11 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์สาระ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ดีมี 8 ประการ คือ 1) บทบาทผู้นำ 2) การให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนภารกิจ 3) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความรู้ 4) การมีวงจรความรู้อย่างน้อย 5 เรื่องได้แก่ ระบุ แสวงหา สร้าง แบ่งปันและประยุกต์ให้ความรู้ 5) เครื่องมือจัดการความรู้ที่เหมาะสม 6) การมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ 7) มีการวัดผลและติดตามผลการจัดการความรู้และ 8) มีการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้เป็นการบูรณาการหลักการและกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี มีหลักการเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ระดับบุคคล ใช้ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลเรียนรู้และพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการประกันคุณภาพ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้รับบริการ กลยุทธ์ของระบบมุ่งเน้นการ

ออกแบบโครงสร้างความรู้ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายของสถาบัน จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ระบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้าได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และทีมงานจัดการความรู้) วัฒนธรรมองค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) กระบวนการ 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ กลวิธี และปฏิบัติการ รวมถึงการประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจ 3) ผลผลิต ได้แก่ บุคคลเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการประกันคุณภาพ 4) ข้อมูลป้อนกลับ ทดลองใช้ระบบในวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 3 เดือน ในมาตรฐานด้านการบริการทางวิชาการ ผลการทดลองพบว่ากลุ่มทดลองมีความรู้ ทักษะ และทักษะในการประกันคุณภาพการบริการทางวิชาการสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อการเข้าออกของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการสูญเสียจากการผลิต ผ่านการเข้าออกของพนักงานในองค์กรธุรกิจเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลิตภาพของแรงงานผ่านการเข้าออกของพนักงานในองค์กรธุรกิจเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน มีผลกระทบเชิงลบกับการเข้าออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) แนวปฏิบัติฯ ทั้ง 6 ด้านมีผลกระทบทางตรงกับการสูญเสียจากการผลิตและผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) แนวปฏิบัติฯ ทั้ง 6 ด้านมีผลกระทบทางอ้อมไปยังการสูญเสียจากการผลิตและผลิตภาพแรงงานผ่านการเข้าออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) การเข้าออกของพนักงานมีผลกระทบทางตรงกับการสูญเสียจากการผลิตและผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรธุรกิจเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ควรมีแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านในลักษณะผสมผสานกัน และควรนำกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการตามแนวปฏิบัติทั้ง 6 ด้านมาใช้ในการสนับสนุนองค์กรธุรกิจดังกล่าวให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมแก่งานได้เข้ามาร่วมงาน และสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการผลิตให้คงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ซึ่งองค์กรสามารถลดการสูญเสียจากการผลิตและเพิ่มผลิตภาพแรงงานจากทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ได้

วีรภัทร ภัทรกุล (2549) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) สร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ รูปแบบของแผนทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความนำ 2) องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล 3) แนวทางการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ และ 4) เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ ส่วนองค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ การประเมินทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดแนวปฏิบัติ รวมถึงการตรวจสอบและประเมินผล 4) ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ จำนวนบุคลากร คุณสมบัติ และเวลา ตามความต้องการขององค์การ และ 5) ข้อมูลป้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล สำหรับการนำรูปแบบไปใช้ต้องมีข้อกำหนดที่แสดงถึงการนำไปใช้ได้จริง มีการกำหนดเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จของรูปแบบหรือข้อจำกัดของรูปแบบล่วงหน้า

นิรันดร์ นิติสุข, ประพัฒน์ศรี พันธุ์ศรี, บรรจง จงรัก, พรพิมล พิมพ์แก้ว และวณูชิตา สุภักควนิช (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์จำนวน 96 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.97 ในการเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและค่าการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านสารสนเทศ ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และด้านงบประมาณ มีเพียงปัจจัยด้านบุคลากรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจนจบ วีระพานิชเจริญ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเกมกับการควบคุมการตอบรับการเรียกในระบบสื่อสารเคลื่อนที่ไร้สาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มค่าการใช้ประโยชน์ทรัพยากรให้ได้สูงที่สุด โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมของบริการในแต่ละระดับ ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎีเกมซึ่งเป็นแนวคิดทางคณิตศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับปัญหาด้านประสิทธิภาพและความเท่าเทียม เป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเกมกับวิธีควบคุมการตอบรับการเรียกในระบบสื่อสารเคลื่อนที่ เพื่อหาค่าพารามิเตอร์ที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการควบคุมจากผลเฉลยของเกม โดยกำหนดผู้เล่นของเกมเป็นการเรียกของบริการแต่ละระดับในระบบ และวัดความพึงพอใจของผู้เล่นด้วยฟังก์ชัน

อรรถประโยชน์ กรณีเกมไม่มีความร่วมมือจะหาผลเฉลยจากจุดดุลยภาพ สำหรับเกมที่มีความร่วมมือ จะหาผลเฉลยจากวิธี arbitration ในรูปแบบของการต่อรอง และเปรียบเทียบค่าอรรถประโยชน์ ระหว่างผู้เล่น ผลการทดสอบพบว่า ค่าพารามิเตอร์ควบคุมที่เหมาะสมที่เกิดจากจุดดุลยภาพมีค่า เท่ากันกับค่าพารามิเตอร์จากการควบคุมแบบดั้งเดิมและมีความเท่าเทียมเนื่องจากจุดดุลยภาพ ขณะที่วิธีดั้งเดิมไม่ได้กล่าวถึงประเด็นความเท่าเทียม และพบว่าส่วนมากผลเฉลยของ Nash และผล เฉลยของ modified Thomson ให้ค่าอรรถประโยชน์รวมสูงที่สุด ขณะที่จุดดุลยภาพและผลเฉลย ของ Raiffa จะให้ค่า Fairness สูงที่สุด อย่างไรก็ตามผลเฉลยทุกแบบมีคุณสมบัติเรื่องความเท่าเทียม และมีประสิทธิภาพเนื่องจากหลักการพาเรโตออปติมัลลิตี้

Mathew R. Allen, Gordon K. Adomdza and Marc H. Meyer (2015) ได้วิจัยเรื่อง Managing for Innovation: Managerial Control and Employee Level Outcomes มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของการควบคุมทางการจัดการจูงใจให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่ ต้องการระหว่างพนักงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และทำความเข้าใจคุณลักษณะของความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการกำหนดความสัมพันธ์นั้น จากการศึกษาในอดีตจะพบว่า การควบคุมทางการจัดการ เป็นผลทางลบกับนวัตกรรม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ต้องการจะพิสูจน์ว่าการควบคุมทางการจัดการจะให้ ผลลัพธ์แตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ที่นำมาใช้ การศึกษานี้เก็บข้อมูลจากทีมงานด้านการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 104 ทีม การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบ Ordinary least squares ในการทดสอบสมมุติฐาน จากการศึกษาพบว่า การควบคุมมีผลกระทบกับการจูงใจใน ลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผลกระทบจะเป็นลบกับ แรงจูงใจเมื่อมีการใช้องค์ความรู้เชิงขาดความสมบูรณ์เช่นการผลิตสินค้าใหม่หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่

Rajib Lochan Dhar (2015) ศึกษาวิจัยเรื่อง The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovative Behaviour งานวิจัยนี้นำเสนอตัวแบบเชิง บูรณาการมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพบนระดับความผูกพันของพนักงานโรงแรมในประเทศอินเดีย และได้ศึกษาบทบาทการ แทรกแซงของสถานการณ์สำหรับนวัตกรรมในความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันและพฤติกรรมเชิง นวัตกรรมบริการ การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 618 คน และผู้บริหารหรือหัวหน้า งานจำนวน 31 คน ทดสอบสมมุติฐานด้วยสมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันใน องค์การเป็นตัวแปรกลางบนความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมบริการของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าสถานการณ์ สำหรับนวัตกรรมมีส่วนในการปรับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์การและพฤติกรรมเชิง นวัตกรรมบริการ

Chinho Lin, Hua-Ling Tsai, and Ju-Chuan Wu (2014) ได้วิจัยเรื่อง Collaboration Strategy Decision-Making Using the Miles and Snow Typology โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา กรอบการตัดสินใจเลือกคู่ค้าเชิงความร่วมมือ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบเกมกลยุทธ์

เชิงความร่วมมือภายใต้การจัดกลุ่มกลยุทธ์ตามแนวทางของ Miles และ Snow โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นนักล่าสมบัติ (Prospector) ผู้ตั้งรับ (Defender) ผู้วิเคราะห์ (Analyzer) และผู้ตาม (Reactor) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง 35 บริษัท จากฐานข้อมูลของ SandP COMPUSTAT สำหรับการตรวจสอบตัวแบบที่สร้างขึ้น ซึ่งเป็นการจับคู่บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ในรูปแบบที่ต่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถต่างๆ ส่งผลให้ทั้ง 2 บริษัทมีผลประกอบการสูงขึ้นได้ ผลการศึกษาพบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถช่วยบริษัทเลือกคู่แข่งให้กลายมาเป็นคู่แข่งและสามารถเลือกกลยุทธ์ทางความร่วมมือที่เหมาะสมได้

Leo Sleuwaegen and Priscilla Boiardi (2014) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Creativity and Regional Innovation: Evidence from EU Regions โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในฐานะที่เป็นแหล่งและองค์ประกอบพื้นฐานของนวัตกรรมของท้องถิ่นในสหภาพยุโรป การวิจัยครั้งนี้ศึกษาข้อมูลจากท้องถิ่นต่างๆ ในสหภาพยุโรปจำนวน 83 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ความชาญฉลาดที่วัดได้จากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง และงานเชิงสร้างสรรค์ที่วัดจากแรงบันดาลใจมีผลอย่างมากทั้งทางตรงและทางอ้อมกับนวัตกรรม

Muslim Amin, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid and Richard Daverson Andrew Selemani (2014) ได้ศึกษาเรื่อง The Impact of Human Resource Management Practices on Performance Evidence from a Public University โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนสมรรถนะขององค์การ ผู้วิจัยได้สำรวจและเก็บข้อมูลจากบุคลากรทางการศึกษาทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจำนวน 300 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 46 ข้อคำถามซึ่งครอบคลุมทั้งแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ แรงงานสัมพันธ์ การกำหนดรายละเอียดของงาน และการให้ผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของมหาวิทยาลัย (เช่น การเปลี่ยนงาน ความสามารถในการทำงาน การขาดงาน และความเครียด) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

S. Lozano, P. Moreno, B. Adenso-Diaz and E. Algaba (2013) ศึกษาวิจัยเรื่อง Cooperative game theory approach to allocating benefits of horizontal cooperation โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการลดต้นทุนการขนส่งด้วยการร่วมมือในแนวราบผ่านทฤษฎีเกมด้านความร่วมมือ การวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแบบเชิงเส้นในการนำเสนอและศึกษาการลดต้นทุนที่บริษัทต่างๆ ประสบความสำเร็จเมื่อบริษัทต่างๆ รวมความต้องการทางการขนส่งเข้าด้วยกัน และใช้ทฤษฎีเกม ในการจัดการปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดสรรต้นทุนร่วม โดยการนำผลเฉลยของเกมความร่วมมือมาใช้ในการเปรียบเทียบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เหตุการณ์ทั้งหมด 240 เหตุการณ์ โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 4 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่าการทดลองเชิงตัวเลขแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือกันของบริษัทต่างๆ สามารถประหยัดต้นทุนทางการขนส่งได้ตามแนวคิดของเกม

Song Chang, Yaping Gong and Cass Shum (2011) ศึกษาวิจัยเรื่อง Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการคัดเลือกและการฝึกอบรม ในฐานะเป็นตัวแปรต้นของนวัตกรรมทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และแบบฉับพลัน (Radical Innovation) ในกลุ่มบริษัทธุรกิจบริการที่พัก ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงแรมและภัตตาคารที่ดำเนินการในประเทศไทยจำนวน 196 ตัวอย่าง และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า การจ้างพนักงานที่มีความสามารถหลายด้านให้เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้า และการฝึกอบรมพนักงานผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าให้มีความสามารถหลายด้านมีอิทธิพลทางบวกกับนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบฉับพลันอย่างมีนัยสำคัญ

Chung-Jen Chen and Jing-Wen Huang (2009) ศึกษาวิจัยเรื่อง Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาบทบาทของความสามารถในการจัดการความรู้บนความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 146 บริษัท และใช้การวิเคราะห์การถดถอยในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และความสามารถในการจัดการความรู้มีบทบาทเป็นตัวแปรกลางระหว่างแนวปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

Alina Ileana Petrescu and Rob Simmons (2008) ได้ศึกษาเรื่อง Human resource management practices and workers' job satisfaction มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานในภาพรวมและความพึงพอใจในค่าจ้าง ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการและพนักงานจำนวน 1,518 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า 1) การสร้างให้ที่ทำงานการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน 2) การที่พนักงานถูกกำกับดูแลด้วยหัวหน้างานหรือผู้จัดการตลอดเวลา จะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับมุมมองที่ว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น 3) การให้ค่าตอบแทนบนฐานอายุงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

Zhongming Wang and Zhi Zang (2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลการวิจัยในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลักของลักษณะผู้ประกอบการชาวจีน และศึกษาผลกระทบที่เกิดจากการใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความสมรรถนะขององค์กร โดยการ

วิจัยจะเก็บข้อมูลจากบริษัทที่ดำเนินกิจการในประเทศจีน 5 ประเภท ได้แก่ 1) การร่วมทุนกับชาติตะวันตก 2) การร่วมทุนกับชาวญี่ปุ่น 3) การร่วมทุนกับชาวฮ่องกงและไต้หวัน 4) บริษัทที่เป็นของรัฐ และ 5) บริษัทเอกชนของชาวจีน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรทั้ง 5 ประเภทมีแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นปฏิบัติตามหน้าที่ (Functional HRM) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทั่วไปขององค์กร ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) มีผลกระทบอย่างสูงกับสมรรถนะด้านนวัตกรรมและความสำเร็จของงาน

Azhdar Karami, Farhad Analoui, และ John Cusworth (2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาทัศนคติและการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และสมรรถนะขององค์กรในอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยคือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 114 ตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับความสามารถหลักในการแข่งขัน สมรรถนะขององค์กร การมีส่วนร่วมของฝ่าย HR ในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนางาน HR และประสิทธิผล ผลการศึกษาพบว่า 1) ความสามารถของ HR มีความสัมพันธ์อย่างมากกับสมรรถนะขององค์กร 2) สมรรถนะขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับคุณภาพของสินค้าและบริการ 3) ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการมีส่วนร่วมของฝ่าย HR ในการกำหนดกลยุทธ์ และ 4) การมีส่วนร่วมของฝ่าย HR ในการกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิผลขององค์กร

Chung-Ming Lau และ Hang-Yue Ngo (2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นตัวแปรกลางที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ HR และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เป็นการศึกษาเพิ่มเติมจากสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าระบบ HR ที่เน้นนวัตกรรมนำไปสู่การนวัตกรรมในระดับที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าวัฒนธรรมเชิงการพัฒนาสามารถเชื่อมโยงระบบ HR และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมได้ โดยระบบ HR ที่เน้นการฝึกอบรม การให้รางวัลบนฐานของผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาที่มงานมีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในฮ่องกงจำนวน 332 บริษัท และทดสอบสมมติฐานด้วยเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยหลายระดับชั้น ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางบนความสัมพันธ์ระหว่างระบบ HR และนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์

Edward William Rogers (2004) ศึกษาวิจัยเรื่อง The Effect of Perceptions of the Employment Game on Cooperative Knowledge Behavior in High-Tech Firms โดยการวิจัยจะใช้ทฤษฎีเกมภายใต้กรอบมุมมองบนฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ของบริษัทที่ได้พัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรู้เชิงร่วมมือและผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อใช้ใน

การศึกษาการใช้ประโยชน์จากความรู้ขององค์กร การวิจัยได้แบ่งการวัดการรับรู้ออกเป็น 4 ด้านตาม ทฤษฎีเกม และได้ประยุกต์ใช้พฤติกรรมความรู้แบบร่วมมือผ่านเครื่องมือที่ใช้วัดค่า และใช้การ ทดสอบสมการโครงสร้างในยืนยันผลการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าทฤษฎีเกมที่สร้างจากแนวคิดความ ร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างองค์ความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

Mark A. Huselid, Susan E. Jackson and Randall S. Schuler (1997) ได้ดำเนินการ ศึกษาวิจัยเรื่อง Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถของพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บนผลลัพธ์ของ องค์กร ทั้งทางด้านผลิตภาพของพนักงานและสมรรถนะทางการเงินขององค์กร การวิจัยครั้งนี้เก็บ ข้อมูลจากบริษัทในสหรัฐอเมริกาจำนวน 293 บริษัท โดยทำการประเมินประสิทธิภาพของ HRM และ ความสามารถของพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วยข้อคำถามจำนวน 41 ข้อ เมื่อใช้เทคนิคการ วิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า สามารถแบ่งองค์ประกอบหลักได้เป็น 4 กลุ่มได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 2) ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิค 3) ความสามารถขององค์กร และ 4) ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผล การศึกษาพบว่า 1) บริษัทในสหรัฐอเมริกาสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้โดยผ่านการ ปรับปรุงกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิคอย่างต่อเนื่อง 2) ประสิทธิภาพของการ จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กร แตกต่างจากประสิทธิผล ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิคที่ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กร 3) ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ กับประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิค ความสามารถเชิงเทคนิค และ ความสามารถขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการผลิตของพนักงาน กระแสเงินสด และคุณค่าทางการตลาด อย่างมีนัยสำคัญสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงสถาบัน (Institutional Theory) และมุมมองบนฐาน ทรัพยากร (Resource-based View)

John T. Delaney และ Mark A. Huselid (1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ทำการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบในระดับบริษัทที่เกิดจากแนวปฏิบัติ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากบริษัทที่อยู่ในการสำรวจองค์การแห่งชาติ (National Organization Survey) จำนวน 590 บริษัททั้งที่เป็นบริษัทที่แสวงหาผลกำไรและไม่ แสวงหาผลกำไร การวิจัยใช้การทดสอบสหสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมุติฐาน ผล การศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่น การฝึกอบรมและการ คัดเลือกบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการวัดสมรรถนะขององค์กรเชิงรับรู้

Mien Segers และ Filip Dochy (1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Quality Assurance in Higher Education: Theoretical Considerations and Empirical Evidence โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ตัวชี้วัดต่างๆ ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของเนเธอร์แลนด์ การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบกรณีศึกษาเป็นวิธีวิทยาเนื่องจากการประยุกต์ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นครั้งแรกในเนเธอร์แลนด์และมีข้อมูลในการวิจัยจำกัด ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรายงานผลการประเมินตนเองของคณะเศรษฐศาสตร์ทั้งหมด 7 แห่ง ในปี 1991 และรายงานของคณะกรรมการตรวจประเมิน ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดหน่วยในการวิเคราะห์เป็นคณะเศรษฐศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่ารายงานผลการประเมินตนเองส่วนมากจะแสดงข้อมูลในรูปการพรรณนาโดยปราศจากการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ประกอบด้วย การรับนักศึกษาเข้า กระบวนการจัดการกับนักศึกษาและหลักสูตร ซึ่งแตกต่างจากรายงานของคณะกรรมการตรวจประเมินที่เน้นไปที่เป้าหมายหลักของหลักสูตร เป็นต้น

Mark A. Huselid (1995) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินความเชื่อมโยงระหว่างระบบของแนวทางการปฏิบัติงานศักยภาพสูง (High Performance Work Practices) และสมรรถนะขององค์กร ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญอาวุโสด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 968 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเพื่อวัดแนวทางการปฏิบัติงานศักยภาพสูงซึ่งประกอบด้วย แนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1) การคัดเลือกบุคลากร 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การให้ค่าตอบแทน 4) การออกแบบงาน 5) ระเบียบการร้องเรียน ความเป็นธรรม 6) การแบ่งปันข้อมูล 7) การประเมินทัศนคติ และ 8) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ และตัวแปรตามได้แก่ การเปลี่ยนงาน ความสามารถในการผลิต และผลประกอบการในรูปตัวเงิน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการปฏิบัติงานศักยภาพสูงมีผลกระทบบวกกับผลลัพธ์จากพนักงาน (ด้านการเปลี่ยนงานและ ความสามารถในการผลิต) และผลประกอบการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเศรษฐศาสตร์ นอกจากนี้แนวทางการปฏิบัติงานศักยภาพสูงยังมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกประการหนึ่ง

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ทบทวนและศึกษาไว้ดังที่นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นแนวทางในการนำวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในงานวิจัยครั้งนี้ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	สนับสนุนความสำคัญ และปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดใน การวิจัย	การสร้างเครื่องมือการ วิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการ วิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปราย ผลการวิจัย
มาตรฐานการศึกษาและการ ประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓		✓
การจัดการเชิงกลยุทธ์		✓	✓		✓
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์		✓	✓		✓
บริบทของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล	✓				✓
ทฤษฎีเกมและการเลือกกลยุทธ์		✓	✓	✓	
เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR				✓	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 8 เป็นแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยสามารถนำประเด็นมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้สนับสนุนความสำคัญและที่มาของปัญหา พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย การสร้างเครื่องมือการวิจัย และนำมาใช้ในการสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย ประเด็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะนำมาใช้ในการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย สร้างเครื่องมือการวิจัย และนำมาใช้ในการสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย ประเด็นด้านบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล นำมาใช้สนับสนุนความสำคัญและที่มาของปัญหาและสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย ประเด็นด้านทฤษฎีเกมและการเลือกกลยุทธ์ นำมาใช้ในการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย การสร้างเครื่องมือการวิจัยและใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล ประเด็นเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR จะนำมาใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้สนับสนุนความสำคัญและที่มาของปัญหา พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย การสร้างเครื่องมือการวิจัย ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาใช้ในการสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) แบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บข้อมูลและสังเคราะห์รูปแบบ และใช้เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ในการยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต หลังจากได้ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อสรุปเชิงทฤษฎีและสังเคราะห์จนกลายเป็นรูปแบบ (Model) ทั้งหมด 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีด้านมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บริบทและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อหาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และจัดทำเป็นแนวทางสำหรับใช้ในสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญถึงองค์ประกอบกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยที่สังเคราะห์ได้

2. ขั้นสร้างและพัฒนา รูปแบบ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR และใช้กระบวนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเชิงลึก เพื่อสังเคราะห์หาแนวโน้มองค์ประกอบกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พร้อมทั้งนำแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สังเคราะห์ได้ จัดทำเป็นแบบสอบถามส่งไปยัง

ผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

3. ขั้นการยืนยันรูปแบบ ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้งหมดที่ส่งเคราะห์ได้ จัดทำเป็นแบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ตามทฤษฎีเกมส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการเพื่อประเมินค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกรูปแบบ และนำผลการประเมินค่าอรรถประโยชน์คัดเลือกร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสม ไปสร้างเป็นรูปแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และในขั้นสุดท้ายผู้วิจัยนำรูปแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่งร่วมประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่ได้ โดยใช้การพิจารณาฉันทามติเชิงยอมรับ จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีรายละเอียดการดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีเกม และวิธีการวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิค EDFR เพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญถึงแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยต่างๆ ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นเทคนิคการวิจัยในการวิเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ เอกสาร ตำรา คู่มือ และบทความที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการศึกษา บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อจำแนกและจัดกลุ่มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 เนื่องจากเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับงานวิจัยมีเป็นจำนวนมากและมีรูปแบบที่หลากหลาย ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการคัดเลือกและคัดกรองเอกสารที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หาค่าประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย โดยจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (Scott, 1990)

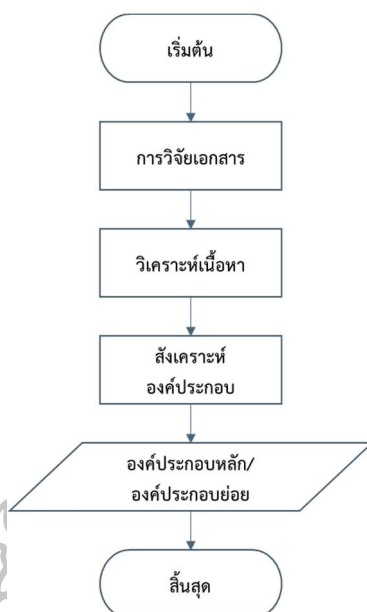
1.2.1 ความเป็นจริง (Authenticity) ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกเอกสาร โดยพิจารณาว่า เอกสารนั้นให้ข้อมูลที่แท้จริงหรือไม่ ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะเอกสาร บทความวิชาการ หนังสือและตำรา ที่มีการตีพิมพ์และมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ เช่น พระราชบัญญัติ หรือระเบียบต่างๆ ผู้วิจัยได้สืบค้นจากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง รวมถึงการประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษาซึ่งมีความถูกต้องและเป็นจริง

1.2.2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ข้อมูลไม่ผิดพลาดและไม่บิดเบือนจากความเป็นจริงหรือไม่นั้น ผู้วิจัยใช้เฉพาะเอกสาร บทความวิชาการ หนังสือและตำรา ที่ได้รับการตีพิมพ์จากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับในทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทความทางวิชาการ และบทความวิจัยผู้วิจัยสืบค้นและคัดเลือกจากฐานข้อมูลออนไลน์ตามประกาศของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาหรือ ก.พ.อ. เช่น บทความหรืองานวิจัยภายในประเทศใช้รายงานการวิจัยหรือบทความจากฐานข้อมูล Thai Digital Collection หรือ TDC และสืบค้นจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย หรือ TCI สำหรับบทความต่างประเทศใช้รายงานการวิจัยหรือบทความจากฐานข้อมูล SciencDirect, Emerald Management e-Journal และ ProQuest ABI Inform Complete เป็นต้น

1.2.3 การเป็นตัวแทน (Representativeness) ผู้วิจัยทำการคัดเลือกเฉพาะเอกสาร บทความ หนังสือ และตำราที่มีความเป็นตัวแทน สามารถใช้หรือเป็นแบบฉบับแทนเอกสารประเภทเดียวกันได้ และข้อมูลในเอกสารนั้นเป็นข้อมูลที่เป็นตัวแทนประชากรได้ เช่น หนังสือหรือตำราจากต่างประเทศที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และทฤษฎีเกม ในการศึกษาและใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง เนื่องจากเป็นหนังสือและตำราที่เขียนขึ้นโดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์รองรับ

1.2.4 ความหมาย (Meaning) ผู้วิจัยใช้การพิจารณาในภาพรวม ก่อนว่าเอกสารเหล่านั้นมีข้อมูลที่เป็นนัยสำคัญหรือสร้างความหมายให้กับงานวิจัยนี้อย่างไร และคัดเลือกเฉพาะเอกสาร หนังสือ ตำรา และบทความ ที่มีความชัดเจนเข้าใจง่ายเพื่อสะดวกในการตีความ เช่น การให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

1.3 หลังจากได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาแล้ว ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้สร้างเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยมีความครอบคลุมองค์ประกอบทั้งหมด โดยระมัดระวังมิให้เป็นคำถามเชิงซ้ำนำคำตอบ และผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการวิจัยเอกสารมาสรุปเป็นแผนผังการดำเนินการดังแสดงชั้นการวิจัยเอกสารทั้งหมดดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากภาพที่ 13 ผู้วิจัยเริ่มต้นการวิจัยเอกสารด้วยการสืบค้นและรวบรวมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาเนื้อหาที่ปรากฏนั้นเป็นความจริง มีความน่าเชื่อถือ สามารถใช้เป็นตัวแทน และสรุปความหมายได้ พร้อมทั้งจำแนกและจัดกลุ่มของเนื้อหาเป็น องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูล เพื่อสร้างเป็นแนวโน้มของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นสร้างและพัฒนารูปแบบ

ผู้วิจัยใช้การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสังเคราะห์หาแนวโน้มองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และนำแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้ พัฒนาเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทและเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ผู้มีประสบการณ์ และนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive

Sampling) ให้เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ผู้วิจัยแบ่งผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งหมด 24 คน ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) กลุ่มอดีตผู้บริหาร ทั้งระดับมหาวิทยาลัย สำนัก และคณะ โดยมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

2.1.1 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นผู้กำหนดนโยบายวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี เช่น รองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีที่ดูแลด้านการวางแผนหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2.1.2 กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ตอบสนองนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กำหนดเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ค่าจ้างและรางวัล เป็นต้น ประกอบด้วยผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคลหรือตำแหน่งเทียบเท่าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2.1.3 กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1.4 กลุ่มอดีตผู้บริหาร ทั้งระดับมหาวิทยาลัย สำนัก และคณะ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เคยดำรงตำแหน่งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหาวิทยาลัย ระดับสถาบัน ระดับสำนัก และระดับคณะ ทั้งผู้เกษียณอายุราชการแล้วและยังรับราชการอยู่ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2.2 การเตรียมผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยครั้งเป็นการวิจัยอนาคตเพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องอาศัยความร่วมมือและการเสียสละเวลาจากผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างมาก ดังนั้นในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัวเพื่อแนะนำตนเอง อธิบายถึงวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้และประโยชน์ของงานวิจัย เป็นการเตรียมให้ผู้เชี่ยวชาญเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ เมื่อได้รับการตอบรับในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นัดหมายวันและเวลาในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยส่งประเด็นสำคัญของงานวิจัย แนวคำถาม หรือเค้าโครงงานวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญได้ใช้เป็นแนวทางในการเตรียมตัวและข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์

2.3 การสัมภาษณ์ หรือการทำ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบปลายเปิดไม่เป็นการชี้นำ เน้นที่แนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จริง ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ทำการจดบันทึก และขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญก่อนบันทึกเสียง และบันทึกภาพการสัมภาษณ์ โดยมีเครื่องมือและการตรวจสอบความถูกต้องดังต่อไปนี้

2.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (EDFR รอบที่ 1) ภายใต้กรอบการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

2.3.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า

2.3.1.2 ด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

2.3.1.3 ด้านผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

2.3.1.4 ด้านเครือข่าย

2.3.1.5 ด้านความคิดสร้างสรรค์

2.3.1.6 ด้านนวัตกรรม

2.3.2 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อให้เกิดความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้เทคนิค Cumulative summarize ในการสรุปประเด็นร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเป็นระยะๆ เป็นการสะท้อนซ้ำ (Reflecting) เพื่อให้เกิดความชัดเจนและถูกต้องของแนวโน้มที่ได้ นอกจากนั้นผู้วิจัยใช้การสังเกตและบันทึกบรรยากาศการสัมภาษณ์เพื่อนำมาใช้ตีความร่วมกับข้อมูลที่ได้

2.4 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือ TOWS Matrix และใช้กรอบที่ได้จากการวิจัยเอกสารเป็นกรอบในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จัดกลุ่ม จัดประเด็นความเห็นที่เหมือนกันและแตกต่างกัน โดยรักษาคำพูดเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้ได้มากที่สุด และจัดทำความถี่ของประเด็นแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง

2.5 การทำ EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากการทำ EDFR รอบที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามด้วยมาตรประเมินค่าแบบลิเคิต (Likert scale) ตั้งแต่ 1 - 5 ซึ่งหมายถึงความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด โดยแสดงแนวโน้มรูปแบบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งประเด็นหลักและประเด็นย่อยลงในแบบสอบถามตามประเด็นการสัมภาษณ์ ซึ่งแบบสอบถามนี้ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับทราบข้อมูลรูปแบบในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ และรูปแบบที่เป็นความเห็นเดิมของตน โดยผู้วิจัยเข้าพบผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองเพื่ออธิบายรายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลและคำตอบที่ถูกต้อง ชัดเจน และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

2.6 เมื่อได้ข้อมูลจากการแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2.5 แล้ว ผู้วิจัยนำค่าที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยจะพิจารณาค่าความแตกต่างระหว่างค่าควอไทล์ที่ 1 และ ค่าควอไทล์ที่ 3 ($Q_3 - Q_1$) ของแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้ที่ละรูปแบบ หากค่าความแตกต่างที่ได้น้อยกว่า 1.5 แสดงว่ารูปแบบนั้นมีความสอดคล้องกัน แต่ถ้าหาก

มากกว่า 1.5 แสดงว่ารูปแบบนั้นไม่สอดคล้องกัน โดยผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ดังต่อไปนี้

2.6.1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า กำหนดค่าคะแนนต่างๆ เป็นดังนี้

- 1 หมายถึง แนวโน้มรูปแบบมีโอกาสเป็นไปได้จริง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง แนวโน้มรูปแบบมีโอกาสเป็นไปได้จริง น้อย
- 3 หมายถึง แนวโน้มรูปแบบมีโอกาสเป็นไปได้จริง ปานกลาง
- 4 หมายถึง แนวโน้มรูปแบบมีโอกาสเป็นไปได้จริง มาก
- 5 หมายถึง แนวโน้มรูปแบบมีโอกาสเป็นไปได้จริง มากที่สุด

2.6.2 ค่ามัธยฐาน (Median) คำนวณจากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ใช้พิจารณาความเป็นไปได้ของรูปแบบตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดดังนี้

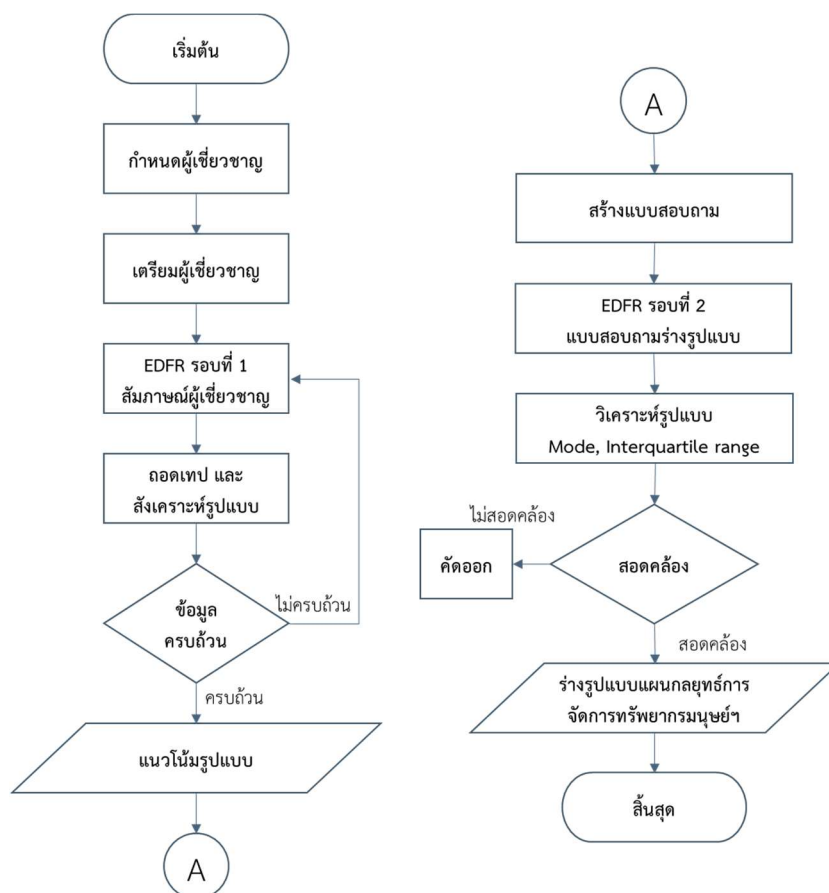
- ระหว่าง 1.00 – 1.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด
- ระหว่าง 1.50 – 2.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบนั้นเป็นไปได้น้อย
- ระหว่าง 2.50 – 3.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบนั้นเป็นไปได้ปานกลาง
- ระหว่าง 3.50 – 4.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบนั้นเป็นไปได้มาก
- ระหว่าง 4.50 – 5.00 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบนั้นเป็นไปได้มากที่สุด

2.6.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยได้คำนวณหาความแตกต่างระหว่างค่าควอไทล์ที่ 1 (Q_1) และค่าควอไทล์ที่ 3 (Q_3) ค่าที่คำนวณได้ของรูปแบบใดมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 สามารถระบุได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในรูปแบบนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) หากสูงกว่า 1.5 แสดงว่าความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นกับรูปแบบนั้นไม่สอดคล้องกัน

2.6.4 รูปแบบของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสมจะพิจารณาจากค่าความถี่สัมพัทธ์ที่คิดเป็นร้อยละ 85 ขึ้นไป

2.7 สังเคราะห์ร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ผ่านตามเกณฑ์การคัดเลือกในขั้นตอนที่ 2.6 พร้อมทั้งจัดทำเป็นแบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับตามทฤษฎีเกมเพื่อใช้สำหรับการคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสม และนำไปใช้ในขั้นตอนของการยืนยันรูปแบบต่อไป

ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการสำรวจและพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสังเคราะห์เป็นแผนผังการดำเนินการ ดังแสดงการสร้างและพัฒนา รูปแบบทั้งหมดในภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แสดงการสร้างและพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 14 การสร้างและพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เริ่มต้นจากการกำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ โดยการติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำความเข้าใจในเบื้องต้น และดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวการสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อน การศึกษาโอกาสและอุปสรรค การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติการ การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ 3) ผลลัพธ์ ได้แก่ การสร้างเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครบถ้วนผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างขึ้นเป็นแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และจัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินความเหมาะสมและสร้างเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและทำการคัดเลือกต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบ

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมด้วยความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง และให้อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง ประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการหาฉันทมติเชิงยอมรับ โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

3.1 การทำ EDFR รอบที่ 3 ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ตามทฤษฎีเกมที่แสดงรายละเอียดตามร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากการวิเคราะห์แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญจากการทำ EDFR รอบที่ 2 มาสร้างเป็น แบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ตามทฤษฎีเกม โดยแสดงถึงรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษารูปแบบต่างๆ และให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะเข้าพบผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองพร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลและคำตอบที่ถูกต้อง ชัดเจน และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการจะต้องเป็นผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 คน

3.2 เมื่อได้ข้อมูลจากการแบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ตามทฤษฎีเกมในขั้นตอนที่ 3.1 แล้ว ผู้วิจัยทำการคำนวณค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยของแต่ละร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางทฤษฎีเกม ในกรณีที่มิผู้เล่นมากกว่า 2 ราย และมีผลตอบแทนไม่เป็นศูนย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 แบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางทฤษฎีเกม โดยกำหนดระดับค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่างๆ เป็นดังนี้

- 1 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ น้อย
- 3 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ ปานกลาง
- 4 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ มาก
- 5 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ มากที่สุด

3.2.2 ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ย (Mean) คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการ ทั้ง 9 คน และนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาพิจารณาอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของร่าง

รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งมีความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังต่อไปนี้

ระหว่าง 1.00 – 1.49 กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ น้อยที่สุด

ระหว่าง 1.50 – 2.49 กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ น้อย

ระหว่าง 2.50 – 3.49 กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ ปานกลาง

ระหว่าง 3.50 – 4.49 กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ มาก

ระหว่าง 4.50 – 5.00 กลยุทธ์นั้นมีอรรถประโยชน์ มากที่สุด

3.2.4 นำค่าเฉลี่ยอรรถประโยชน์ของร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ได้สร้างเป็นค่าผลลัพธ์ (Payoff) จากการเลือกใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาแบบต่างๆ ตามทฤษฎีเกม และเลือกร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่ให้ค่าผลลัพธ์สูงสุดเพียงรูปแบบเดียวให้เป็นรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

3.3 นำรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในชั้น 3.2 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งได้ยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีที่พัฒนาด้วยความเห็นเชิงฉันทามติจากการทดสอบค่า Cohen's Kappa Coefficient (k) โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกเฉพาะรูปแบบที่มีค่า K สูงกว่า 0.7 จึงจะถือว่าเป็นข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) (Cramer, 1998) นำผลการวิเคราะห์มาสรุปเป็นแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งสามารถคำนวณค่า K ได้ดังสมการ (Fleiss, 1971)

$$K = \frac{\bar{p} - p_e}{1 - p_e}$$

โดยที่

$$\bar{p} = \frac{1}{N \cdot n \cdot (n-1)} \left(\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^5 n_{ij}^2 - Nn \right)$$

และ

$$\bar{p}_e = \sum_{j=1}^5 p_j^2$$

เมื่อ

$$p_j = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N n_{ij}$$

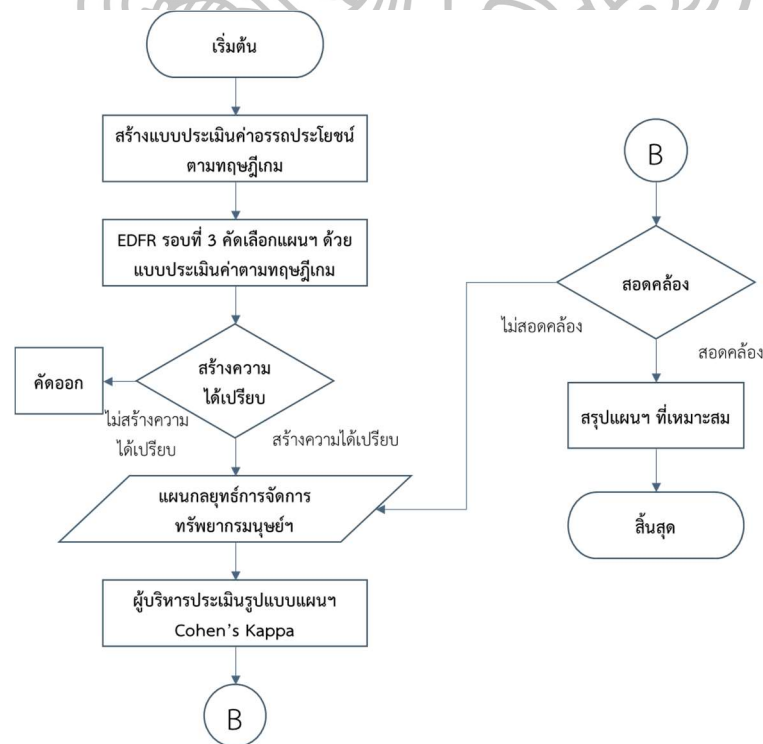
N คือจำนวนของข้อคำถาม

n คือจำนวนของผู้บริหารหรือตัวแทนที่ตอบแบบสอบถาม (n = 9)

i คือลำดับของรูปแบบกิจกรรมย่อยต่างๆ (i = 1, ..., N)

j คือระดับค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (j = 1, ..., 5)

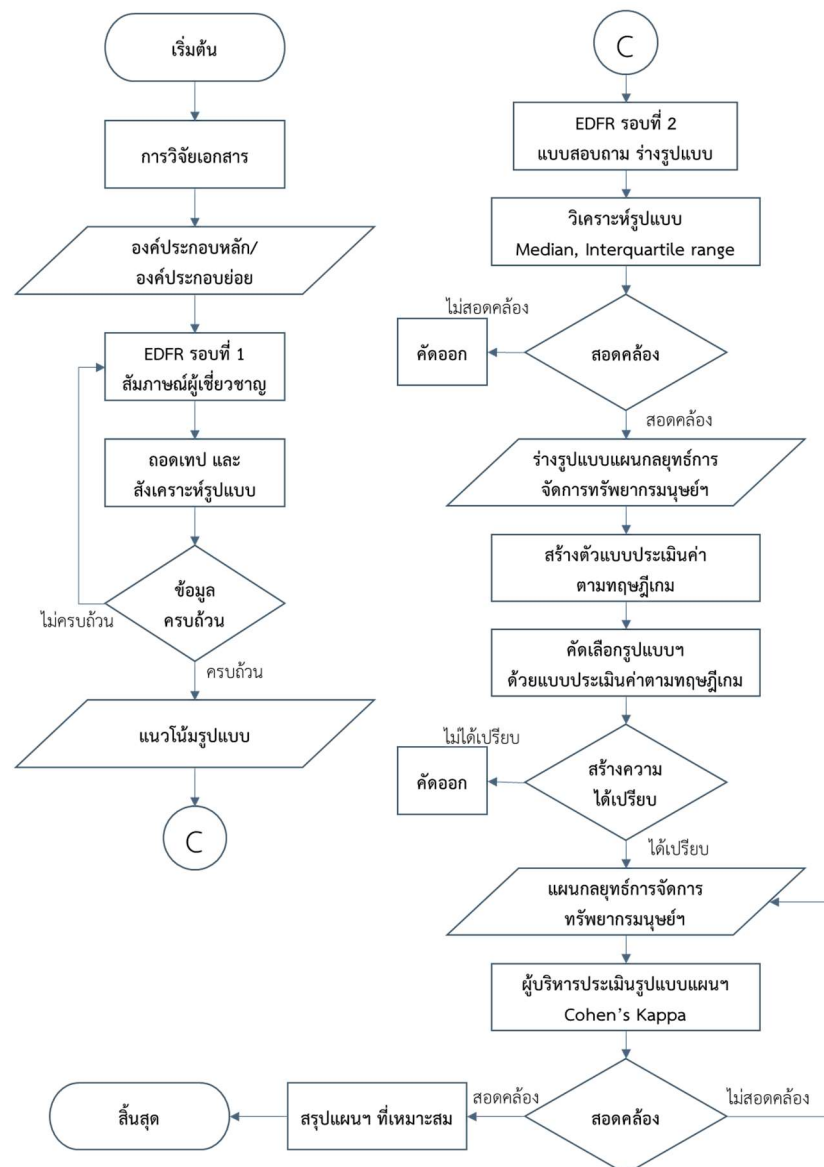
ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการยืนยันรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสามารถเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมาสรุปเป็นแผนผังการดำเนินการดังแสดงขึ้นการยืนยันทั้งหมดในภาพที่ 15



ภาพที่ 15 แสดงการยืนยันรูปแบบ

จากภาพที่ 15 ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสร้างเป็นแบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับตามทฤษฎีเกมส่งให้ผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้งหมดทุกรูปแบบ และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้เลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตามเทคนิคทฤษฎีเกม พร้อมทั้งให้ผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการทดสอบค่า Cohen's Kappa

ดังนั้นสามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนาแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้งหมด 3 ขั้นตอนตั้งแต่ ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสารเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการศึกษาเพื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบของกิจกรรมต่างๆ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการประกันคุณภาพการศึกษา ขั้นตอนที่ 2 ขึ้นสร้างและพัฒนาแบบด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDRF เพื่อสร้างและพัฒนาเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และขั้นตอนที่ 3 เป็นการยืนยันรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้วยการประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาตามทฤษฎีเกมที่พัฒนาขึ้น และให้อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งยืนยันความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่พัฒนาขึ้นด้วยความเห็นเชิงฉันทามติจากการทดสอบค่า Cohen's Kappa Coefficient (k) โดยสามารถแสดงกระบวนการทั้งหมดเป็นแผนภาพการทำงานได้ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากภาพที่ 16 แสดงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เริ่มต้นตั้งแต่ ขั้นตอนการวิจัยเอกสารเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ขั้นตอนมาเป็นขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบ ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญถึง

องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในการสังเคราะห์เป็นแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พร้อมทั้งสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินแนวโน้มที่เป็นไปได้จริง ผู้วิจัยได้สกัดองค์ประกอบที่เป็นไปได้จริงด้วยค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ต่อมาผู้วิจัยได้คัดเลือกร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตามทฤษฎีเกมที่พัฒนาขึ้น และให้อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่พัฒนาขึ้นด้วยความเห็นเชิงฉันทามติจากการทดสอบค่า Cohen's Kappa Coefficient (k) แล้วจึงสรุปเป็นแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยในลำดับถัดไป



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร 2) เพื่อจัดทำแนวโน้มแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต และ 3) เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการประเมินฉันทามติ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสาร

ตอนที่ 2 ขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ขั้นตอนยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสาร

การวิจัยเอกสารมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์หาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเจ็ด พ.ศ. 2555 – 2559 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 กฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษภายใน พ.ศ. 2557 ข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่เผยแพร่บนเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยราชมงคลและกองบริหารงานบุคคลทั้ง 9 แห่ง เอกสารและตำราทั้งจากในและต่างประเทศเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จากห้องสมุด และฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ ฐานข้อมูล Science Direct, ProQuest และ Emerald

ผลการศึกษาพบว่าสามารถแบ่งองค์ประกอบหลักของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาได้เป็น 3 กลุ่มตามแนวทฤษฎีเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์

จากองค์ประกอบหลักด้านปัจจัยนำเข้าสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดวัตถุประสงค์ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ที่	เอกสาร งานวิจัย (ปีที่เผยแพร่)	องค์ประกอบย่อย					
		วิสัยทัศน์	พันธกิจ	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	การกำหนดเป้าหมาย	การกำหนดวัตถุประสงค์
1	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542, 2545, 2553)	✓	✓	✓		✓	✓
3	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (2547, 2551)	✓	✓	✓		✓	✓
4	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (2548)	✓	✓		✓		✓
5	กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ (2553)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี (2558)			✓		✓	✓
7	ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา (2558)			✓		✓	✓
8	คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (2558)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 9 สรุปองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อ)

ที่	เอกสาร งานวิจัย (ปีที่เผยแพร่)	องค์ประกอบย่อย					
		วิสัยทัศน์	พันธกิจ	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	การกำหนดเป้าหมาย	การกำหนดวัตถุประสงค์
9	ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์ (2550, 2552, 2555, 2556)			✓	✓	✓	✓
10	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551	✓	✓		✓	✓	✓
11	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552	✓	✓		✓	✓	✓
12	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549	✓	✓		✓	✓	✓
13	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550	✓	✓		✓	✓	✓
14	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550	✓	✓		✓	✓	✓
15	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553	✓	✓		✓	✓	✓
16	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553	✓	✓		✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 9 สรุปองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม
มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อ)

ที่	เอกสาร งานวิจัย (ปีที่เผยแพร่)	องค์ประกอบย่อย					
		วิจัยที่ค้น	พันธกิจ	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	การกำหนดเป้าหมาย	การกำหนดวัตถุประสงค์
17	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549	✓	✓		✓	✓	✓
18	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2558	✓	✓		✓	✓	✓
19	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2558	✓	✓		✓	✓	✓
20	Mello (2006)		✓	✓	✓	✓	✓
21	Thompson and Strickland (2003)	✓	✓				✓
22	Armstrong (2006)		✓	✓	✓		✓
23	Hitt, Ireland and Hoskisson (2007)	✓	✓	✓	✓		
24	Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012)		✓	✓	✓	✓	
25	Miller and Dess (1996)	✓	✓			✓	✓
26	วัชระ เวชประสิทธิ์ (2557)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	ดวงนภา มกรานุกรักษ์ (2554)			✓			
28	อรสา ภาววิมล (2552)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29	วีรภัทร ภัทรกุล (2549)			✓			
30	Lin, Tsai, and Wu (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
31	Segers and Dochy (1996)				✓		
32	Christensen (2006)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

จากตารางที่ 9 พบว่ามีเอกสาร บทความ หนังสือและตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการ ประกันคุณภาพการศึกษา และผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวนทั้งหมด 32 รายการ แบ่งเป็น พระราชบัญญัติ 3 รายการ กฎกระทรวง 1 รายการ ประกาศ 3 รายการ คู่มือ 1 รายการ ข้อบังคับ 10 รายการ หนังสือและตำรา 7 รายการ บทความทางวิชาการและงานวิจัยจำนวน 6 รายการ และ เอกสารอื่นๆ จำนวน 1 รายการ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบย่อยด้านปัจจัยนำเข้ารูปแบบ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดวัตถุประสงค์

จากองค์ประกอบหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสังเคราะห์เป็น องค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการ ประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สรุปลองค์ประกอบกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษา

ที่	เอกสาร งานวิจัย ปีที่เผยแพร่	องค์ประกอบย่อย				
		การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารผลตอบแทน	การบริหารบุคลากรสัมพันธ์
1	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด		✓			
2	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ		✓			
3	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
4	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (2548)	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 10 สรุปองค์ประกอบกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน
การประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อ)

ที่	เอกสาร งานวิจัย ปีที่เผยแพร่	องค์ประกอบย่อย				
		การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารผลตอบแทน	การบริหารบุคลากรสัมพันธ์
5	ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา (2549)	✓	✓	✓	✓	✓
6	กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ (2553)	✓	✓			
7	ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี (2558)	✓				
8	ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา (2558)	✓				
9	คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (2558)	✓	✓	✓	✓	✓
10	ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (2550, 2552, 2555, 2556)		✓	✓	✓	
11	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551		✓			✓
12	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552	✓	✓	✓	✓	✓
13	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549	✓	✓	✓	✓	✓
14	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 10 สรุปองค์ประกอบกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน
การประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อ)

ที่	เอกสาร งานวิจัย ปีที่เผยแพร่	องค์ประกอบย่อย				
		การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารผลตอบแทน	การบริหารบุคลากรสัมพันธ์
15	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550	✓	✓	✓	✓	✓
16	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553	✓	✓	✓	✓	✓
17	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553	✓	✓	✓	✓	✓
18	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549	✓	✓	✓	✓	✓
19	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2558	✓	✓	✓	✓	✓
20	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2558	✓	✓	✓	✓	✓
21	วัชระ เวชประสิทธิ์ (2557)		✓	✓	✓	✓
22	ดวงภา มกรานุรักษ์ (2554)		✓			
23	วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552)	✓	✓	✓	✓	
24	อรสา ภาววิมล (2552)		✓			✓
25	สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง (2550)	✓	✓	✓	✓	✓
26	วีรภัทร ภัทรกุล (2549)	✓	✓	✓		✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 10 สรุปองค์ประกอบกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน
การประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อ)

ที่	เอกสาร งานวิจัย ปีที่เผยแพร่	องค์ประกอบย่อย				
		การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารผลตอบแทน	การบริหารบุคลากรสัมพันธ์
27	Allen, Adomdza and Meyer (2015)					✓
28	Lochan Dhar (2015)	✓	✓	✓	✓	✓
29	Sleuwaegen and Boiardi (2014)	✓				
30	Amin, Wan Ismail, Rasid and Selemani (2014)	✓	✓	✓	✓	✓
31	Chang, Gong and Shum (2011)	✓	✓			
32	Chen and Huang (2009)	✓	✓	✓	✓	✓
33	Petrescu and Simmons (2008)	✓	✓	✓	✓	✓
34	Wang and Zang (2005)	✓	✓	✓	✓	✓
35	Karami, Analoui, and Cusworth (2004)	✓	✓	✓	✓	✓
36	Lau and Ngo (2004)		✓	✓	✓	
37	Huselid, Jackson and Schuler (1997)	✓	✓	✓	✓	✓
38	Delaney and Huselid (1996)	✓	✓	✓	✓	✓
39	Huselid (1995)	✓		✓	✓	✓
40	Ulrich (1992)	✓	✓	✓	✓	✓
41	Armstrong (2006)	✓	✓	✓	✓	
42	De Cenzo and Robbin (1996)	✓	✓	✓	✓	✓
43	Christensen (2006)	✓	✓	✓	✓	✓
44	Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012)	✓	✓	✓	✓	✓
45	Mello (2006)	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

จากตารางที่ 10 พบว่ามีเอกสาร บทความ หนังสือและตำรา บทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวนทั้งหมด 45 รายการ แบ่งเป็นพระราชบัญญัติ 3 รายการ กฎกระทรวง 1 รายการ ประกาศ 3 รายการ คู่มือ 1 รายการ ข้อบังคับ 10 รายการ หนังสือและตำรา 5 รายการ บทความทางวิชาการและงานวิจัยจำนวน 20 รายการ และเอกสารอื่นๆ จำนวน 1 รายการ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน การบริหารบุคลากรสัมพันธ์

จากองค์ประกอบหลักด้านผลลัพธ์สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การสร้างเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สรุปลงค์ประกอบผลลัพธ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ที่	เอกสาร งานวิจัย ปีที่เผยแพร่	องค์ประกอบย่อย		
		การสร้างเครือข่าย	ความคิดสร้างสรรค์	นวัตกรรม
1	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด	✓	✓	✓
2	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (2548)	✓		✓
3	คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (2558)	✓	✓	✓
4	ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (2550, 2552, 2555, 2556)	✓	✓	✓
5	อรสา ภาววิมล (2552)			✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 11 สรุปองค์ประกอบผลลัพธ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน
การประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อ)

ที่	เอกสาร งานวิจัย ปีที่เผยแพร่	องค์ประกอบย่อย		
		การสร้างเครือข่าย	ความคิดสร้างสรรค์	นวัตกรรม
6	สุกฤษฎี ติมโพธิ์ทอง (2550)			✓
7	Allen, Adomdza and Meyer (2015)			✓
8	Lochan Dhar (2015)			✓
9	Lin, Tsai, and Wu (2014)	✓		
10	Sleuwaegen and Boiardi (2014)		✓	✓
11	Lozano, Moreno, Adenso-Díaz and Algaba (2013)	✓		
12	Chang, Gong and Shum (2011)			✓
13	Chen and Huang (2009)			✓
14	Petrescu and Simmons (2008)		✓	
15	Wang and Zang (2005)			✓
16	Lau and Ngo (2004)			✓
17	Rogers (2004)	✓		
18	Ulrich (1992)	✓	✓	✓
19	Mumford, Hester, and Robledo (2012)		✓	
20	Christensen (2006)	✓	✓	✓
21	Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012)	✓	✓	✓
22	Jaussi and Benson (2012)		✓	
23	Armstrong (2006)			
24	Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012)	✓	✓	✓
25	Mello (2006)	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

จากตารางที่ 11 พบว่ามีเอกสาร บทความ หนังสือและตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา และผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวนทั้งหมด 25 รายการ แบ่งเป็นพระราชบัญญัติ 1 รายการ ประกาศ 1 รายการ คู่มือ 1 รายการ หนังสือและตำรา 5 รายการ บทความทางวิชาการและงานวิจัยจำนวน 16 รายการ และเอกสารอื่นๆ จำนวน 1 รายการ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบย่อยผลลัพธ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

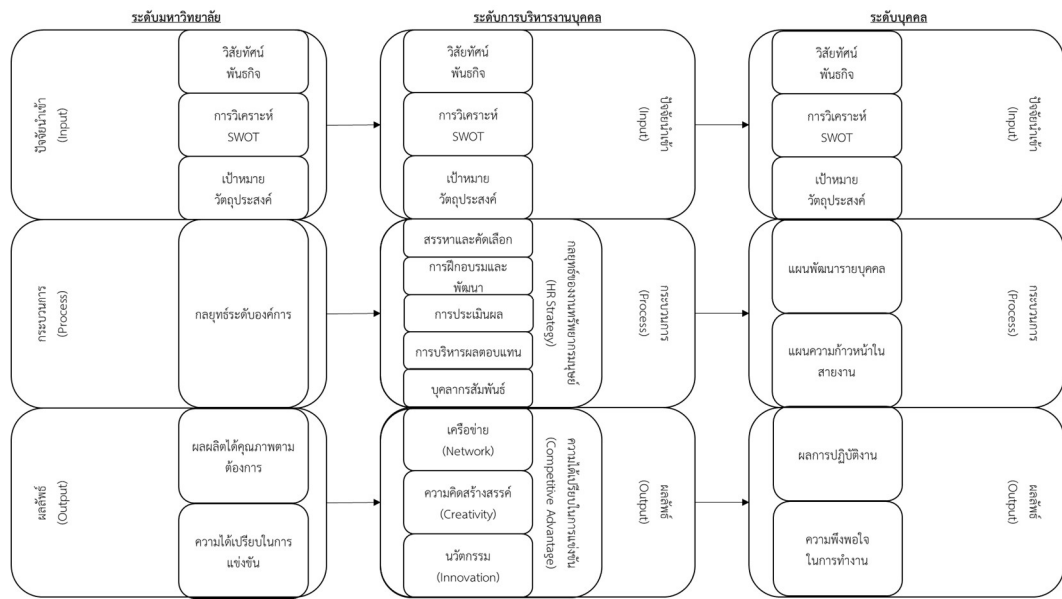
จากการจำแนก จัดกลุ่ม หาความสัมพันธ์ และสร้างเป็นข้อสรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นวัตถุดิบที่นำไปใช้ในการจัดทำรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน วิเคราะห์จุดแข็ง วิเคราะห์โอกาส วิเคราะห์อุปสรรค การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดวัตถุประสงค์

องค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารผลตอบแทน (Benefit and Compensation Management) และงานด้านบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relation)

องค์ประกอบหลักที่ 3 ผลลัพธ์ (Output/Outcome) เป็นสิ่งที่ได้รับจากรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างเครือข่าย (Network) การมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance) และบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดจะต้องมีความสอดคล้องกันในทุกๆระดับตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับปฏิบัติการหรือระดับบุคคล นอกจากนั้นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

จากภาพที่ 17 พบว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน วิเคราะห์จุดแข็ง วิเคราะห์โอกาส วิเคราะห์อุปสรรค การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ได้แก่ การสร้างเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

โดยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา และเป็นไปตามตัวบ่งชี้ด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับหลักสูตร 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 และตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ระดับคณะ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 และตัวบ่งชี้ที่ 5.1 และในระดับสถาบัน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 และตัวบ่งชี้ที่ 5.1

ตอนที่ 2 ขั้นการสร้างและพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยเอกสารในตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เพื่อหาแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการสร้างแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทและมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้มีประสบการณ์และนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 24 คน โดยผู้วิจัยจะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอนย่อยดังนี้

ตอนย่อยที่ 1 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1

ผู้วิจัยแบ่งแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่สังเคราะห์ได้จากการวิจัยเอกสาร ดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบหลักด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 8 แนวคำถามตามองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยการสอบถามว่าองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้มีความเหมาะสมกับรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลหรือไม่ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างไรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

2) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 5 แนวคำถามตามองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ โดยการสอบถามว่าองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้มีความเหมาะสมกับรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลหรือไม่ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรมีการกำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์อย่างไรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

3) องค์ประกอบหลักด้านผลลัพธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 5 แนวคำถามตามองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยการสอบถามว่าองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้มีความ

เหมาะสมกับรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลหรือไม่ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรสร้างความได้เปรียบจากเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างไร

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้กำหนดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 คน กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล จำนวน 9 คน กลุ่มนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน และกลุ่มอดีตผู้บริหาร จำนวน 2 คน โดยทุกคนมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

จากการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 5 แห่งได้มอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 ผู้เชี่ยวชาญที่ 14 ผู้เชี่ยวชาญที่ 18 และผู้เชี่ยวชาญที่ 19 เป็นผู้ให้ข้อมูลแทน และผู้เชี่ยวชาญที่ 7 และนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 ซึ่งมีประสบการณ์และรับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล 1 คนได้มอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 และผู้เชี่ยวชาญที่ 6 เป็นผู้ให้ข้อมูลแทน และผู้เชี่ยวชาญที่ 23 ซึ่งอยู่ในกลุ่มอดีตผู้บริหารได้แนะนำให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ 24 เนื่องจากเคยเป็นอดีตผู้บริหารตั้งแต่ครั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลยังมีสถานะเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งทุกคนมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ จึงทำให้มีผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเป็น 24 คน

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 24 คน เกี่ยวกับแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและแนวโน้มขององค์ประกอบย่อยทั้ง 14 ด้านที่สังเคราะห์ได้จากการวิจัยเอกสารว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแนวโน้มองค์ประกอบทั้งหมดหรือไม่ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ อย่างไร ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 24 คน มีความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยทั้ง 14 ด้าน มีความครอบคลุมในการสร้างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกประเด็น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้ทัศนะและแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ต่างๆ จากประสบการณ์ บทบาท และความสามารถที่มี โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์รวมถึงแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจำแนกตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย แนวโน้มด้านปัจจัยนำเข้า แนวโน้มด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้มด้านผลลัพธ์ แนวโน้มด้านการสร้างเครือข่าย แนวโน้มด้านความคิดสร้างสรรค์ และแนวโน้มด้านนวัตกรรม โดยนำเสนอผลการสัมภาษณ์ตามลำดับดังนี้

1.1 แนวโน้มหลักด้านปัจจัยนำเข้า

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มองค์ประกอบหลักด้านปัจจัยนำเข้า และแนวโน้มองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความเห็นและให้ความสำคัญที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับรูปแบบของปัจจัยนำเข้าของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรเริ่มต้นจากการศึกษานโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์การบริหารของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ต้องมีพิจารณาถึงเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นทิศทางในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย และควรเน้นการพัฒนาภายใต้ “การผลิต บัณฑิตนักปฏิบัติ” ยกตัวอย่างเช่นผู้เชี่ยวชาญที่ 20 ให้ทัศนะว่า “...นโยบายในการบริหารนักศึกษาศึกษาก็ต้องไปด้วยกัน ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติด้วยกัน นี่เป็นโจทย์ ห้ามแตกแถว คือเราต้องพยายามผลิต จะต่ออย่างไรก็สุดแล้วแต่ มันอยู่ที่ต้องทำงานเป็น อันนี้คือหลักที่เราไม่เคยทิ้งกัน นี่คือ 9 ราชมงคล...” สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 8 ที่ให้ทัศนะว่า “... เพราะว่าร่าชมงคลมันมีเอกลักษณ์ไม่เหมือนชาวบ้าน ต้องการคนที่ปฏิบัติได้...” และผู้เชี่ยวชาญที่ 14 “... เรานะเป็นสายทักษะวิชาชีพ เรากำลังจะวิ่งตามสายวิชาการ ซึ่งยังไงเราก็อาจจะวิ่งตามเขาไม่ทัน เพราะเอกลักษณ์ของเราคือ บัณฑิตนักปฏิบัติ เรียกได้ว่าเป็นจุดแข็ง เป็นเอกลักษณ์ของเรา ถ้าเป็นไปได้เราก็จะคงไว้หรืออนุรักษ์ตรงนี้ไว้ ในส่วนของความเป็นบัณฑิตนักปฏิบัติ มันคือจุดเด่นที่เราทำมาได้ดี...” เป็นต้น

ปัญหาสำคัญที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบเหมือนกัน และเป็นประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงเป็นลำดับแรกของการสัมภาษณ์คือ สัดส่วนของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และสัดส่วนของผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (สกอ.) กำหนดไว้ที่ ร้อยละ 40 ของอาจารย์ประจำในกรณีของคุณวุฒิปริญญาเอก และ ร้อยละ 60 สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ทัศนะของ ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 ที่ได้ให้ความเห็นประเด็นดังกล่าวไว้ว่า

... ใน SWOT ของมหาวิทยาลัยเองจะมีเรื่องใหญ่ๆ เลย 2 เรื่อง ก็คือเรื่องของคุณวุฒิของอาจารย์ในระดับปริญญาเอกต่อปริญญาโท ซึ่ง ก.พ.อ. กำหนดมาให้ สัดส่วนตรงนี้จะมียู่เดียว จะเอาสัดส่วนมาให้อาจารย์คู่อีกที่นิ่งนะคะ ที่นี้ในสัดส่วนของมหาวิทยาลัยตรงนี้ ยังไม่เป็นไปตามเป้า เนื่องจากปัจจุบันยังมีวุฒิปริญญาตรีอยู่ ซึ่งจริงๆ แล้วอาจารย์ต้องมีคุณวุฒิต่ำปริญญาโท ในการมาสอนระดับมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นพอเป็นอาจารย์ปริญญาตรีก็ มีนโยบายในการเร่งรัดในการพิจารณา อย่างเร่งรัดก็โดยให้ทุนการศึกษาต่อ โดยการให้อาจารย์สรรหาคนที่มีความคุณวุฒิปริญญาเอกมา อันนั้นก็จะเป็นการลดค่าใช้จ่ายในด้านการพัฒนาบุคลากรไปส่วนหนึ่งนอกจากในเรื่องของคุณวุฒิ อันนี้พูดหัวข้อไปก่อนนะคะ ก็จะมีเรื่องของตำแหน่งวิชาการ ก็ยังไม่เป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนด เนื่องจากว่าฐานเรามาจากการที่เราเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาศึกษา แล้วก็

จนกระทั่งมาสู่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล แล้วก็เมื่อมาเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง เพราะฉะนั้นฐานเดิมที่มีอยู่ มันเหมือนเราต้องยอมรับความเป็นจริงว่าฐานเดิมเป็นยังไง แต่เราจะทำให้เป็นมหาวิทยาลัย การที่เราจะพัฒนาตัวอาจารย์เนี่ย จะมีตำแหน่งวิชาการให้ได้สัดส่วนตรงนี้...

สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 18 “... กำลังทำรายงานแผนของมหาวิทยาลัยอยู่พอดี แล้วก็ไม่ได้ ไม่ได้ ไม่เข้าเป้าหรอกค่ะ คือตั้งแผนไว้ ให้ได้ตามแผนก็ยังไม่ได้อะ โอ้วว่าแต่ได้ตามเกณฑ์สกอ. เลย ค่ะ แต่ที่เกณฑ์สกอ. มันต้องเป็น 60 อ๊ะ 40 40 ถึง 60 ”เมื่อก่อน 30 ตอนนี้อยู่เป็น 40 ...”

เมื่อสัมภาษณ์เชิงลึกถึงประเด็นคุณวุฒิปริญญาเอก ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่กล่าวว่า มีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้มาสมัครเป็นอาจารย์จำนวนน้อย สันนิษฐานว่าน่าจะเป็นผลจากการที่มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาก ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ 18 ให้ทัศนะไว้ว่า “... เพราะว่าเขาเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด ค่าจ้างเขาสูง บางคนมาสมัครที่เราแล้ว แต่กว่าจะได้สอบว่าจะอะไรกันอะไรเงี้ยค่ะ ทางนั้นเรียกตัวไป แล้วไป..” และประเด็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการพบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับภาระงานด้านการสอนมากกว่าภาระงานด้านอื่นๆ ดังทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 12 “... อาจารย์เรายังชอบสอนกันเนอะ เองงานสอนเป็นหลัก ลืมไปว่าไอ้พันธกิจของอาจารย์มหาวิทยาลัยมันต้องแบ่งสัดส่วนอะ...” อาจารย์ส่วนใหญ่มีความสามารถทางด้านทักษะภาษาต่างประเทศน้อย นอกจากนั้นยังพบปัญหาไม่สามารถพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิปริญญาเอกและดำรงตำแหน่งทางวิชาการทดแทนอัตราเกษียณอายุราชการได้ทัน และอาจารย์ที่เรียนต่อในระดับปริญญาเอกไม่สำเร็จการศึกษา ดังทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 21 “... ผมบอกเลยสร้างยาก ให้เงินคนไปปีนี้ 50 คน อีก 3 ปีกลับมาเนี่ย มีคนจบไม่ถึงบางทีมันไม่ได้เลย...”

จากผลการสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นแนวโน้มองค์ประกอบย่อยที่สำคัญได้ดังนี้

1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรตั้งอยู่บนฐานของ “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” เป็นหลักและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย

1.1.2 พันธกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรดำเนินการตามแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บนพื้นฐานของการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ตอบสนองต่อเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา สร้างความได้เปรียบและความยั่งยืนเชิงคุณภาพ

1.1.3 จุดเด่นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ อาจารย์ที่มีอยู่ส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีชื่อเสียงด้านการสร้างบัณฑิตให้อุดหนุน สู้งาน ชำนาญด้านการปฏิบัติ มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 36 วิทยาเขต อาจารย์มีความรู้หลากหลายครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ

1.1.4 จุดด้อยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ สัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่สามารถให้ค่าตอบแทนเทียบเท่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่นได้ อาจารย์หลายคนให้ความสำคัญกับภาระการสอนมากกว่าภาระงานด้านอื่น การเกษียณอายุราชการทำให้สัดส่วนสัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการลดลง ไม่สามารถพัฒนาคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการได้ทัน อาจารย์ที่เรียนต่อในระดับปริญญาเอกไม่สำเร็จการศึกษา อาจารย์มีทักษะด้านภาษาอังกฤษน้อย มหาวิทยาลัยมีงบประมาณจำกัด มีเงินสะสมไม่มาก

1.1.5 โอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ รัฐบาลให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาประเทศและมอบหมายให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นเจ้าภาพตามโครงการต่างๆ เช่น การพัฒนาการขนส่งระบบราง การซ่อมแซมอากาศยาน และการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นต้น รัฐบาลส่งเสริมให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม จากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในภาคเอกชน (Talent Mobility) รัฐบาลให้ความสำคัญกับวิจัยและพัฒนามากขึ้น นอกจากนั้นยังมีการกำหนดคุณสมบัติของอาจารย์ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และมาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีส่วนช่วยคัดกรองบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นต้นอีกประการหนึ่ง

1.1.6 อุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การขยายตัวของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจำนวนเพิ่มขึ้นทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ สำนักงานประมาณจัดสรรอัตราน้อยกว่าอัตราที่มหาวิทยาลัยต้องการ การเปลี่ยนแปลงกฎข้อบังคับเกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประกันคุณภาพที่มีความเข้มงวดมากขึ้น

1.1.7 การกำหนดเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายการสร้างความเป็นเลิศในด้านต่างๆ เป็นต้น

1.1.8 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย เกณฑ์มาตรฐานของ ก.พ.อ. และตัวบ่งชี้ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา เช่น สัดส่วนของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดไว้อยู่ที่ ร้อยละ 40 ของจำนวนอาจารย์ประจำ

สถาบันทั้งหมด และสัดส่วนของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งกำหนดไว้อยู่ที่ ร้อยละ 60 ของจำนวนอาจารย์ประจำสถาบันทั้งหมด เป็นต้น

1.2 แนวโน้มด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวโน้มองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติการ การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความเห็นถึงแนวทางที่ดำเนินการอยู่และแนวโน้มวิธีการที่ควรจะเป็นในทิศทางเดียวกันว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ พบว่าการสรรหาและคัดเลือกที่มีความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครตำแหน่งอาจารย์ต้องมีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก และผู้สมัครต้องมีผลการสอบวัดทักษะทางภาษาอังกฤษตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนั้นจะใช้การเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เช่น เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. และลงประชาสัมพันธ์ในสถานีวิทยุของมหาวิทยาลัย ดังที่คณะของผู้เชี่ยวชาญที่ 13 "... ช่องทางที่เราเคยทำนะคะ มีหนังสือพิมพ์ ไทยรัฐ เดลินิวส์ มติชน ผู้จัดการ เว็บของมหาลัย เว็บของก.พ. เราไปขอที่จะลงในเว็บของก.พ. มีหลายช่องทาง แล้วก็มีการลง 9 แห่ง..." ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้แนวทางการสรรหาผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกจากการให้ทุนแก่นักศึกษาที่กำลังศึกษาในปีการศึกษาสุดท้าย ให้ทุนแก่บุคลากรภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และให้คณะวิชาเป็นผู้ดำเนินการสรรหาด้วยตนเอง

สำหรับด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่าความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรและการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก สำหรับการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ กองการบริหารงานบุคคลทำการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติจากฐานข้อมูลและใช้แนวทางการให้ความรู้อย่างต่อเนื่องกับอาจารย์ที่มีคุณสมบัติครบ เช่น การฝึกอบรมเรื่องกระบวนการ วิธีการขอดำรงตำแหน่งทางวิชาการ หลักฐานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่ได้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร ดังตัวอย่างที่คณะของผู้เชี่ยวชาญที่ 11

...การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเรา เราจะทำเป็น 3 กิจกรรม กิจกรรมที่ 1 ก็จะเป็นการให้ความรู้ เกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบ อันที่ 2 กิจกรรมที่ 2 เราก็จะฝึกให้

เขาได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการเขียนเอกสารประกอบการสอน เอกสารทางวิชาการ พวกหนังสือตำรา การวิจัยบทความทางวิชาการอะไรเงี้ยคะ ส่วนกิจกรรมที่ 3 มหาวิทยาลัยก็จะดูเลยว่า เราจะกำหนด จุดเป้าหมาย ปีนี้เป็นปีที่ 2 ที่เรากำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้ 20 คน ในคนที่มีความพร้อมเนี่ย เราจะให้เข้าสู่ในกิจกรรมที่ 3 คือ คลินิกผลงานทางวิชาการ โดยให้อาจารย์ที่มีผลงานทางวิชาการอยู่แล้ว เนี่ย อาจจะติดปัญหาบางอย่างที่ไม่สามารถจะกำหนดกรอบได้เนี่ย เราจะให้ท่านสมัครเข้าโครงการ เรา แล้วเราก็จะแบ่งเป็นกลุ่มว่า กลุ่มด้านวิศวะ กลุ่มด้านบริหาร กลุ่มด้านภาษา กลุ่มอะไรแบบเนี่ย ค่ะ จัดเป็นกลุ่ม แล้วเราก็จะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาดูผลงานของท่านนั้นว่าท่านติดขัดอะไร...

สอดคล้องกับทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 19 “...เราจะมีฐานข้อมูลอยู่ว่ามีอาจารย์ท่าน ไตบ้างที่ถึงเวลาที่จะต้องขอตำแหน่งทางวิชาการ เราก็จัดอบรมให้เขา ให้เขามีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ...” นอกจากนั้นมีความเห็นเกี่ยวกับการบังคับใช้สัญญาจ้าง เพื่อให้เกิดการพัฒนา ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 13 “...แล้วก็มีมาตรการเชิงลบอีกอันหนึ่งที่ยาก จะเรียนก็คือ เรามีการทำสัญญา สัญญาตรงเนี่ยจะใช้บังคับกับพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นสาย วิชาการการ ซึ่งจะกำหนดมาเลยว่า ถ้าเป็นอาจารย์ระดับปริญญาเอก เขาให้ทำผลงานภายใน 3 ปี ไซ้มียะ ตรงนี้ มหาวิทยาลัยจะบวกขึ้นอีก 2 ปี ถ้าภายใน 5 ปี คุณต้องเป็น ผศ.ถ้าคุณไม่เป็น ผศ.ก็อาจจะ เป็นการเลิกจ้าง ในขณะที่เดียวกันก็เป็น ป.โท ก็จะเป็น 5ปี บวกให้ 2 ปี รวมเป็น 7 ปี ต้องได้ ผศ. เหมือนกัน เป็นมาตรการเชิงลบที่เราใช้กำกับพวกมีตำแหน่งวิชาการเกิดขึ้น...” นอกจากนั้นควรมีการ ฝึกอบรมให้บุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่และควรอบรมในรูปแบบอื่นๆ ที่สอดคล้องกับ สมรรถนะหลักและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย เช่น การฝังตัวในสถานประกอบการ การฝึกทักษะภาษาอังกฤษ เทคนิคและวิธีการสอน เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติการ พบว่าความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ที่ผ่านมาระบบการประเมินผลจะเป็นการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ยังไม่ได้สะท้อน ภาพของข้อบกพร่อง หรือประเด็นต่างๆ ที่ควรมีการแก้ไขปรับปรุงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จึงไม่ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่เหมาะสมได้ ดังทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 13 “... การประเมินผล ประเมินผลตรงเนี่ยมันจะเป็นประเมินผลในการเลื่อนเงินเดือน ในการสรรหาข้อมูล ...” จึงควรมีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถช่วยในการพัฒนาบุคลากรตาม สมรรถนะและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้ และการประเมินควรเป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วม ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน กำหนดสัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับบริบทของคณะวิชาและความสามารถของบุคลากร ดังความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ 9 “... ในแบบประเมินเนี่ย มันจะมีการลดหลั่นกันลงมานะคะ มันมีบอกไว้อยู่แล้วว่าถ้าคุณสอนท่านนี้ คุณจะ ได้เท่าไร...”

การบริหารผลตอบแทนพบว่าความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การใช้ผลตอบแทนแก่พนักงานมหาวิทยาลัยในอัตราขั้นสูงตามกรอบที่ได้รับ เช่น ทัศนะของ ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 “...ส่วนการกำหนดอัตราเงินเดือนตรงนั้นเนี่ย ก็กำหนดให้ในระดับที่สูงที่สุดเท่าที่

มหาวิทยาลัยจะจัดให้ได้...” การให้เงินพิเศษแก่อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกเพื่อจูงใจให้ร่วมงานและขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การให้เงิน รางวัลต่างๆ แก่ผู้ที่สร้างชื่อเสียงและผลงานให้กับมหาวิทยาลัย ผู้ที่สามารถมีส่วนในการสนับสนุนผู้อื่น ให้ได้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และผู้ที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น

การบริหารบุคลากรสัมพันธ์พบว่าความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัยและบุคลากร มหาวิทยาลัยควรมีการจัด กิจกรรมต่างๆ โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหาร ดังทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 9 “... เรามี การประชุมพนักงานนะ พนักงานเนี่ย เรามีการเรียกประชุม ถ้าเกิดมีอะไรใหม่ๆ ทั้งเรื่องกองทุนหรือ เรื่องอะไร เราก็จะเอาเรื่องนี้ผสมเข้าไปด้วย ก็จะมีการสอบถาม แล้วก็พนักงานมหาวิทยาลัยของเรา เนี่ย จะมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย เราก็ให้พนักงานเข้ามาอยู่...” สร้างช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและสร้างความสุขในการ ทำงาน การจูงใจให้บุคลากรรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย

จากผลการสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นแนวโน้มองค์ประกอบย่อยที่สำคัญได้ดังนี้

1.2.1 รูปแบบการสรรหาและคัดเลือกเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกัน คุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร การเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ การให้ทุนแก่นักศึกษาที่กำลังศึกษาในปริญญาดุษฎีบัณฑิต การให้ ทุนแก่บุคลากรภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การสรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชน และให้คณะวิชาเป็นผู้ดำเนินการสรรหา

1.2.2 รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกัน คุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การกำหนดแผนการพัฒนา บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านตำแหน่งวิชาการและการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก คัดเลือกผู้ที่มี คุณสมบัติจากฐานข้อมูลและใช้แนวทางการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง การบังคับใช้สัญญาจ้างเพื่อให้เกิด การพัฒนา ฝึกอบรมให้บุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่ การอบรมในรูปแบบอื่นๆ ที่สอดคล้องกับ สมรรถนะหลักและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย

1.2.3 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติการเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการ ประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การประเมินผลเพื่อการ แก้ไขปรับปรุงจากการปฏิบัติงาน นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่เหมาะสม การ ประเมินแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของคณะวิชาและความสามารถของบุคลากร

1.2.4 รูปแบบการการบริหารผลตอบแทนเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการ ประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การใช้ผลตอบแทนแก่ พนักงานมหาวิทยาลัยในอัตราขั้นสูงตามกรอบที่ได้รับ การให้เงินพิเศษแก่อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก

การจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างชื่อเสียงและผลงานให้กับมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

1.2.5 รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหาร การสร้างช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง การสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและสร้างความสุขในการทำงาน การจูงใจให้บุคลากรรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย

1.3 แนวโน้มด้านผลลัพธ์

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มองค์ประกอบหลักด้านผลลัพธ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และแนวโน้มองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างเครือข่าย การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความเห็นและให้ความสำคัญที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับรูปแบบของปัจจัยด้านผลลัพธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้านการสร้างเครือข่าย ควรสร้างร่วมมือในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับภูมิภาค เป็นการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น สถานประกอบการ และมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน ระดับมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลด้วยกัน เนื่องจากมีบริบทและสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกันมีพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน ระดับประเทศ เป็นการร่วมมือทั้งกับมหาวิทยาลัยและรัฐบาล และระดับนานาชาติ ดังทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 10 “... ราชมงคลเราควรสร้างร่วมมือในทุกระดับตั้งแต่ระดับภูมิภาค เราร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในจังหวัดในภาคเดียวกัน เพราะเราจะพบปัญหาจากในชุมชนคล้ายๆ กัน แล้วก็ร่วมมือกับราชมงคลด้วยกัน เพราะเรามีบริบทเดียวกัน และขยายความร่วมมือไปในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ ...”

นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตามรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การใช้กระบวนการทางการวิจัยเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเชิญบุคคลภายนอกที่ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ มาเป็นผู้จุดประกายทางความคิด สร้างแรงบันดาลใจและเกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อยอดเป็นนวัตกรรม และท้ายที่สุดควรมีการให้รางวัลแก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร เช่น ทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 22 ที่ว่า “... เอนวัตกรรมการที่เห็นผลแล้วมาโชว์ แล้วก็เชิญทั้งคนในและคนนอกเข้ามา อาจเป็นงานทางวิชาการก็ได้ หรืองานนวัตกรรมก็ได้ อันนี้เราก็บวกเอนวัตกรรมการของฝ่ายอื่นๆ เข้าไปด้วย อาจารย์เองก็มาดู คนในก็ดู คนนอกก็ดู ก็จะเกิดการกระตุ้น...”

จากผลการสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นแนวโน้มองค์ประกอบย่อยที่สำคัญได้ดังนี้

1.3.1 รูปแบบการสร้างเครือข่ายเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การสร้างความร่วมมือในภูมิภาค การสร้างความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น สถานประกอบการ และมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยกัน และการสร้างความร่วมมือระดับประเทศ การร่วมมือทั้งกับมหาวิทยาลัยอื่นและรัฐบาล และการสร้างความร่วมมือระดับนานาชาติ

1.3.2 รูปแบบการสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การใช้กระบวนการทางการวิจัยเป็นเครื่องมือ การเชิญบุคคลภายนอกที่ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ มาเป็นผู้จุดประกายทางความคิด และสร้างแรงบันดาลใจ

1.3.3 รูปแบบการสร้างนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การใช้แนวทางทางการวิจัยเป็นเครื่องมือ การให้รางวัลแก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร

จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อยที่ 1.1.3 ถึง 1.1.6 ซึ่งเป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัย แสดงจุดเด่น จุดด้อย วิกฤต และโอกาส ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ตามแนวคิดของ Wehrich (1982) เพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ดังนี้

จุดเด่น หรือ จุดแข็ง (Strength: S) ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

- S1: อาจารย์ที่มีอยู่ส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติ
- S2: มีชื่อเสียงด้านการสร้างบัณฑิตให้อดทน สู้งาน ขำนาญด้านการปฏิบัติ
- S3: มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 36 วิทยาเขต
- S4: อาจารย์มีความรู้หลากหลายครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ

จุดด้อย (Weakness: W) หรือจุดอ่อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

- W1: สัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
- W2: สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- W3: ค่าตอบแทนน้อยกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่น
- W4: อาจารย์หลายคนให้ความสำคัญกับภาระการสอนมากกว่าภาระงานด้านอื่น
- W5: ไม่สามารถพัฒนาคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการได้ทันการเกษียณ
- W6: อาจารย์ที่เรียนต่อในระดับปริญญาเอกไม่สำเร็จการศึกษา
- W7: อาจารย์มีทักษะด้านภาษาอังกฤษน้อย
- W8: มหาวิทยาลัยมีงบประมาณจำกัดและมีเงินสะสมน้อย

โอกาส (Opportunity: O) ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

O1: รัฐบาลให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาประเทศและมอบหมายให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นเจ้าภาพตามโครงการต่างๆ

O2: รัฐบาลส่งเสริมให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม จากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในภาคเอกชน (Talent Mobility)

O3: รัฐบาลให้ความสำคัญกับวิจัยและพัฒนามากขึ้น

O4: ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และมาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา กำหนดคุณสมบัติของอาจารย์ด้านทักษะภาษาอังกฤษ

อุปสรรค (Threat: T) ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

T1: การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

T2: สำนักงานประมาณจัดสรรอัตราน้อยกว่าอัตราที่มหาวิทยาลัยต้องการ

T3: การเปลี่ยนแปลงกฎข้อบังคับเกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ

T4: การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประกันคุณภาพที่มีความเข้มงวดมากขึ้น

ผู้วิจัยจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และวิกฤตที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสร้างเป็นตารางปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้ตามตารางที่ 12 ถึง ตารางที่ 15 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและโอกาส (SO)

		จุดแข็ง (Strength)			
		S1	S2	S3	S4
โอกาส (Opportunity)	O1	+	+	+	+
	O2	+	-	+	+
	O3	+	-	+	-
	O4	-	-	-	-

หมายเหตุ: “+” หมายถึง จุดแข็งและโอกาสนั้นมีความเหมาะสมกัน, “-” หมายถึง มีความสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มีเลย

จากตารางที่ 12 พบว่า การที่รัฐบาลให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาประเทศตามโอกาสข้อที่ 1 และการส่งเสริมให้บุคลากรจากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในภาคเอกชน (Talent Mobility) ตามโอกาสข้อที่ 2 และการที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ตามโอกาสข้อที่ 3 จะช่วยส่งเสริมจุดแข็งทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งประกอบด้วย การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติ

การสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ การมีวิทยาเขตครอบคลุมทั่วประเทศ และมีคณาจารย์ครบทุกสาขาอาชีพ สามารถนำมาสร้างเป็นรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ เช่น การฝังตัวในสถานประกอบการ การพัฒนาโจทย์วิจัยร่วมกับสถานประกอบการ เกิดเป็นนวัตกรรม และสามารถนำไปขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้อีกทางหนึ่ง

ตารางที่ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส (WO)

		จุดอ่อน (Weakness)							
		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
โอกาส (Opportunity)	O1	-	-	+	+	-	-	-	+
	O2	-	-	+	+	-	-	-	+
	O3	-	-	+	+	-	-	-	+
	O4	-	-	-	-	-	-	+	-

หมายเหตุ: “+” หมายถึง จุดอ่อนและโอกาสนั้นมีความสัมพันธ์กัน, “-” หมายถึง มีความสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มีเลย

จากตารางที่ 13 พบว่า การที่รัฐบาลให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาประเทศตามโอกาสข้อที่ 1 การส่งเสริมให้บุคลากรจากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในภาคเอกชน ตามโอกาสข้อที่ 2 และการที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ตามโอกาสข้อที่ 3 มีส่วนช่วยในการลดจุดอ่อนด้านที่เกี่ยวกับการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลให้ค่าตอบแทนแก่อาจารย์ได้น้อยกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่น และมีส่วนช่วยให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต้องให้ความสำคัญกับภาระงานด้านอื่น เช่น การบริการวิชาการ เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถนำมาสร้างและกำหนดเป็นรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ เช่น การสนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการนอกจากถือว่าการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของอาจารย์แล้ว ยังจัดว่าเป็นการสร้างเครือข่ายด้านความร่วมมือกับสถานประกอบการ การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น การสร้างความร่วมมือกับรัฐบาล ซึ่งเป็นไปตามรูปแบบของการสร้างความร่วมมือในทุกระดับ เป็นการสนับสนุนการทำวิจัยซึ่งสามารถช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม นำไปสู่การขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้ในอนาคต

ตารางที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค (ST)

		จุดแข็ง (Strength)			
		S1	S2	S3	S4
อุปสรรค (Threat)	T1	+	-	+	-
	T2	-	-	-	-
	T3	+	-	-	-
	T4	+	-	-	-

หมายเหตุ: “+” หมายถึง จุดแข็งและอุปสรรคนั้นมีความสัมพันธ์กัน, “-” หมายถึง มีความสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มีเลย

จากตารางที่ 14 พบว่า การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่นมีผลกระทบเป็นอย่างมากกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เนื่องจากบุคลากรที่มีอาจจะลาออกและโยกย้ายไปยังมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่นได้ เพื่อเป็นการป้องกันการย้ายงานที่อาจจะเกิดขึ้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต้องมีการจัดการด้านบุคลากรสัมพันธ์ที่สามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่องและยาวนาน ไม่ว่าจะเป็นการเชิดชูเกียรติบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงานอย่างมีความสุข การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เป็นต้น สำหรับการเปลี่ยนแปลงกฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และเกณฑ์การประกันคุณภาพที่เข้มงวดมากขึ้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถป้องกันได้โดยการให้ความรู้และให้การสนับสนุนแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค (WT)

		จุดอ่อน (Weakness)							
		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
อุปสรรค (Threat)	T1	+	+	+	-	-	-	+	+
	T2	+	+	-	-	-	-	-	-
	T3	-	+	-	-	+	-	-	-
	T4	+	+	-	-	+	+	-	-

หมายเหตุ: “+” หมายถึง จุดอ่อนและโอกาสนั้นมีความเหมาะสมกัน, “-” หมายถึง มีความสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มีเลย

จากตารางที่ 15 พบว่า อุปสรรคที่เกี่ยวกับการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่น การที่สำนักงบประมาณจะอนุมัติและจัดสรรอัตราของบุคลากรน้อยกว่าอัตราที่ทางมหาวิทยาลัยต้องการ การเปลี่ยนแปลงกฎข้อบังคับเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประกันคุณภาพที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลโดยตรงกับจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ในด้านสัดส่วนของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และอาจารย์ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เนื่องจากทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอื่นและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต่างมีความต้องการให้ได้อาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการเพื่อเพิ่มและรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการเช่นเดียวกัน แต่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถให้ผลตอบแทนแก่อาจารย์ในอัตราที่สูงกว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรใช้การพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ภายในให้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก นอกจากนี้ยังต้องใช้แนวทางต่างๆ ในการรักษาบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการให้อยู่กับมหาวิทยาลัยให้นานที่สุด โดยใช้กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 24 คนตามแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อหาคำประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้วยเทคนิค TOWS Matrix ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้สร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันองค์ประกอบต่างๆ และสังเคราะห์เป็นแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งแบบสอบถามที่ได้แบ่งออกเป็น 2 ตอนได้แก่ ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุ และระดับการศึกษา ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่จะเกิดขึ้นจริง ตามองค์ประกอบของกิจกรรมหลักที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยต่างๆ โดยแบ่งเป็นข้อคำถามทั้งหมด 89 ข้อคำถาม ซึ่งครอบคลุมรูปแบบกลยุทธ์ผู้นำ (Prospector) รูปแบบกลยุทธ์ผู้ตาม (Defender) และรูปแบบกลยุทธ์นักวิเคราะห์ (Analyzer) (Lin, Tsai, & Wu, 2014) ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 54 ข้อ และ ปัจจัยด้านผลลัพธ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อคำถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์แนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตามแบบสอบถามผู้วิจัยแสดงไว้ในตอนย่อยที่ 2

ตอนย่อที่ 2 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม รอบที่ 2

การวิเคราะห์แนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยแบบสอบถามในรอบที่ 2 นี้ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มเดียวกับการสัมภาษณ์ในรอบแรก อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 นี้ ผู้เชี่ยวชาญบางคนติดภารกิจด้านอื่น เช่น การไปราชการในต่างประเทศจึงไม่สามารถให้ความร่วมมือได้ครบทุกกระบวนการ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในรอบที่ 2 แสดงตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล

	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	5	20.00
	หญิง	16	80.00
	รวม	20	100
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	0	0
	30 – 40 ปี	2	10.00
	41 – 50 ปี	4	20.00
	51 – 60 ปี	10	50.00
	มากกว่า 60 ปี	4	20.00
	รวม	20	100
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	3	15.00
	ปริญญาโท	11	55.00
	ปริญญาเอก	6	30.00
	รวม	20	100

จากตารางที่ 16 พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 20 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 51 ถึง 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 41 ถึง 50 ปี และ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 30

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

การวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการสำรวจแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าความเป็นไปได้ 5 ช่วงคะแนน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้งหมดเพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: $Q_3 - Q_1$) เป็นรายชื่อเพื่อเลือกแนวโน้มขององค์ประกอบย่อยที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก หรือมีค่ามัธยฐานสูงกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และเป็นแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมต้องมีความเห็นที่สอดคล้องกันมากกว่าร้อยละ 85 โดยสามารถสรุปเป็นแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

2.2.1 แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input: I) ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบย่อยที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในการสร้างเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาสามารถนำไปใช้ได้จริงในทุกประเด็น สามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) สำหรับองค์ประกอบย่อยต่างๆ ได้ดังตารางที่ 17 โดยผู้วิจัยจำแนกเป็นแนวโน้มองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ประเด็นดังต่อไปนี้

2.2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยที่มีความชัดเจน และควรกำหนดบนฐาน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และผสมผสานเข้ากับนโยบายของมหาวิทยาลัยจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2.2.1.2 พันธกิจของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบข้อบังคับ และประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการอุดมศึกษา คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล นอกจากนั้นกองบริหารงานบุคคลควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รวมไปถึงกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

2.2.1.3 รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องมีการวิเคราะห์โอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

2.2.1.4 รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องมีการวิเคราะห์อุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

2.2.1.5 รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องมีการวิเคราะห์จุดเด่นของทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

2.2.1.6 รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องมีการวิเคราะห์จุดด้อยของทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

2.2.1.7 เป้าหมายของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องคำนึงถึงความต้องการการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในอนาคต รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และต้องคำนึงถึงงบประมาณที่มีจำกัด

2.2.1.8 วัตถุประสงค์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่กำหนดขึ้นควรกำหนดให้สูงกว่าความต้องการของเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า

แนวโน้มนโยบายหลักที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input: I)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมทร. ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	4	1	100.00	เหมาะสม
2 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมทร. เกิดจากความชัดเจนของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	4	1.25	100.00	เหมาะสม
3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมทร. ไม่ควรตั้งอยู่ บนฐานของ “การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ” แต่เพียงอย่างเดียว	4	1.25	94.74	เหมาะสม

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

แนวโน้มนโยบายประกอบหลักที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input: I)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ $(Q3-Q1) \leq$ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
4 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ควรมีความ ยืดหยุ่นสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ ประกาศของ กพ. ก.พ.อ.	4	.025	94.74	เหมาะสม
5 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ต้องมีความ ยืดหยุ่นสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ ประกาศของ มหาวิทยาลัย	4	0.25	94.74	เหมาะสม
6 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ต้องคำนึงถึง งบประมาณ รายรับ-จ่าย ของ มหาวิทยาลัย	5	0.25	100.00%	เหมาะสม
7 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ควรมีความ ยืดหยุ่นด้านงบประมาณ	4	1	100.00%	เหมาะสม
8 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ต้องคำนึงถึง ความต้องการใช้ทรัพยากรใน อนาคตเป็นหลัก	4	1	94.74	เหมาะสม
9 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. เป็นการ เตรียมรับการเกษียณอายุ	4	1.25	94.74	เหมาะสม
10 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ต้องรองรับ การเปลี่ยนแปลงด้าน ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต	5	0.25	100.00	เหมาะสม

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

แนวโน้มนโยบายประกอบหลักที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input: I)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ $(Q3-Q1) \leq$ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
11 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ต้องรองรับ ความก้าวหน้าด้านทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัยใน อนาคต	5	1	100.00	เหมาะสม
12 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ควรกำหนด เป้าหมายให้สูงกว่าเกณฑ์ มาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษา รวมถึงประกาศ ต่างๆ	4	1	89.47	เหมาะสม
13 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ต้องคำนึงถึง จุดแข็ง จุดอ่อนของทรัพยากร มนุษย์ที่มีในภาพรวม	5	1	100.00	เหมาะสม
14 แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของมทร. ต้องคำนึงถึง ความต้องการของคณะ หรือ หน่วยงานภายใน	4	1	100.00	เหมาะสม
15 กองบริหารงานบุคคลต้องมี ส่วนร่วมในการกำหนด ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัย	4	1	100.00	เหมาะสม
16 กองบริหารงานบุคคลควรให้ ความสำคัญกับปัญหาและ อุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการ บริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัย	4	1	100.00	เหมาะสม

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input: I)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ $(Q3-Q1) \leq$ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
17 กองบริหารงานบุคคลควรมี ส่วนร่วมในการสร้าง ออกแบบ และแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แก่ มหาวิทยาลัย	5	1	100.00	เหมาะสม

2.2.2 แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Process: P) ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบย่อยที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในการสร้างเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาสามารถนำไปใช้ได้จริงในทุกประเด็น โดยสามารถพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) สำหรับองค์ประกอบย่อยต่างๆ ได้ดังตารางที่ 18 โดยผู้วิจัยจำแนกเป็นแนวโน้มองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ประเด็น ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติการ การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ และสามารถสรุปรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 การสรรหาและคัดเลือกเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องมีการกำหนดและรักษาสัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนดให้ได้มากที่สุด ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มาสมัครเป็นอาจารย์ให้ชัดเจน รวมถึงการระบุนักศึกษาต่อระดับปริญญาเอกและการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ใช้การสรรหาจากผู้ที่กำลังสำเร็จการศึกษา และการสรรหาภายในด้วยการให้ทุนการศึกษา และใช้การสรรหาผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกจากภาครัฐและเอกชนให้มาเป็นอาจารย์

2.2.2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้ขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการในอัตราที่กำหนด ควรจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อเตรียมการพัฒนาคณาจารย์ ต้องมีการติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ควรปรับปรุงระเบียบหรือวิธีการ

ข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ควรใช้ระบบที่เลี้ยงกับผู้ที่จะข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ส่งเสริมอาจารย์รุ่นพี่ให้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ควรมีการฝึกอบรมให้อาจารย์ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ ใช้การจูงใจให้พัฒนาตนเองแทนการบังคับ จัดสรรทุนสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา อบรมอาจารย์ให้เข้าใจถึงการประกันคุณภาพ ใช้ช่องทางการฝึกอบรมปฐมนิเทศในการพัฒนาสายอาชีพและควรดำเนินการอย่างรวดเร็ว ใช้การจับคู่อาจารย์ร่วมกันพัฒนาผลงานทางวิชาการ และควรสนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการ

2.2.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะของอาจารย์อย่างแท้จริงก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแบ่งน้ำหนักระหว่างผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์การประเมินที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีความยืดหยุ่นตามความสามารถของอาจารย์เป็นไปตามข้อตกลงในสัญญาจ้าง

2.2.2.4 การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรมีการจัดสวัสดิการให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ควรจัดสรรเงินรางวัลแก่ผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย จัดสรรเงินรางวัลแก่ผู้ที่ได้กำหนดตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนด การจัดสรรเงินรางวัลแก่อาจารย์ที่เลี้ยงที่ช่วยผลักดันอาจารย์คนอื่นให้ได้กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ควรมีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการระหว่างกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ ควรมีการประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ที่ผ่านการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และควรมีการจัดสรรค่าตอบแทนและเงินประจำตำแหน่งของผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความเท่าเทียมกับเงินประจำตำแหน่งของผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นข้าราชการ

2.2.2.5 การบริหารบุคลากรสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ หรือเปิดพื้นที่เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสพบปะสังสรรค์ระหว่างกันและได้ร่วมพูดคุยกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรมีช่องทางในการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมกับบุคลากร ควรมีการเชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย ควรจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการสร้างความสุขในการทำงาน และการใช้สัญญาจ้างเพื่อผูกพันอาจารย์กับมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ

แนวโน้มนองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์	
ด้านการสรรหาและเลือกสรร					
1	ควรกำหนดและรักษา สัดส่วนของอาจารย์วุฒิ ปริญญาเอกให้เกินกว่าที่ สกอ. กำหนดไว้ให้มากที่สุด	4	1.5	89.47	เหมาะสม
2	ควรกำหนดและรักษา สัดส่วนของอาจารย์ที่มี ตำแหน่งวิชาการให้เกินกว่า ที่ สกอ. กำหนดไว้ให้มากที่สุด	4	1.5	89.47	เหมาะสม
3	ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ ที่จะสมัครเป็นอาจารย์ให้ ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่น ได้ เช่น หากไม่มีวุฒิ ปริญญาเอกมาสมัคร สามารถปรับเป็นปริญญา โทได้	4	0	94.74	เหมาะสม
4	หากเป็นวุฒิปริญญาโทต้อง ประกาศตั้งแต่การรับสมัคร อาจารย์ถึงพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อ การขอ ตำแหน่งวิชาการ และ เกณฑ์มาตรฐานอื่น เช่น ประสบการณ์ใน ภาคเอกชน การมีผลงาน วิชาการทางวิชาการ ฯลฯ	4	1	94.74	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์	
ด้านการสรรหาและเลือกสรร (ต่อ)					
5	สรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมจากการให้ ทุนการศึกษาในปีสุดท้าย ของการศึกษาในระดับ ปริญญาเอก	4	1	89.47	เหมาะสม
6	สรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมจากภายในโดย การให้ทุนการศึกษาใน ระดับปริญญาเอก	4	1	100.00	เหมาะสม
7	สรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมจากภาครัฐและ เอกชน เช่นผู้บริหารใน ภาคเอกชนที่มีวุฒิปริญญา เอกและสนใจนำความรู้ และประสบการณ์มา ถ่ายทอดแก่นักศึกษา เริ่ม จากการเป็นอาจารย์พิเศษ และบรรจุเป็นอาจารย์ ประจำ	4	1.5	94.74	เหมาะสม
8	ควรมีการประกาศให้ ชัดเจนตั้งแต่การรับสมัคร อาจารย์ถึงความก้าวหน้า ในสายงาน ต้องมีการขอ ตำแหน่งวิชาการภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้	4	1	100.00	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มนองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์	
ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม					
9	ควรจัดตั้งคณะกรรมการ พัฒนาบุคลากร เพื่อ เตรียมการพัฒนาบุคลากร ในทุกกลุ่ม ทุกระดับ ให้ สอดคล้องกับทิศทางของ มหาวิทยาลัย	5	1	100.00	เหมาะสม
10	ควรกำหนดจำนวนผู้ขอ ตำแหน่งวิชาการในแต่ละปี เป็นอัตราก้าวหน้า เช่น 10 คน ในปี แรก 30 - 40 คน ในปีถัดไป	4	1	94.74	เหมาะสม
11	ต้องมีการติดตามผู้มี คุณสมบัติครบถ้วนให้ทำ ตำแหน่งวิชาการอย่าง ต่อเนื่อง	5	1	100.00	เหมาะสม
12	ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับ การขอตำแหน่งทาง วิชาการ และผลประโยชน์ ที่จะได้รับ ทั้งต่อตนเอง และองค์กรตั้งแต่แรกบรรจุ และดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง	5	1	100.00	เหมาะสม
13	ควรปรับปรุงระเบียบหรือ วิธีการขอตำแหน่งวิชาการ ให้มีขั้นตอนสะดวกรวดเร็ว ยิ่งขึ้น	5	1	100.00	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มนองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์	
ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม (ต่อ)					
14	ควรมีคณะกรรมการ กลั่นกรองผลงานวิชาการ ให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มียื่นขอ ตำแหน่งวิชาการเพื่อให้ ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง ก่อนส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก	4	1	100.00	เหมาะสม
15	ควรใช้ระบบที่เลี้ยงให้แก่ผู้ ที่จะขอตำแหน่งทาง วิชาการแทนการนำเข้า กระบวนการกลั่นกรองด้วย คณะกรรมการ	4	1	89.47	เหมาะสม
16	ควรส่งเสริมให้อาจารย์รุ่นพี่ เป็นตัวอย่างในการขอ ตำแหน่งวิชาการ และใน การพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	5	1	94.74	เหมาะสม
17	ควรจัดการฝึกอบรม บุคลากรสายวิชาการให้มี จิตวิญญาณความเป็นครู สร้างความภาคภูมิใจใน อาชีพ	5	1	100.00	เหมาะสม
18	สร้างความตระหนักแก่ บุคลากรว่าตนเองเป็นจุด แข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร อาจใช้แนวทางการขอบคุณ ผู้ที่สร้างความได้เปรียบ ให้กับมหาวิทยาลัย	4	1.5	94.74	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มนองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์	
ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม (ต่อ)					
19	ควรใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการบังคับให้ขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยการกำหนดกรอบเวลาและการเลิกจ้าง	4	1	89.47	เหมาะสม
20	ควรใช้การจูงใจพนักงานให้ขอตำแหน่งทางวิชาการแทนการบังคับด้วยสัญญา	4	1	94.74	เหมาะสม
21	ควรจัดสรรทุนแก่บุคลากรสำหรับใช้ในการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	1	100.00	เหมาะสม
22	ควรฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม เช่น จำนวนการเป็นผู้ตรวจประเมิน	4	1	100.00	เหมาะสม
23	ควรมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เร็วที่สุด ไม่ควรรอจนครบตามจำนวนหรือครบปีจึงจัดการอบรมเพื่อให้บุคลากรได้ทราบระเบียบ ข้อบังคับ ผลประโยชน์ สวัสดิการ และความก้าวหน้าในสายงาน และป้องกันการทำตามตัวอย่างที่ไม่ถูกต้อง	4	1	100.00	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)		มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม (ต่อ)					
24	คณะ/หน่วยงาน ควรจัดพี่เลี้ยง ที่สนใจในการพัฒนาตนเอง มี ทัศนคติที่ดี ให้แก่บุคลากร ใหม่ระหว่างทดลองงาน	4	1.5	94.74	เหมาะสม
25	ควรมีการจัดคู่มือระหว่าง บุคลากรรุ่นเก่าที่มีความ ชำนาญทางทักษะ กับ บุคลากรรุ่นใหม่ผู้เชี่ยวชาญ ทางเทคโนโลยี เพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สร้างผลงานทางวิชาการ	4	1	94.74	เหมาะสม
26	ควรสนับสนุนการฝังตัวใน สถานประกอบการเพื่อให้ เกิดทักษะทางด้านการ ปฏิบัติและสามารถนำองค์ ความรู้จากสถาน ประกอบการมาถ่ายทอด แก่นักศึกษา	5	0	100.00	เหมาะสม
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
27	การประเมินผลควรสะท้อน ถึงสมรรถนะของบุคลากร อย่างแท้จริง เพื่อให้เกิด การปรับปรุงพัฒนา มิใช่ สำหรับการเลื่อนขั้น เงินเดือนเพียงอย่างเดียว	5	1	94.74	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มนองค้ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)					
28	ควรมีเกณฑ์การประเมินที่ แสดงถึงสมรรถนะและผล การปฏิบัติงาน เช่น การ ประเมิน 70:30 เป็นต้น	5	1	100.00	เหมาะสม
29	ควรใช้เกณฑ์การประเมินที่มี ความยืดหยุ่น และเกิดจาก ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ ประเมินและผู้ถูกประเมิน	4	1.5	94.74	เหมาะสม
30	ควรมีเกณฑ์การประเมินที่ ยืดหยุ่น เหมาะสมกับ ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น ให้น้ำหนักกับการทำ วิจัยมากกว่าด้านอื่นกับผู้ที่มี ความสามารถด้านการวิจัย	4	1	100.00	เหมาะสม
31	เกณฑ์การประเมินควร เป็นไปตามข้อตกลง (TOR) ในการจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัย เช่น เป็น บุคลากรที่เน้นการสอน ก็ ควรประเมิน หรือให้ น้ำหนักกับด้านการสอน	5	1	100.00	เหมาะสม
การบริหารผลตอบแทน					
32	ควรนำอัตราค่าจ้าง บางส่วนที่มหาวิทยาลัยหัก ไว้มาใช้ในการจัดสรร สวัสดิการแก่พนักงาน มหาวิทยาลัย เช่น การ ประกันสุขภาพ การประกัน อุบัติเหตุ เป็นต้น	5	1	89.47	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มนองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)	มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์	
การบริหารผลตอบแทน (ต่อ)					
33	ควรมีการให้รางวัลแก่พี่ เลี้ยงที่สามารถช่วยเหลือ เพื่อนอาจารย์ในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการได้ สำเร็จ	4	1.5	94.74	เหมาะสม
34	ควรจัดสรรรางวัลในรูปแบบ เงินให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติ ตำแหน่งทางวิชาการ	5	1	100.00	เหมาะสม
35	ควรมีการประกาศเกียรติ คุณให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติ ตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้ เกิดความภาคภูมิใจและ กระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจขอ ตำแหน่งวิชาการเช่นกัน	5	1	100.00	เหมาะสม
36	ควรมีการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ขอตำแหน่งทางวิชาการ เช่น การทำเอกสาร ตำรา ต่างๆ เป็นต้น	4	1	100.00	เหมาะสม
37	ควรจัดสรรค่าตอบแทน และเงินประจำตำแหน่งให้ เท่าเทียมกันระหว่าง ข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัย	5	1.5	94.74	เหมาะสม
38	ควรจัดสวัสดิการให้ สอดคล้องกับความต้องการ ของบุคลากร ผ่านการ สำรวจความคิดเห็น หรือ คณะกรรมการสวัสดิการ	4	1.5	89.47	เหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการ (ต่อ)

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการ (Process: P)		มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
การบริหารผลตอบแทน (ต่อ)					
39	ควรมีการจัดสรรเงินรางวัล ให้แก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่ มหาวิทยาลัย	4	1	100.00	เหมาะสม
การบริหารบุคลากรสัมพันธ์					
40	ควรมีการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทน มหาวิทยาลัย กับบุคลากร	5	1	100.00	เหมาะสม
41	ควรมีการจัดงานต่างๆ หรือ พื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้ พบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และได้ร่วมพูดคุยเสวนากับ ผู้บริหาร	4	1	100.00	เหมาะสม
42	ควรมีช่องทางการสื่อสาร ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับ บุคลากร เช่น การจัด ประชุมรวม เว็บไซต์ สื่อ สังคมออนไลน์ เป็นต้น	5	1	100.00	เหมาะสม
43	ควรมีเชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้าง ชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย เช่น การมอบรางวัล บุคลากรดีเด่น ให้การ ยอมรับ ยกย่อง	5	1	100.00	เหมาะสม
44	ควรมีการจัด สภาพแวดล้อมทาง กายภาพให้เหมาะสมแก่ การสร้างความสุขในการ ทำงาน	5	1	100.00	เหมาะสม

2.2.3 แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 3 ปัจจัยด้านผลลัพธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบย่อยที่มีโอกาสที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในการสร้างเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในทุกประเด็น พิจารณาได้จากค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) สำหรับองค์ประกอบย่อยต่างๆ ดังตารางที่ 19 โดยผู้วิจัยจำแนกออกเป็นแนวโน้มองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 ประเด็น ได้ดังต่อไปนี้

2.2.3.1 การสร้างเครือข่ายของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรมีการสร้างความร่วมมือในทุกระดับ ควรผลักดันให้เครือข่ายต่างๆ ที่มีอยู่แล้วของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสร้างมาตรการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ควรจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรในกลุ่มของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล สถานประกอบการ เป็นต้น ควรมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนาถึงการทำโครงการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย รวมถึงการตีพิมพ์และอ้างอิงผลงานทางวิชาการ และควรมีบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง

2.2.3.2 การสร้างความคิดสร้างสรรค์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และควรใช้บุคคลภายนอก เช่น ผู้ที่ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ เจ้าของธุรกิจ และนักวิชาการจากภายนอก เป็นต้น เข้ามามีจุดประกายทางความคิด

2.2.3.3 การสร้างนวัตกรรมของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรใช้แนวทางของการวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ควรใช้บุคคลภายนอก เช่น ผู้ที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ เจ้าของธุรกิจ และนักวิชาการจากภายนอก เป็นผู้จุดประกายทางความคิด และควรตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านผลลัพธ์

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 3 ผลลัพธ์ (Outcome: O)		มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
การสร้างเครือข่าย					
1	ควรสร้างความร่วมมือใน ทุกระดับ เช่น ระดับ ภูมิภาค ระดับกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ	4	1	100	เหมาะสม
2	ควรมีการผลักดันให้การ เครือข่ายต่างๆ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลที่มีอยู่สร้าง มาตรการร่วมกันได้อย่าง เป็นรูปธรรม	4	1	100	เหมาะสม
3	ควรมีการจัดการอบรม หรือการประชุมร่วมกัน ระหว่างบุคลากรในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล เช่น อบรม บุคลากรใหม่ หรือการ สัมมนาและเปลี่ยนเรียนรู้ ต่างๆ	4	1	100	เหมาะสม
4	ควรมีการสร้าง ความ ร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก เช่น สถาน ประกอบการ องค์กร บริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อ พัฒนาโจทย์วิจัย และหา รายได้จากภายนอก	4	1	100	เหมาะสม

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านผลลัพธ์ (ต่อ)

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 3 ผลลัพธ์ (Outcome: O)		มัธยฐาน (Median)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) \leq 1.5	ร้อยละความ เหมาะสม เชิงกลยุทธ์	ความ เหมาะสม ของกลยุทธ์
การสร้างเครือข่าย (ต่อ)					
5	ควรมีข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสำนักวิจัยและ พัฒนาถึงการทำ โครงการวิจัยร่วมกัน	4	1	100	เหมาะสม
6	ควรมีบริการวิชาการแก่ บุคคลและหน่วยงาน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4	1	100	เหมาะสม
7	ควรมีข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสำนักวิจัยและ พัฒนาถึงการตีพิมพ์และ อ้างอิงผลงานวิชาการ	5	1	100	เหมาะสม
การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
8	ควรใช้การวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือในการสร้าง ความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม	5	1	100	เหมาะสม
9	ควรใช้บุคคลภายนอกจุด ประกายความคิด สร้างสรรค์ สร้างแรง บันดาลใจ	4	1	89.50	เหมาะสม
10	ควรตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้าง สรรค์นวัตกรรมได้รับ ลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร	5	1	100	เหมาะสม

ตอนที่ 3 การสกัดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน
การประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากการวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้สกัด
ประเด็นต่างๆ นำไปสู่การสรุปเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม

มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบได้แก่รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (แผน A) ดังตารางที่ 20 และรูปแบบแนวโน้มกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเป็นไปได้ (แผน B) ตามตารางที่ 21

ตารางที่ 20 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอยู่จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน A)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
1. ปัจจัยนำเข้า	1.1 วิสัยทัศน์	1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
		2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
		3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
	1.2 พันธกิจ	1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ
		2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม
		3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย
	1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	1) วิเคราะห์โอกาสของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม
		2) วิเคราะห์อุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม
	1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	1) วิเคราะห์จุดแข็งของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม
		2) วิเคราะห์จุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม
		3) ศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของคณะและหน่วยงานภายใน
	1.5 การกำหนดเป้าหมาย	1) ยกระดับคุณภาพและได้คะแนนการประกันคุณภาพสูงขึ้น
1.6 การกำหนดวัตถุประสงค์	1) สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 40	
	2) สัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 60	

ตารางที่ 20 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอยู่จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน A) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.1 การสรรหาและคัดเลือก	1) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด
		2) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด
		3) กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน
		4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากภายในให้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก
	2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา	1) สรรวจและติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้เข้าสู่กระบวนการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
		2) ให้ความรู้เกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ
		3) จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานวิชาการ และให้คำแนะนำก่อนส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
		4) ใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการบังคับให้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระยะเวลาที่กำหนด
		5) จัดสรรทุนในการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
		6) สนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะทางการปฏิบัติ และนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดในการเรียนการสอน
2.3 การประเมินผลการทำงาน	1) ใช้เกณฑ์การประเมินที่แบ่งสัดส่วนตามสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน	2) เกณฑ์การประเมินต้องมีความยืดหยุ่นและเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
		3) เกณฑ์การประเมินต้องสะท้อนถึงสมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 20 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน A) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	2.4 การบริหารผลตอบแทน	1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความคิดเห็น หรือ คณะกรรมการสวัสดิการ 2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบเงินให้แก่ผู้ที่ผ่านการอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ
	2.5 การบริหารบุคลากรสัมพันธ์	1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และได้รับร่วมพูดคุยเสวนากับผู้บริหาร 2) จัดช่องทางสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร 3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย
3. ผลลัพธ์	3.1 การสร้างเครือข่าย	1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในทุกกระดับ 2) ผลักดันให้การเครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่สร้างมาตรฐานการร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) จัดบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง
		3.2 การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

จากตารางที่ 20 พบว่ารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลปัจจุบัน (แผน A) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ โดยปัจจัยนำเข้า มี 14 กิจกรรม เป็น การกำหนดวิสัยทัศน์ 3 กิจกรรม พันธกิจ 3 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค) 2 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน) 3 กิจกรรม การกำหนดเป้าหมาย 1 กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์ 2 กิจกรรม กระบวนการจัดการทรัพยากร มี 18 กิจกรรม เป็น การสรรหาและคัดเลือก 4 กิจกรรม การฝึกอบรมและพัฒนา 6 กิจกรรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน 3 กิจกรรม ผลบริหารผลตอบแทน 2 กิจกรรม การบริหารบุคลากรสัมพันธ์ 3 กิจกรรม และผลลัพธ์ มี 4 กิจกรรม เป็น การสร้างเครือข่าย 3 กิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1 กิจกรรม

ตารางที่ 21 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน B)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	องค์ประกอบเดิม/เพิ่มเติม
1. ปัจจัยนำเข้า	1.1 วิสัยทัศน์	1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	เดิม
		2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	เดิม
		3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	เดิม
	1.2 พันธกิจ	1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ	เดิม
		2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม	เดิม
		3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย	เดิม
		4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	เพิ่มเติม
		5) การมีส่วนร่วมในการสร้าง ออกแบบ และแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	เพิ่มเติม
	1.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	1) วิเคราะห์โอกาสของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	เดิม
		2) วิเคราะห์อุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	เดิม
	1.4 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน	1) วิเคราะห์จุดแข็งของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	เดิม
		2) วิเคราะห์จุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	เดิม
		3) ศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของคณะและหน่วยงานภายใน	เดิม
	1.5 การกำหนดเป้าหมาย	1) ยกย่องคุณภาพและได้คะแนนการประกันคุณภาพสูงขึ้น	เดิม

ตารางที่ 21 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน B) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	องค์ประกอบเดิม/เพิ่มเติม
1. ปัจจัยนำเข้า (ต่อ)	1.6 การกำหนดวัตถุประสงค์	1) สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 40	เดิม
		2) สัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 60	เดิม
2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.1 การสรรหาและคัดเลือก	1) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด	เดิม
		2) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด	เดิม
		3) กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน	เดิม
		4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากภายในให้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก	เดิม
		5) สรรหาและให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาเอกในปีการศึกษาสุดท้าย	เพิ่มเติม
		6) สรรหาผู้มีวุฒิปริญญาเอกจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น	เพิ่มเติม
		7) ระบุในประกาศรับสมัครให้ชัดเจนถึงการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและความก้าวหน้าทางสายงานอื่นๆ	เพิ่มเติม
	2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา	1) สืบรวจและติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้เข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ	เดิม
		2) ให้ความรู้เกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ	เดิม
		3) จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานวิชาการ และให้คำแนะนำก่อนส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	เดิม
		4) ใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการบังคับให้ขอตำแหน่งทางวิชาการในระยะเวลาที่กำหนด	เดิม

ตารางที่ 21 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน B) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	องค์ประกอบเดิม/เพิ่มเติม
2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)	5) จัดสรรทุนในการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	เดิม
		6) สนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะทางการปฏิบัติ และนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดในการเรียนการสอน	เดิม
		7) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	เพิ่มเติม
		8) กำหนดจำนวนผู้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในอัตราก้าวหน้าต่อเนื่องทุกปี	เพิ่มเติม
		9) ปรับปรุงระเบียบหรือวิธีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	เพิ่มเติม
		10) ใช้ระบบที่เลี้ยงให้แก่ผู้ที่จะขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	เพิ่มเติม
		11) สนับสนุนให้อาจารย์รุ่นที่เป็นแบบอย่างในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	เพิ่มเติม
		12) ฝึกอบรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นครู และสร้างความภาคภูมิใจในอาชีพ	เพิ่มเติม
		13) สร้างความรู้สึกว่าตนเป็นจุดแข็ง เป็นผู้สร้างความได้เปรียบให้แก่มหาวิทยาลัย	เพิ่มเติม
		14) ใช้การจูงใจพนักงานมหาวิทยาลัยในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการแทนการบังคับด้วยสัญญา	เพิ่มเติม
		15) ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และวัดผลจากจำนวนผู้ตรวจประกันคุณภาพ	เพิ่มเติม
		16) ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ให้เร็วที่สุด เพื่อให้บุคลากรทราบระเบียบข้อบังคับ ผสมประโยชน์ และเตรียมพร้อมกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ	เพิ่มเติม

ตารางที่ 21 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน B) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	องค์ประกอบเดิม/เพิ่มเติม
2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)	17) คณะควรจัดพี่เลี้ยงที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี ให้กับอาจารย์ใหม่ระหว่างทดลองงาน	เพิ่มเติม
		18) การจับคู่ระหว่างอาจารย์รุ่นใหม่และอาจารย์รุ่นเก่าเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	เพิ่มเติม
	2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1) ใช้เกณฑ์การประเมินที่แบ่งสัดส่วนตามสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน	เดิม
		2) เกณฑ์การประเมินต้องมีความยืดหยุ่นและเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	เดิม
		3) เกณฑ์การประเมินต้องสะท้อนถึงสมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง	เดิม
		4) ใช้เกณฑ์การประเมินตามข้อตกลงการจ้าง (TOR) เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะด้าน	เพิ่มเติม
	2.4 การบริหารผลตอบแทน	1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความคิดเห็น หรือคณะกรรมการสวัสดิการ	เดิม
		2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบตัวเงินให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ	เดิม
		3) ให้รางวัลแก่พี่เลี้ยงที่สามารถช่วยเหลือเพื่อนอาจารย์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการได้สำเร็จ	เพิ่มเติม
		4) ประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจขอตำแหน่งทางวิชาการ	เพิ่มเติม
5) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการ		เพิ่มเติม	

ตารางที่ 21 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน B) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	องค์ประกอบเดิม/เพิ่มเติม
2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	2.4 การบริหารผลตอบแทน	6) จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย	เพิ่มเติม
		7) จัดสรรค่าตอบแทนและเงินประจำตำแหน่งให้เท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย	เพิ่มเติม
	2.5 การบริหารบุคลากรสัมพันธ์	1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และเข้าร่วมพูดคุยเสวนากับผู้บริหาร	เดิม
		2) จัดช่องทางการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร	เดิม
		3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย	เดิม
		4) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมแก่การสร้างความสุขในการทำงาน	เพิ่มเติม
3. ผลลัพธ์	3.1 การสร้างเครือข่าย	1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในทุกระดับ	เดิม
		2) ผลักดันให้การเครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่สร้างมาตรการร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม	เดิม
		3) จัดบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	เดิม
		4) จัดการอบรม หรือการประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	เพิ่มเติม
		5) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนาถึงการทำโครงการวิจัยร่วมกัน	เพิ่มเติม
		6) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนาถึงการตีพิมพ์และอ้างอิงผลงานวิชาการ	เพิ่มเติม

ตารางที่ 21 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ควรดำเนินการจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม (แผน B) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	องค์ประกอบเดิม/เพิ่มเติม
3. ผลลัพธ์ (ต่อ)	3.2 การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร	เดิม
		2) ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	เพิ่มเติม
		3) ใช้บุคคลภายนอกจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ	เพิ่มเติม

จากตารางที่ 21 พบว่ารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ควรดำเนินการ (แผน B) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ โดยปัจจัยนำเข้า มี 6 องค์ประกอบย่อย 16 กิจกรรม แบ่งเป็น การกำหนดวิสัยทัศน์ 3 กิจกรรม พันธกิจ 5 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 2 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค) 2 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน) 3 กิจกรรม การกำหนดเป้าหมาย 1 กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์ 2 กิจกรรม กระบวนการจัดการทรัพยากร มี 5 องค์ประกอบย่อย 40 กิจกรรม แบ่งเป็น การสรรหาและคัดเลือก 7 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 3 กิจกรรม การฝึกอบรมและพัฒนา 18 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 12 กิจกรรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 1 กิจกรรม การบริหารผลตอบแทน 7 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 5 กิจกรรม การบริหารบุคลากรสัมพันธ์ 4 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 1 กิจกรรม และผลลัพธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 9 กิจกรรม แบ่งเป็น การสร้างเครือข่าย 6 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 3 กิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3 กิจกรรม เพิ่มขึ้นจากเดิม 2 กิจกรรม

ดังนั้นเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างและความเป็นไปได้ในการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นทั้ง 2 แผน (แผน A และ แผน B) ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของกิจกรรมภายในกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้จากการสังเคราะห์แบบสอบถามของทั้ง 2 แผน พร้อมทั้งเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ เข้ากับมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 โดยจะพิจารณาเฉพาะตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ระดับจำนวน 19 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็นระดับหลักสูตร 5 ตัวบ่งชี้ ระดับคณะ 8 ตัวบ่งชี้ ระดับมหาวิทยาลัย 6 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกตามกลยุทธ์หลัก ได้ดังต่อไปนี้

3.1 จำแนกตามปัจจัยนำเข้า ผู้วิจัยได้จัดทำตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของกิจกรรมภายในกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้จากการสังเคราะห์ขึ้นทั้ง 2 กลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงเข้ากับตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาได้ตามตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงความแตกต่างของปัจจัยนำเข้าแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การกำหนดวิสัยทัศน์						
1)	กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	✓	✓	-	5.1	5.1
2)	กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	✓	✓	-	5.1	5.1
3)	วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	✓	✓	-	5.1	5.1
พันธกิจ						
1)	จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	✓	✓	4.2 5.2	1.2 1.3 1.4 5.1	1.2 1.3 5.1
2)	จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม	✓	✓	-	5.1	5.1
3)	รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย	✓	✓	3.2 4.2	1.2 1.3 1.4	1.2 1.3
4)	การมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	-	✓	4.1 4.2 4.3	1.2 1.3 1.4 2.1 3.1	2.1 2.3 3.1

ตารางที่ 22 แสดงความแตกต่างของปัจจัยนำเข้าแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
พันธกิจ (ต่อ)						
5) การมีส่วนร่วมในการสร้าง ออกแบบ และแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัย	-	✓	4.1	1.2	2.1	
			4.2	1.3	2.3	
			4.3	1.4	3.1	
				2.1	3.1	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก						
1) วิเคราะห์โอกาสของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	✓	✓	-	5.1	5.1	
2) วิเคราะห์อุปสรรคของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	✓	✓	-	5.1	5.1	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน						
1) วิเคราะห์จุดแข็งของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	✓	✓	-	5.1	5.1	
2) วิเคราะห์จุดอ่อนของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	✓	✓	-	5.1	5.1	
3) ศึกษาความต้องการด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของคณะและ หน่วยงานภายใน	✓	✓	-	1.2 1.3 1.4 2.1 2.2	-	
การกำหนดเป้าหมาย						
1) ยกระดับคุณภาพและได้ คะแนนการประกันคุณภาพ สูงขึ้น	✓	✓	4.1 4.2 4.3	1.2 1.3 1.4 5.1	1.2 1.3 5.1	

ตารางที่ 22 แสดงความแตกต่างของปัจจัยนำเข้าแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B		A	B
การกำหนดวัตถุประสงค์						
	1) สัดส่วนของอาจารย์วุฒิ ปริญญาเอกเมื่อเทียบกับ อาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 40	✓	✓	4.2	1.2	1.2
	2) สัดส่วนของอาจารย์ที่มี ตำแหน่งวิชาการเมื่อเทียบกับ อาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 60	✓	✓	4.2	1.3	1.3

จากตาราง 22 พบว่า กิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ใช้ในปัจจุบัน หรือ แผน A มีทั้งหมด 14 กิจกรรม และกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ หรือ แผน B มีทั้งหมด 16 กิจกรรม ซึ่งกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของทั้ง 2 แผนสามารถเชื่อมโยงเข้ากับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน ครอบคลุมตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 18 ตัวบ่งชี้ จากตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 19 ตัวบ่งชี้ เช่นเดียวกัน แต่แผน B ประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมตัวบ่งชี้เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับมากกว่า ในระดับหลักสูตร ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 การบริหารและการพัฒนาอาจารย์ ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 คุณภาพอาจารย์ และตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์ ในระดับคณะ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ 1.4 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และ ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม ในระดับสถาบัน ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย และ ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาให้แก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงจำนวนกิจกรรมของปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพ การศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์

ระดับ/ตัวบ่งชี้	จำนวนกิจกรรม		
	แผน A	แผน B	แตกต่าง
ระดับหลักสูตร			
3.2 การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา	1	1	0
4.1 การบริหารและการพัฒนาอาจารย์	1	3	2
4.2 คุณภาพอาจารย์	5	7	2
4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์	1	3	2
5.2 การวางระบบผู้สอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน	2	2	0
รวม	10	16	6
ระดับคณะ			
1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	5	7	2
1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	5	7	2
1.4 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	4	6	2
2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนา งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	1	3	2
2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	1	1	0
2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	0	0	0
3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	0	2	2
5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตาม ผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ	10	10	0
รวม	26	36	10
ระดับสถาบัน			
1.2 อาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	4	4	0
1.3 อาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	4	4	0
2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนา งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	0	2	2

ตารางที่ 23 แสดงจำนวนกิจกรรมของปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพ การศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์ (ต่อ)

ระดับ/ตัวบ่งชี้	จำนวนกิจกรรม		
	แผน A	แผน B	แตกต่าง
ระดับสถาบัน (ต่อ)			
2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและ นักวิจัย	0	2	2
3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	0	2	2
5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตาม ผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ ของสถาบัน	10	10	0
รวม	18	24	6
รวมทั้ง 3 ระดับ	54	76	22

จากตารางที่ 23 พบว่า ในระดับหลักสูตร แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 6 กิจกรรม ใน ระดับคณะ แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 10 กิจกรรม ในระดับสถาบัน แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้อง กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 6 กิจกรรม ในภาพรวมของทั้ง 3 ระดับ แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 22 กิจกรรม

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ หรือ แผน B นั้น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 16 กิจกรรม สามารถสร้างความได้เปรียบตาม มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาสูงกว่า รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความ ได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ใช้ ในปัจจุบัน หรือ แผน A ที่ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 14 กิจกรรม ในทุกระดับของตัวบ่งชี้การ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

3.2 จำแนกตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นตาราง เปรียบเทียบความแตกต่างของกิจกรรมภายในกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้จากการสังเคราะห์ขึ้นทั้ง 2 กลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงเข้ากับตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาได้ตาม ตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงความแตกต่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การสรรหาและคัดเลือก						
1) กำหนดและรักษาสัดส่วน ของอาจารย์วุฒิปริญญาเอก ให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด	✓	✓	4.2	1.2 1.4	1.2	
2) กำหนดและรักษาสัดส่วน ของอาจารย์ที่มีตำแหน่ง วิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด	✓	✓	4.2	1.3 1.4	1.3	
3) กำหนดคุณสมบัติของ ผู้สมัครให้ชัดเจน	✓	✓	4.1	1.2 2.3	1.2 2.3	
4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติ เหมาะสมจากภายในให้รับ ทุนการศึกษาต่อในระดับ ปริญญาเอก	✓	✓	4.1	1.2	1.2	
5) สรรหาและให้ทุนการศึกษา แก่นักศึกษาระดับปริญญาเอก ในปีการศึกษาสุดท้าย	✓	✓	4.2	1.4 2.3	2.3	
6) สรรหาผู้มีวุฒิปริญญาเอก จากหน่วยงานภาครัฐและ เอกชนอื่น	-	✓	4.2	1.4 2.1	2.1	
7) ระบุในประกาศรับสมัครให้ ชัดเจนถึงการข้อกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการและ ความก้าวหน้าทางสายงาน อื่นๆ	-	✓	4.1	1.3 2.3	1.3 2.3	
การฝึกอบรมและพัฒนา						
1) สํารวจและติดตามผู้ที่มี คุณสมบัติครบถ้วนให้เข้าสู่ กระบวนการข้อกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการ	✓	✓	4.2	1.3	1.3	

ตารางที่ 24 แสดงความแตกต่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)						
2) ให้ความรู้เกี่ยวกับการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ	✓	✓	4.2	1.3	1.3	
3) จัดตั้งคณะกรรมการ กลั่นกรองผลงานวิชาการ และให้คำแนะนำก่อนส่งไปยัง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	✓	✓	4.2	1.3	1.3	
4) ใช้สัญญาจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือใน การบังคับให้ข้อกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการใน ระยะเวลาที่กำหนด	✓	✓	4.2	1.3	1.3	
5) จัดสรรทุนในการอบรมและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	4.1	-	-	
6) สนับสนุนการฝังตัวใน สถานประกอบการ เพื่อให้เกิด ทักษะทางการปฏิบัติ และนำ องค์ความรู้มาถ่ายทอดในการ เรียนการสอน	✓	✓	4.2	2.2 2.3 3.1 5.1	2.3 3.1 5.1	
7) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา บุคลากร เพื่อเตรียมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัย	-	✓	4.1 4.2 4.3	1.2 1.3	1.2 1.3	
8) กำหนดจำนวนผู้ขอกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการในอัตรา ก้าวหน้าต่อเนื่องทุกปี	-	✓	4.2	1.3	1.3	

ตารางที่ 24 แสดงความแตกต่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบกลยุทธ์การจัดการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
ระดับอุดมศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ	แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
	A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)					
9) ปรับปรุงระเบียบหรือ วิธีการกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการให้มีความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น	-	✓	4.2	1.3	1.3
10) ใช้ระบบที่เลี้ยงให้แก่ผู้ จะขอตำแหน่งตำแหน่งทาง วิชาการ	-	✓	4.2	1.3	1.3
11) สนับสนุนให้อาจารย์รุ่นพี่ เป็นแบบอย่างในการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	-	✓	4.2	1.3	1.3
12) ฝึกอบรมเกี่ยวกับจิต วิญญาณความเป็นครู และ สร้างความภาคภูมิใจในอาชีพ	-	✓	4.1	1.2	1.2
			4.3	1.3	1.3
13) สร้างความรู้สึกว่าตนเป็น จุดแข็ง เป็นผู้สร้างความ ได้เปรียบให้แก่มหาวิทยาลัย	-	✓	4.1	1.2	1.2
				1.3	1.3
14) ใช้การจูงใจพนักงาน มหาวิทยาลัยในการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ แทนการบังคับด้วยสัญญา	-	✓	4.2	1.3	1.3
15) ฝึกอบรมให้บุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การประกันคุณภาพ และ วัดผลจากจำนวนผู้ตรวจ ประกันคุณภาพ	-	✓	-	5.1	5.1

ตารางที่ 24 แสดงความแตกต่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)						
16) ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ให้เร็วที่สุด เพื่อให้บุคลากรทราบระเบียบข้อบังคับ ผลประโยชน์ และเตรียมพร้อมกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ	-	✓	4.1	1.2	1.2	
			4.3	1.3	1.3	
17) คณะควรจัดพี่เลี้ยงที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดีให้กับอาจารย์ใหม่ระหว่างทดลองงาน	-	✓	4.1	-	-	
			4.3			
18) การจับคู่ระหว่างอาจารย์รุ่นใหม่และอาจารย์รุ่นเก่า เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	-	✓	4.1	2.1	2.1	
			4.2	2.3	2.3	
การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
1) ใช้เกณฑ์การประเมินที่แบ่งสัดส่วนตามสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	4.3	2.1	2.1	
				2.3	2.3	
2) เกณฑ์การประเมินต้องมีความยืดหยุ่นและเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	✓	✓	4.1	2.1	2.1	
			4.3	2.3	2.3	
				3.1	3.1	
3) เกณฑ์การประเมินต้องสะท้อนถึงสมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง	✓	✓	4.1	2.1	2.1	
			4.3	2.3	2.3	
				3.1	3.1	

ตารางที่ 24 แสดงความแตกต่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)						
4) ใช้เกณฑ์การประเมินตาม ข้อตกลงการจ้าง (TOR) เหมาะสมกับความสามารถ เฉพาะด้าน	-	✓	4.1	2.1	2.1	
			4.3	2.3	2.3	
				3.1	3.1	
				5.1	5.1	
การบริหารผลตอบแทน						
1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้อง กับความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความคิดเห็น หรือคณะกรรมการสวัสดิการ	✓	✓	4.3	-	-	
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบตัวเงิน ให้แก่ผู้ที่ผ่านการอนุมัติ ตำแหน่งทางวิชาการ	✓	✓	4.2	1.3 2.3	1.3 2.3	
3) ใ้รางวัลแก่พี่เลี้ยงที่ สามารถช่วยเหลือเพื่อน อาจารย์ในการขอตำแหน่ง ทางวิชาการได้สำเร็จ	-	✓	4.2	1.3 2.3	1.3 2.3	
4) ประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ ผ่านการอนุมัติตำแหน่ง วิชาการ เพื่อให้เกิดความ ภาคภูมิใจและกระตุ้นให้ผู้อื่น สนใจขอตำแหน่ง วิชาการ	-	✓	4.2	1.3	1.3	
5) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการขอตำแหน่งทาง วิชาการ	-	✓	4.2	1.3	1.3	
6) จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้ที่ สร้างชื่อเสียงให้แก่ มหาวิทยาลัย	-	✓	4.3	3.1	3.1	

ตารางที่ 24 แสดงความแตกต่างของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ		แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
		A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การบริหารผลตอบแทน (ต่อ)						
7) จัดสรรค่าตอบแทนและเงิน ประจำตำแหน่งให้เท่าเทียม กันระหว่างข้าราชการและ พนักงานมหาวิทยาลัย	-	✓	4.2 4.3	1.3	1.3	
การบริหารบุคลากรสัมพันธ์						
1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่ เพื่อให้บุคลากรได้พบปะ สังสรรค์ระหว่างกัน และได้ ร่วมพูดคุยเสวนากับผู้บริหาร	✓	✓	4.3	-	-	
2) จัดช่องทางการสื่อสารทั้ง ทางตรงและทางอ้อมระหว่าง ผู้บริหารกับบุคลากร	✓	✓	4.3	-	-	
3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้าง ชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย	✓	✓	4.3	3.1	3.1	
4) จัดสภาพแวดล้อมทาง กายภาพให้เหมาะสมแก่การ สร้างความสุขในการทำงาน	-	✓	4.3			

จากตาราง 24 พบว่า กิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ใช้ในปัจจุบัน หรือ แผน A มีทั้งหมด 18 กิจกรรม และกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ หรือ แผน B มีทั้งหมด 40 กิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 2 แผนสามารถเชื่อมโยงเข้ากับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน ครอบคลุมตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 18 ตัวบ่งชี้ จากตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 19 ตัวบ่งชี้

เช่นเดียวกัน แต่แผน B ประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ระดับมากกว่า แต่แผน B จะสร้างความได้เปรียบในระดับหลักสูตรมากกว่า เนื่องจากมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ไม่ปรากฏในแผน A ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 การบริหารและการพัฒนาอาจารย์ ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 คุณภาพอาจารย์ และตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์ ส่วนตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพ การศึกษาในระดับคณะ และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสถาบันจะมีการตอบสนอง ต่อตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาเหมือนกันทุกตัวบ่งชี้ จะแตกต่างเพียงแผน B มีจำนวนของ กิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษามากกว่า ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบ ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาให้แก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนกิจกรรมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์

ระดับ/ตัวบ่งชี้	จำนวนกิจกรรม		
	แผน A	แผน B	แตกต่าง
ระดับหลักสูตร			
3.2 การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา	2	2	0
4.1 การบริหารและการพัฒนาอาจารย์	5	13	8
4.2 คุณภาพอาจารย์	9	21	12
4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์	7	15	8
5.2 การวางระบบผู้สอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน	0	1	1
รวม	23	52	29
ระดับคณะ			
1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	3	7	4
1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	6	20	14
1.4 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3	4	1
2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	3	6	3
2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	1	1	0
2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	7	11	4

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนกิจกรรมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์ (ต่อ)

ระดับ/ตัวบ่งชี้	จำนวนกิจกรรม		
	แผน A	แผน B	แตกต่าง
ระดับคณะ (ต่อ)			
3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	4	6	2
5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ	1	3	2
รวม	28	58	30
ระดับสถาบัน			
1.2 อาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	3	7	4
1.3 อาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	6	20	14
2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	3	6	3
2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	7	11	4
3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	4	6	2
5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน	1	3	2
รวม	24	53	29
รวมทั้ง 3 ระดับ	75	163	88

จากตารางที่ 25 พบว่า ในระดับหลักสูตร แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 29 กิจกรรม ในระดับคณะ แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 30 กิจกรรม ในระดับสถาบัน แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 29 กิจกรรม ในภาพรวมของทั้ง 3 ระดับ แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 88 กิจกรรม

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ หรือ แผน B นั้น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 40 กิจกรรม สามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาสูงกว่า รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ใช้ในปัจจุบัน หรือ แผน A ที่ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 18 กิจกรรม ในทุกระดับของตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

3.3 จำแนกตามผลลัพธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของกิจกรรมภายในรูปแบบกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้จากการสังเคราะห์ขึ้นทั้ง 2 กลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงเข้ากับตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาได้ตามตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แสดงความแตกต่างของผลลัพธ์ตามรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ	แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
	A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การสร้างเครือข่าย					
1) สร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกในทุก ระดับ	✓	✓	4.2	2.1 2.2 2.3 3.1	2.1 2.3 3.1
2) ผลักดันให้การเครือข่าย ต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่ สร้างมาตรการร่วมกันได้อย่าง เป็นรูปธรรม	✓	✓	4.2	2.1 2.3	2.1 2.3
3) จัดบริการวิชาการแก่บุคคล และหน่วยงานภายนอกอย่าง ต่อเนื่อง	✓	✓	-	3.1	3.1
4) จัดการอบรม หรือการ ประชุมร่วมกันระหว่าง บุคลากรในกลุ่มมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล	-	✓	4.1	-	-

ตารางที่ 26 แสดงความแตกต่างของผลลัพธ์ตามรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ดำเนินการ	แผนกลยุทธ์		สอดคล้องกับตัวบ่งชี้		
	A	B	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
การสร้างเครือข่าย (ต่อ)					
5) จัดทำข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนา ถึงการทำโครงการวิจัยร่วมกัน	-	✓	-	2.1 2.3	2.1 2.3
6) จัดทำข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนา ถึงการตีพิมพ์และอ้างอิง ผลงานวิชาการ	-	✓	4.2	2.3	2.3
การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์ นวัตกรรมได้รับลิขสิทธิ์และ สิทธิบัตร	✓	✓	4.1 4.2 4.3	2.1 2.3	2.1 2.3
2) ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็น เครื่องมือในการสร้างความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม	-	✓	4.1 4.2	2.1 2.3	2.1 2.3
3) ใช้บุคคลภายนอกจุด ประกายความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ	-	✓	4.1 4.2 4.3	2.3	2.3

จากตาราง 26 พบว่า กิจกรรมที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ใช้ในปัจจุบัน หรือ แผน A มีทั้งหมด 4 กิจกรรม และกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ หรือ แผน B มีทั้งหมด 9 กิจกรรม ซึ่งกิจกรรมเกี่ยวกับผลลัพธ์ของทั้ง 2 แผนสามารถเชื่อมโยงเข้ากับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยครอบคลุมตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10 ตัวบ่งชี้ จากตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 19 ตัวบ่งชี้ เช่นเดียวกัน แต่แผน B ประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมตัวบ่งชี้เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับมากกว่า ได้แก่ ระดับหลักสูตร ประกอบด้วย ตัว

บ่งชี้ที่ 4.1 การบริหารและการพัฒนาอาจารย์ ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 คุณภาพอาจารย์ และ ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์ ระดับคณะ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนา งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และ ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย และในระดับสถาบัน ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนา งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และ ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 ผลงานทาง วิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนกิจกรรมของผลลัพธ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การ ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์

ระดับ/ตัวบ่งชี้	จำนวนกิจกรรม		
	แผน A	แผน B	แตกต่าง
ระดับหลักสูตร			
3.2 การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา	0	0	0
4.1 การบริหารและการพัฒนาอาจารย์	1	4	3
4.2 คุณภาพอาจารย์	3	6	3
4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์	1	2	1
5.2 การวางระบบผู้สอนและกระบวนการจัดการ เรียนการสอน	0	0	0
รวม	5	12	7
ระดับคณะ			
1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	0	0	0
1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการ	0	0	0
1.4 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	0	0	0
2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนา งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	3	5	2
2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	1	1	0
2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและ นักวิจัย	3	7	4
3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	2	2	0
5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ	0	0	0
รวม	9	15	6

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนกิจกรรมของผลลัพธ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจำแนกตามระดับและแผนกลยุทธ์ (ต่อ)

ระดับ/ตัวบ่งชี้	จำนวนกิจกรรม		
	แผน A	แผน B	แตกต่าง
ระดับสถาบัน			
1.2 อาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	0	0	0
1.3 อาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	0	0	0
2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	3	5	2
2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	3	7	4
3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	2	2	0
5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน	0	0	0
รวม	8	14	6
รวมทั้ง 3 ระดับ	22	41	19

จากตารางที่ 27 พบว่า ในระดับหลักสูตร แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 7 กิจกรรม ในระดับคณะ แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 6 กิจกรรม ในระดับสถาบัน แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 6 กิจกรรม ในภาพรวมของทั้ง 3 ระดับ แผน B มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า แผน A ทั้งหมด 19 กิจกรรม

สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ หรือ แผน B นั้น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 9 กิจกรรม สามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาสูงกว่า รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ใช้ในปัจจุบัน หรือ แผน A ที่ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 4 กิจกรรม ในทุกระดับของตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

จากตารางที่ 24 ถึงตารางที่ 28 เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 2 แผนที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น และเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษายกระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปความสัมพันธ์ของกิจกรรมทั้งหมดของแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 แผนเข้ากับตัวบ่งชี้ของเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษายกระดับอุดมศึกษา ทั้ง 3 ระดับ ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาและแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระดับ	ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษายภายใน	จำนวนกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	
		แผน A	แผน B
หลักสูตร	3.2 การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา	3	3
	4.1 การบริหารและการพัฒนาอาจารย์	7	20
	4.2 คุณภาพอาจารย์	17	34
	4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์	9	20
	5.2 การวางระบบผู้สอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน	2	3
	รวม	38	80
คณะ	1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	8	14
	1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	11	27
	1.4 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	7	10
	2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	7	14
	2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	3	3
	2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	10	18
	3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	6	10
	5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ	11	13
		รวม	63

ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาและแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ระดับ	ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	จำนวนกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	
		แผน A	แผน B
สถาบัน	1.2 อาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	7	11
	1.3 อาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	10	24
	2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	6	13
	2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	10	20
	3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	6	10
	5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน	11	13
	รวม	50	91
	รวมทั้ง 3 ระดับ	151	280

หมายเหตุ: ตัวบ่งชี้บางตัวเกี่ยวข้องกับกิจกรรมมากกว่า 1 กิจกรรม

จากตารางที่ 28 พบว่าตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ระดับหลักสูตรจะมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแผน A รวมทั้งหมด 38 กิจกรรม เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแผน B รวมทั้งหมด 80 กิจกรรม ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ระดับคณะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแผน A รวมทั้งหมด 63 กิจกรรม เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแผน B รวมทั้งหมด 109 กิจกรรม ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ระดับสถาบันเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแผน A รวมทั้งหมด 50 กิจกรรม เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแผน B รวมทั้งหมด 91 กิจกรรม จะสังเกตได้ว่า ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบันมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมตามรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในแผน B มากกว่าแผน A

ดังนั้นรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ หรือ แผน B ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้ามี 6 องค์ประกอบย่อย 16 กิจกรรม 2) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 5 องค์ประกอบย่อย 40 กิจกรรม และ 3) ผลลัพธ์มี 3 องค์ประกอบย่อย 9 กิจกรรม สามารถ

สร้างรายได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาสูงกว่า รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ใช้ในปัจจุบัน หรือ แผน A ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้ามี 6 องค์ประกอบย่อย 14 กิจกรรม 2) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 5 องค์ประกอบย่อย 18 กิจกรรม และ 3) ผลลัพธ์มี 3 องค์ประกอบย่อย 4 กิจกรรม ในทุกระดับของตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 ขั้นการยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ผู้วิจัยได้ใช้ค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาทั้ง 2 รูปแบบที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 2 พร้อมทั้งคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสม ด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม เมื่อได้รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าอรรถประโยชน์สูงสุดผู้วิจัยได้ยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการประเมินฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามที่จากการคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกครั้ง ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนย่อยที่ 3.1 คัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 2 รูปแบบ คือ แผน A และ แผน B ที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลได้ประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาทั้ง 2 รูปแบบที่ได้สังเคราะห์ขึ้น ทีละรูปแบบ และนำค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่ได้จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคล มาใช้ในการคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสมแก่การประยุกต์ใช้ ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นบุคลากรของกองบริหารงานบุคคลที่ตอบแบบสอบถามค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในรอบที่ 3 แสดงไว้ในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลที่ให้ข้อมูล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	1	11.11
หญิง	8	88.89
รวม	9	100
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	1	11.11
30 – 40 ปี	5	55.56
41 – 50 ปี	3	33.33
51 – 60 ปี	-	-
มากกว่า 60 ปี	-	-
รวม	9	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	7	77.78
ปริญญาโท	2	22.22
รวม	9	100

จากตารางที่ 29 พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีทั้งหมด 9 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 88.89 และเป็นเพศชาย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ผู้ตอบแบบสอบถามค่าอรรถประโยชน์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 30 ถึง 40 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 รองลงมาคือมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 41 ถึง 50 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และผู้ตอบแบบสอบถามค่าอรรถประโยชน์ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22

3.1.2 การประเมินค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในกองบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งได้ประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการประยุกต์ใช้รูปแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบ A และ รูปแบบ B ทุกกิจกรรม สามารถแสดงผลการประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับโดยเฉลี่ยจากการ

ประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 2 รูปแบบได้ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 สรุปค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญ	แผน A	แผน B
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 1	3.83	3.89
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 2	4.29	4.36
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 3	3.76	3.78
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 4	3.76	3.84
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 5	3.74	3.81
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 6	4.74	4.78
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 7	4.18	4.20
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 8	4.18	4.23
ผู้ปฏิบัติงานในกองบริหารงานบุคคลคนที่ 9	4.50	4.66

จากตารางที่ 30 พบว่าค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในรูปแบบ B สูงกว่าค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในรูปแบบ A ที่ได้จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นบุคลากรของกองบริหารบุคคล

3.1.3 คัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เพื่อให้เห็นถึงความเหมาะสมในการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง ผู้วิจัยได้นำค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่ได้จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นบุคลากรของกองบริหารบุคคลมาใช้ในการคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีเกม ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แสดงค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยของแต่ละรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามผู้ประเมิน (เฉพาะผู้ประเมิน 3 คนแรก)

แผนผู้ประเมิน 1	แผนผู้ประเมิน 2	แผนของผู้ประเมิน 3					
		แผน A			แผน B		
แผน A	แผน A	3.83	4.29	3.76	3.83	4.29	3.78
	แผน B	3.83	4.36	3.76	3.83	4.36	3.78
แผน B	แผน A	3.89	4.29	3.76	3.89	4.29	3.78
	แผน B	3.89	4.36	3.76	<u>3.89</u>	<u>4.36</u>	<u>3.78</u>

หมายเหตุ: ตารางนี้เป็นเพียงบางส่วนของตารางวิเคราะห์ผลตอบแทนด้วยทฤษฎีเกม

จากตารางที่ 31 พบว่า ในกรณีที่ 1 เมื่อผู้ประเมินทั้ง 3 คนเลือกแผน A ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.83 คนที่ 2 เท่ากับ 4.29 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.76 กรณีที่ 2 หากผู้ประเมินคนที่ 1 และคนที่ 2 เลือกใช้แผน A และผู้ประเมินคนที่ 3 เลือกใช้แผน B ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.83 คนที่ 2 เท่ากับ 4.29 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.78 กรณีที่ 3 หากผู้ประเมินคนที่ 1 เลือกใช้แผน A ผู้ประเมินคนที่ 2 เลือกแผน B และผู้ประเมินคนที่ 3 เลือกใช้แผน A ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.83 คนที่ 2 เท่ากับ 4.36 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.76 กรณีที่ 4 หากผู้ประเมินคนที่ 1 เลือกใช้แผน A ผู้ประเมินคนที่ 2 เลือกแผน B และผู้ประเมินคนที่ 3 เลือกใช้แผน B ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.83 คนที่ 2 เท่ากับ 4.36 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.78 กรณีที่ 5 หากผู้ประเมินคนที่ 1 เลือกใช้แผน B ผู้ประเมินคนที่ 2 เลือกแผน A และผู้ประเมินคนที่ 3 เลือกใช้แผน A ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.89 คนที่ 2 เท่ากับ 4.29 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.76 กรณีที่ 6 หากผู้ประเมินคนที่ 1 เลือกใช้แผน B ผู้ประเมินคนที่ 2 เลือกแผน A และผู้ประเมินคนที่ 3 เลือกใช้แผน B ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.89 คนที่ 2 เท่ากับ 4.29 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.78 กรณีที่ 7 หากผู้ประเมินคนที่ 1 เลือกใช้แผน B ผู้ประเมินคนที่ 2 เลือกแผน B และผู้ประเมินคนที่ 3 เลือกใช้แผน A ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.89 คนที่ 2 เท่ากับ 4.36 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.76 และกรณีที่ 8 หากผู้ประเมินทั้ง 3 คนที่ 1 เลือกใช้แผน B ค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่จะได้รับของผู้ประเมิน คนที่ 1 เท่ากับ 3.89 คนที่ 2 เท่ากับ 4.36 และคนที่ 3 เท่ากับ 3.78 จากผลลัพธ์ในตารางจะเห็นว่าในตารางจะพบว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ของผู้ประเมินทั้ง 3 คน ซึ่งเป็นผลตอบแทนหรือค่าอรรถประโยชน์สูงสุดที่สามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาได้ ดังนั้น แผน B หรือแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้ ซึ่งมีปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย 16 กิจกรรม กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 องค์ประกอบย่อย 40 กิจกรรม

และผลลัพธ์ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 9 กิจกรรม จึงมีความเหมาะสมที่สุดที่จะนำมาประยุกต์ใช้และทดสอบยืนยันความเหมาะสมต่อไป

ตอนย่อยที่ 3.2 ยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้วยการประเมินฉันทามติ

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเทคนิคทฤษฎีเกมสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ทำฉันทามติเชิงยอมรับรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สร้างขึ้น ด้วยการทดสอบค่า Cohen's Kappa ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

3.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีที่ตอบแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในรอบที่ 4 แสดงตามตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	3	33.33
หญิง	6	66.67
รวม	9	100
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี		
30 – 40 ปี	1	11.11
41 – 50 ปี	2	22.22
51 – 60 ปี	2	22.22
มากกว่า 60 ปี	4	44.44
รวม	9	100

ตารางที่ 32 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท	6	66.67
ปริญญาเอก	3	33.33
รวม	9	100

จากตารางที่ 32 พบว่ามีผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 9 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.67 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.33 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาคือมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 41 ถึง 50 ปี และอยู่ระหว่าง 51 ถึง 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.22 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 66.67 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 33.33

3.2.2 การยืนยันรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้วิจัยทดสอบความสอดคล้องหรือความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆ ของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้วยการทดสอบค่า Cohen's Kappa กับกิจกรรมทั้งหมดผลการทดสอบสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงการทดสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรเชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

กิจกรรมทั้งหมด (N)	จำนวนผู้ประเมิน (n)	ค่า \bar{p}	ค่า \bar{p}_e	Cohen's Kappa
65	9	0.89	0.62	$\frac{0.89 - 0.62}{1 - 0.62} = 0.71$

จากตารางที่ 33 พบว่า กิจกรรมทั้งหมดของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในทุกองค์ประกอบมีทั้งหมด 65 กิจกรรม จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอธิการบดีหรือผู้แทนที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้งหมด 9 คน ได้ค่า Cohen's Kappa เท่ากับ 0.71 แสดงว่า รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม

มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างรายได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรมีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ การสร้างเครือข่าย การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยต้องมีการดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ 65 กิจกรรม ดังตารางที่ 34 และภาพที่ 18

ตารางที่ 34 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
ปัจจัยนำเข้า	การกำหนดวิสัยทัศน์	1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	11
		2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	12
		3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	13
	พันธกิจ	1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ	14
		2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม	15
		3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย	16
		4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	17
		5) การมีส่วนร่วมในการสร้าง ออกแบบ และแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	18
	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	1) วิเคราะห์โอกาสของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	19
		2) วิเคราะห์อุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	110

ตารางที่ 34 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้าน
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของ
กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
ปัจจัยนำเข้า (ต่อ)	วิเคราะห์ปัจจัยภายใน	1) วิเคราะห์จุดแข็งของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	I11
		2) วิเคราะห์จุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	I12
		3) ศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของคณะและหน่วยงานภายใน	I13
	การกำหนดเป้าหมาย	1) ยกระดับคุณภาพและได้คะแนนการประกันคุณภาพสูงขึ้น	I14
	การกำหนดวัตถุประสงค์	1) สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 40	I15
2) สัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 60		I16	
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและคัดเลือก	1) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด	P1
		2) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด	P2
		3) กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน	P3
		4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากภายในให้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก	P4
		5) สรรหาและให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาเอกในปีการศึกษาสุดท้าย	P5
		6) สรรหาผู้มีวุฒิปริญญาเอกจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น	P6
		7) ระบุในประกาศรับสมัครให้ชัดเจนถึงการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการและความก้าวหน้าทางสายงานอื่นๆ	P7
	การอบรมและพัฒนา	1) สำรวจและติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้เข้าสู่กระบวนการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	P8

ตารางที่ 34 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้าน
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของ
กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	การอบรมและพัฒนา (ต่อ)	2) ให้ความรู้เกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ	P9
		3) จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานวิชาการ และให้คำแนะนำก่อนส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	P10
		4) ใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการบังคับให้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระยะเวลาที่กำหนด	P11
		5) จัดสรรทุนในการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	P12
		6) สนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะทางการปฏิบัติ และนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดในการเรียนการสอน	P13
		7) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	P14
		8) กำหนดจำนวนผู้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในอัตราที่กำหนดขึ้นทุกปี	P15
		9) ปรับปรุงระเบียบหรือวิธีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	P16
		10) ใช้ระบบพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ที่จะขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	P17
		11) สนับสนุนให้อาจารย์รุ่นพี่เป็นแบบอย่างในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	P18
		12) ฝึกอบรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นครู และสร้างความภาคภูมิใจในอาชีพ	P19
		13) สร้างความรู้สึกว่าตนเป็นจุดแข็ง เป็นผู้สร้างความได้เปรียบให้แก่มหาวิทยาลัย	P20

ตารางที่ 34 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้าน
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของ
กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์	
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	การอบรมและพัฒนา (ต่อ)	14) ใช้การจูงใจพนักงานมหาวิทยาลัยในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการแทนการบังคับด้วยสัญญา	P21	
		15) ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และวัดผลจากจำนวนผู้ตรวจประกันคุณภาพ	P22	
		16) ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ให้เร็วที่สุด เพื่อให้บุคลากรทราบระเบียบข้อบังคับ ผมนโยบาย และเตรียมพร้อมกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ	P23	
		17) คณะควรจัดพี่เลี้ยงที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี ให้กับอาจารย์ใหม่ระหว่างทดลองงาน	P24	
		18) การจับคู่ระหว่างอาจารย์รุ่นใหม่และอาจารย์รุ่นเก่าเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	P25	
	การประเมินผลการปฏิบัติงาน		1) ใช้เกณฑ์การประเมินที่แบ่งสัดส่วนตามสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน	P26
			2) เกณฑ์การประเมินต้องมีความยืดหยุ่นและเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	P27
			3) เกณฑ์การประเมินต้องสะท้อนถึงสมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง	P28
			4) ใช้เกณฑ์การประเมินตามข้อตกลงการจ้าง (TOR) เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะด้าน	P29
	การบริหารผลตอบแทน		1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความคิดเห็นหรือคณะกรรมการสวัสดิการ	P30
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบเงินให้แก่ผู้ที่ผ่านการอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ			P31	

ตารางที่ 34 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้าน
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของ
กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์	
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	การบริหารผลตอบแทน (ต่อ)	3) ให้งานวิจัยแก่พี่เลี้ยงที่สามารถช่วยเหลือเพื่อนอาจารย์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการได้สำเร็จ	P32	
		4) ประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจขอตำแหน่งทางวิชาการ	P33	
		5) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการ	P34	
		6) จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย	P35	
		7) จัดสรรค่าตอบแทนและเงินประจำตำแหน่งให้เท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย	P36	
		การบริหารบุคลากรสัมพันธ์	1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และได้ร่วมพูดคุยเสวนากับผู้บริหาร	P37
			2) จัดช่องทางสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร	P38
	3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย		P39	
			4) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมแก่การสร้างความสุขในการทำงาน	P40
	ผลลัพธ์	การสร้างเครือข่าย	1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในทุกระดับ	O1
2) ผลักดันให้การเครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่สร้างมาตรการร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม			O2	
3) จัดบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง			O3	

ตารางที่ 34 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของกลยุทธ์ด้าน
 ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของ
 กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
ผลลัพธ์ (ต่อ)	การสร้าง ความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม	4) จัดการอบรม หรือการประชุมร่วมกัน ระหว่างบุคลากรในกลุ่มมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล	O4
		5) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัย และพัฒนาถึงการทำโครงการวิจัยร่วมกัน	O5
		6) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัย และพัฒนาถึงการตีพิมพ์และอ้างอิงผลงาน วิชาการ	O6
		1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับ ลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร	O7
		2) ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการ สร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	O8
		3) ใช้บุคคลภายนอกจุดประกายความคิด สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ	O9

จากตารางที่ 34 พบว่า แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม
 มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย 6
 องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) ผลลัพธ์ 4) การ
 สร้างเครือข่าย 5) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 6) การมีนวัตกรรม โดยแต่ละองค์ประกอบมี
 กิจกรรมเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้
 ด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

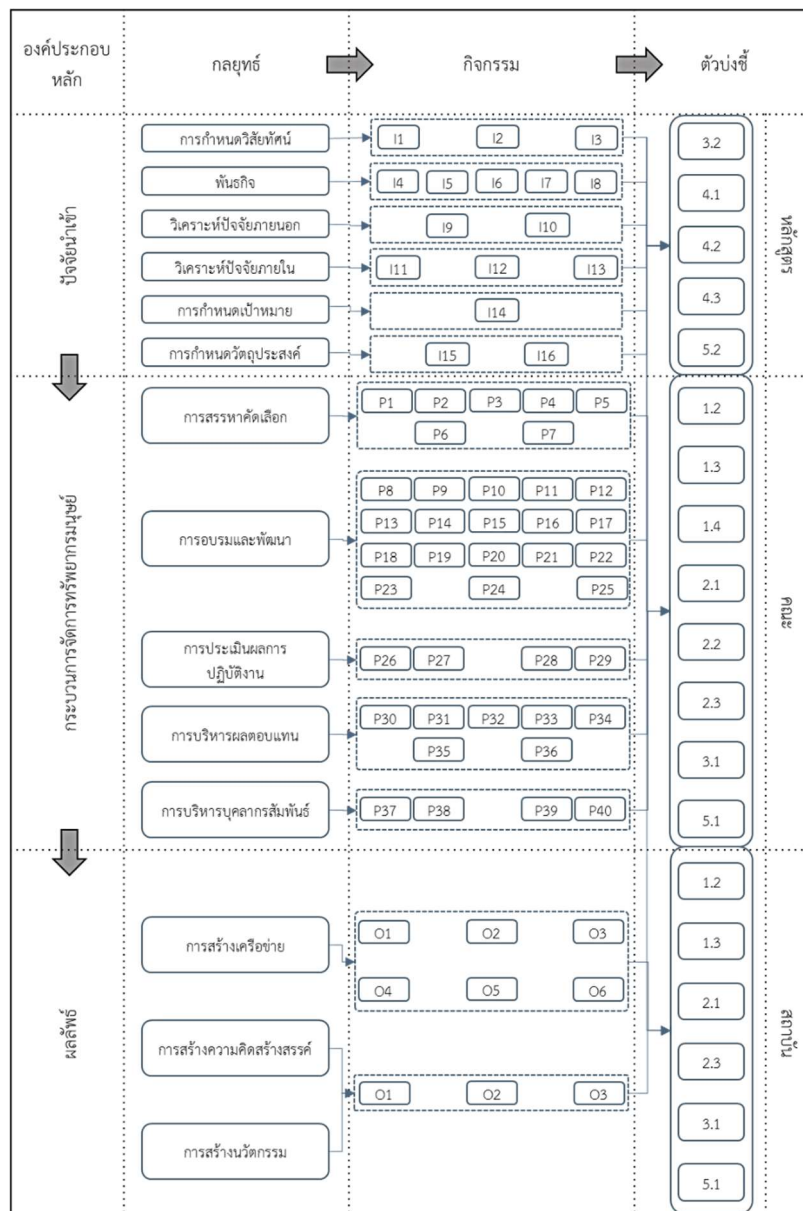
ด้านปัจจัยนำเข้า มี 6 องค์ประกอบย่อย 16 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์
 โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีความชัดเจน และตั้งอยู่บน
 แนวทางของการ “ผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” 2) พันธกิจ ต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ
 และข้อบังคับต่างๆ รองรับการเปลี่ยนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ภายใต้งบประมาณ
 ที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนั้น กองบริหารงานบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ การ
 ออกแบบและแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 ภายนอก โดยการวิเคราะห์ทั้งโอกาสและอุปสรรคด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย 4)
 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ของ

มหาวิทยาลัย 5) การกำหนดเป้าหมาย ให้เป็นการยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสะท้อนผ่านผลการประเมินคุณภาพการศึกษา 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ โดยกำหนดสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกและสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบย่อย 40 กิจกรรม ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก เช่น การสรรหาจากภายในมหาวิทยาลัยเป็นการค้นหาผู้มีคุณสมบัติและสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก การสรรหาจากภายนอก ทั้งการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาเอกที่กำลังศึกษาในที่สุดท้าย และการสรรหาผู้มีวุฒิปริญญาเอกจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยการสรรหาและคัดเลือกนั้นต้องระบุงถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น 2) การฝึกอบรมและพัฒนา มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทั้งหมด 18 กิจกรรม เป็นต้นว่า การจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย การกำหนดจำนวนผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการแต่ละปีในอัตราก้าวหน้า การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจับคู่ระหว่างอาจารย์รุ่นเก่าและรุ่นใหม่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้การเป็นตัวอย่างและการมีพี่เลี้ยง เพื่อให้คำแนะนำในความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมไปถึงการฝึกอบรมด้านจิตวิญญาณความเป็นครู และความภาคภูมิใจในอาชีพ และใช้แนวทางการจูงใจให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการขอตำแหน่งทางวิชาการควบคู่ไปกับการบังคับใช้ด้วยสัญญาจ้าง 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีเกณฑ์การประเมินที่แบ่งสัดส่วนตามสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่น เกิดจากการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน สะท้อนให้เห็นถึงระดับความสามารถอย่างแท้จริง และเป็นเกณฑ์การประเมินตามกรอบข้อตกลงการจ้างงานเหมาะสมกับความสามารถเฉพาะด้าน 4) การบริหารผลตอบแทน ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนต่างๆ ให้มีความทัดเทียมกันระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการ จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้สร้างชื่อเสียงการรวมถึงการประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ผ่านการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และให้รางวัลแก่ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงให้ผู้ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการ 5) การบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ต้องจัดช่องทางการสื่อสารและการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ระหว่างกันและร่วมกับผู้บริหาร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การทำงานอย่างมีความสุข รวมถึงการเชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย

ด้านผลลัพธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างเครือข่าย การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วย 9 กิจกรรม ได้แก่ การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในทุกๆระดับ จัดการบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง การผลักดันให้เครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่สร้างมาตรการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม การร่วมมือในการทำวิจัยและการอ้างอิงผลงานทางวิชาการระหว่างกัน การใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ใช้บุคลากรนอกเข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจ

จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาสามารถแสดง ภาพความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการภายใต้แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบันได้ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 แสดงองค์ประกอบ กิจกรรมของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และตัวบ่งชี้ตาม เกณฑ์การประกันคุณภาพ

จากภาพที่ 18 พบว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า มี 6 องค์ประกอบย่อย 16 กิจกรรม 2) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบย่อย 40 กิจกรรม และ 3) ด้านผลลัพธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 9 กิจกรรม ซึ่งกิจกรรมทั้งหมด สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับ 19 ตัวบ่งชี้ จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 40 ตัวบ่งชี้

ดังนั้นการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่พัฒนาขึ้นนี้ สามารถสร้างยกระดับคุณภาพของบุคลากรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งได้ นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มผลการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาให้สูงขึ้นได้ เนื่องจากกิจกรรมทั้งหมด 65 กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถตอบสนองต่อตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 19 ตัวบ่งชี้ จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 40 ตัวบ่งชี้ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาได้



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อจัดทำแนวโน้มของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และเพื่อพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เก็บข้อมูลและสังเคราะห์รูปแบบกลยุทธ์ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้เทคนิคทางปริมาณ (Quantitative Approach) ในการเลือกและยืนยันถึงความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่พัฒนาขึ้น การศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตอนที่ 2 เป็นการสร้างและพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 24 คนถึงแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และใช้แบบสอบถามในการสร้างแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากนั้นสกัดประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสอบถามในรอบที่ 2 เพื่อนำมาสร้างเป็นร่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตอนที่ 3 เป็นการคัดเลือกและยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมด้วยเทคนิคทฤษฎีเกมและประเมินความเหมาะสมด้วยการทดสอบค่า Cohen's Kappa ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1 ผลการวิจัยเอกสาร

การวิจัยเอกสารมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยได้คัดเลือกเอกสาร เช่น ระเบียบข้อบังคับ บทความ รายงานการวิจัย หนังสือและตำราที่สอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ภายใต้เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ความเป็นจริง ความน่าเชื่อถือ การเป็นตัวแทน และการให้ความหมาย จากการวิจัยเอกสารสามารถแบ่งองค์ประกอบหลักของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาได้เป็น 3 องค์ประกอบหลักตามแนวทฤษฎีเชิงระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบหลักจะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยและกิจกรรมต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลักด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์จุดแข็ง วิเคราะห์จุดอ่อน วิเคราะห์โอกาส วิเคราะห์อุปสรรค การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดวัตถุประสงค์

องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการ หรือกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์

องค์ประกอบหลักด้านผลลัพธ์ หรือสิ่งที่จะได้รับการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างเครือข่าย (Network) การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

ภายหลังจากได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ได้จากการวิจัยเอกสาร ทั้ง 16 องค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญถึงแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและพัฒนาเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในขั้นตอนต่อไป

2 ผลการสร้างและพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

2.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 24 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่าแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 16 ด้าน มีความครอบคลุมในการสร้างารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล แบ่งออกเป็น

ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีทั้งหมด 8 องค์ประกอบย่อย ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นดังต่อไปนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรตั้งอยู่บนพื้นฐานอัตลักษณ์ “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” เนื่องจากเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาอย่างยาวนาน และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ

การกำหนดพันธกิจ ควรดำเนินตามแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ และตอบสนองต่อเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

การวิเคราะห์จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของราชมณฑลคืออาจารย์ที่มีอยู่ส่วนใหญความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีชื่อเสียงด้านการสร้างบัณฑิตให้อดทน สู้งาน ชำนาญด้านการปฏิบัติ อาจารย์มีความรู้หลากหลายครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ

การวิเคราะห์จุดอ่อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของราชมณฑลคือสัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถให้ค่าตอบแทนเทียบเท่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่นได้ อาจารย์หลายคนให้ความสำคัญกับภาระการสอนมากกว่าภาระงานด้านอื่น การเกษียณอายุราชการทำให้สัดส่วนสัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการลดลงและไม่สามารถพัฒนาคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการได้ทัน อาจารย์ที่เรียนต่อในระดับปริญญาเอกไม่สำเร็จการศึกษา อาจารย์มีทักษะด้านภาษาอังกฤษน้อย

การวิเคราะห์โอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของราชมณฑลคือรัฐบาลให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาประเทศและมอบหมายให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นเจ้าภาพตามโครงการต่างๆ รัฐบาลส่งเสริมให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ

นวัตกรรม จากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในภาคเอกชน หรือที่เรียกว่า Talent Mobility รัฐบาลให้ความสำคัญกับวิจัยและพัฒนามากขึ้น นอกจากนั้นยังมีการกำหนดคุณสมบัติของอาจารย์ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และมาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีส่วนช่วยคัดกรองบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นต้น

การวิเคราะห์อุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของราชมณฑลคือการขยายตัวของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจำนวนเพิ่มขึ้นทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากรที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ สำนักงบประมาณจัดสรรอัตราน้อยกว่าอัตราที่มหาวิทยาลัยต้องการ การเปลี่ยนแปลงกฎข้อบังคับเกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประกันคุณภาพที่มีความเข้มงวดมากขึ้น

การกำหนดเป้าหมาย ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแต่ละแห่งที่ได้กำหนดไว้

การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย เกณฑ์มาตรฐานของ ก.พ.อ. และตัวบ่งชี้ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

ในด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 5 องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

การสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครตำแหน่งอาจารย์ต้องมีคุณสมบัติในระดับปริญญาเอกและมีผลการสอบวัดทักษะทางภาษาอังกฤษตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ เช่น การประกาศในเว็บไซต์ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง และเว็บไซต์ของ ก.พ. เป็นต้น การให้ทุนแก่นักศึกษาในระดับปริญญาเอกที่กำลังศึกษาในปีการศึกษาสุดท้ายและการให้ทุนแก่บุคลากรภายนอกที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ การสรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนอื่นๆ และให้คณะวิชาเป็นผู้ดำเนินการสรรหาด้วยตนเอง

การฝึกอบรมและการพัฒนา การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาตำแหน่งวิชาการของอาจารย์และการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก การบังคับใช้สัญญาจ้างเพื่อให้เกิดการพัฒนา การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการเป็นแบบอย่าง การฝึกอบรมให้บุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่ การเพิ่มเติมทักษะภาษาอังกฤษ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์ และการฝังตัวในสถานประกอบการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูก

ประเมิน และกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เหมาะสม เป็นต้น เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

การบริหารผลตอบแทน การใช้ผลตอบแทนแก่พนักงานมหาวิทยาลัยในอัตราขั้นสูงตามกรอบที่ได้รับจัดสรร การให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกเพื่อจูงใจให้ร่วมงานและขอตำแหน่งทางวิชาการ และจัดสรรสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการ

การบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ใช้การจัดกิจกรรมต่างๆ โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย สร้างช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง การสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและสร้างความสุขในการทำงาน การจูงใจให้บุคลากรรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย

ผลลัพธ์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

การสร้างเครือข่าย การสร้างความร่วมมือในระดับภูมิภาค การสร้างความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น สถานประกอบการ และมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยกัน และการสร้างความร่วมมือระดับประเทศ การร่วมมือทั้งกับมหาวิทยาลัยอื่นและรัฐบาล และการสร้างความร่วมมือระดับนานาชาติ เช่น การแก้ปัญหาร่วมกับชุมชน สถานประกอบการ พัฒนาเป็นโจทย์วิจัย เป็นต้น

การมีความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้กระบวนการทางการวิจัยเป็นเครื่องมือ การเชิญบุคคลภายนอกที่ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ มาเป็นผู้จุดประกายทางความคิด และสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้นว่า ผู้ที่มีชื่อเสียงในภาคเอกชน ศาสตราจารย์จากต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับ และ

นวัตกรรม ใช้แนวทางทางการวิจัยเป็นเครื่องมือในการต่อยอดทางคิดเป็นสิ่งประดิษฐ์และผลงานสร้างสรรค์ การให้รางวัลแก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร

ภายหลังการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นตามแนวโน้มต่างๆ และนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจะสามารถนำโอกาสมาส่งเสริมจุดแข็งของตน เป็นกลยุทธ์แบบฉกฉวยด้วยการฝังตัวในสถานประกอบการ ซึ่งสามารถได้ประโยชน์จากการมีบุคคลกรที่เชี่ยวชาญสร้างเครือข่ายกับสถานประกอบการในการบริการวิชาการ การพัฒนาโจทย์วิจัยร่วมกับสถานประกอบการ นำมาซึ่งผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการต่อยอดเป็นการขอตำแหน่งทางวิชาการ การพัฒนาการเรียนการสอน ผ่านการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ในท้ายที่สุดเป็นการรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยซึ่งมีส่วนช่วยแก้ปัญหาด้านงบประมาณในระยะยาวของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้

ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix สามารถนำมาสร้างเป็นแนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และสร้างเป็น

แบบสอบถามเพื่อถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงแนวโน้มขององค์ประกอบต่างๆ และสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในลำดับถัดไป

2.2 ผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

จากการสังเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่า

องค์ประกอบหลักของร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ โดยปัจจัยนำเข้า มี 6 องค์ประกอบย่อย 16 กิจกรรม แบ่งออกเป็น การกำหนดวิสัยทัศน์ 3 กิจกรรม พันธกิจ 5 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค) 2 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน) 3 กิจกรรม การกำหนดเป้าหมาย 1 กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์ 2 กิจกรรม กระบวนการจัดการทรัพยากร มี 5 องค์ประกอบย่อย 40 กิจกรรม แบ่งเป็น การสรรหาและคัดเลือก 7 กิจกรรม การฝึกอบรมและพัฒนา 18 กิจกรรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 กิจกรรม ผลบริหารผลตอบแทน 7 กิจกรรม การบริหารบุคลากรสัมพันธ์ 4 กิจกรรม และผลลัพธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 9 กิจกรรม แบ่งเป็น การสร้างเครือข่าย 6 กิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3 กิจกรรม

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ของร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลปัจจุบัน (แผน A) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า มี 14 กิจกรรม กระบวนการจัดการทรัพยากร มี 18 กิจกรรม และผลลัพธ์ 4 กิจกรรม และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ควรดำเนินการ (แผน B) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า มี 16 กิจกรรม กระบวนการจัดการทรัพยากร มี 40 กิจกรรม และผลลัพธ์ 9 กิจกรรม

ผู้วิจัยนำร่างแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 2 แผน สร้างเป็นแบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ร่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 แผน เพื่อใช้สำหรับคัดเลือกร่างแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสมต่อไป

3. ผลการยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 2 รูปแบบที่สังเคราะห์ได้ ให้ผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสม ด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม โดยพิจารณาค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยสูงสุดและยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการประเมินฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งด้วยแบบสอบถามและคัดเลือกแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากการประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพบว่า แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ โดยปัจจัยนำเข้า มี 6 องค์ประกอบย่อย 16 กิจกรรม แบ่งเป็น การกำหนดวิสัยทัศน์ 3 กิจกรรม พันธกิจ 5 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค) 2 กิจกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน) 3 กิจกรรม การกำหนดเป้าหมาย 1 กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์ 2 กิจกรรม กระบวนการจัดการทรัพยากร มี 5 องค์ประกอบย่อย 40 กิจกรรม แบ่งเป็น การสรรหาและคัดเลือก 7 กิจกรรม การฝึกอบรมและพัฒนา 18 กิจกรรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 กิจกรรม ผลตอบแทน 7 กิจกรรม การบริหารบุคลากรสัมพันธ์ 4 กิจกรรม และผลลัพธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 9 กิจกรรม แบ่งเป็น การสร้างเครือข่าย 6 กิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3 กิจกรรม

จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้งหมด 9 คน ได้ค่า Cohen's Kappa เท่ากับ 0.71 แสดงว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าเชิงกลยุทธ์ แนวการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หรือกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Hitt, Ireland, and Hoskisson (2007) Shafritz and Ott (2001) สำนักคณะกรรมการการ

อุดมศึกษา (2558) และ อรสา ภาววิมล (2552) ที่พบว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีต้องประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า

องค์ประกอบย่อยของปัจจัยนำเข้าเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ Armstrong (2006), Mello (2006), Miller and Dess (1996), Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012) Hitt, Ireland, and Hoskisson (2007) และ Thompson and Strickland, (2003) วิสัยทัศน์และพันธกิจของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจะต้องตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” เมื่อตั้งทิศทางของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ที่การผลิตบัณฑิตให้เป็นนักปฏิบัติ แนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์หรือพันธกิจ ก็จะคล้อยตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่าเมื่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต้องการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถในการปฏิบัติ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีอาจารย์ที่เป็นนักปฏิบัติ เมื่อต้องการอาจารย์ที่เป็นนักปฏิบัติ กระบวนการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ก็จะต้องตั้งอยู่ภายใต้การก่อให้เกิดอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในทางปฏิบัติ เช่น การสรรหาจากแหล่งผู้ที่มีความชำนาญในทางปฏิบัติ คัดเลือกอาจารย์ที่สามารถปฏิบัติได้ กระบวนการในการฝึกอบรม ก็จะสร้างให้อาจารย์เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ และสามารถถ่ายทอดทักษะทางการปฏิบัติสู่นักศึกษา ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือหน่วยงานราชการอื่น ได้ประกาศใช้ให้ปฏิบัติตาม เช่น ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา และประกาศของคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาเรื่องหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ซึ่งกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาว่าต้องมีวุฒิปริญญาเอก หรือต้องมีสัดส่วนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 เป็นต้น

จากรายละเอียดข้อบังคับต่างๆ ดังที่กล่าวมาส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งประสบปัญหาขาดแคลนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก เนื่องจากอาจารย์ที่มีส่วนใหญ่มารจากสายอาชีวศึกษา บางคนจบการศึกษาระดับปริญญาตรี และส่วนมากจะจบการศึกษาระดับปริญญาโท จะมีสัดส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกไม่มากนัก ประกอบกับอาจารย์ส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ให้มีวุฒิปริญญาเอก นอกจากนั้นยังพบปัญหาการแย่งตัวอาจารย์ผู้มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการกับมหาวิทยาลัยอื่น เนื่องจากการอยู่ในข้อกำหนดด้านการประกันคุณภาพการศึกษาเดียวกัน

ดังนั้นการกำหนดปัจจัยนำเข้าเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน โดยเฉพาะเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะทำให้เกิดความสะดวกในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ เช่น การกำหนดสัดส่วนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการให้สูงกว่าที่เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษากำหนดไว้ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเกษียณอายุราชการ การบรรจุอาจารย์ใหม่ และการลาออกของอาจารย์ ก็จะไม่กระทบกับสัดส่วนคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการมากนักและไม่ทำให้คะแนนการประกันคุณภาพด้านนี้ลดลง

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2006), De Cenzo and Robbin (1996) และ Mello (2006) ที่เสนอว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพและผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา เช่น การพัฒนาให้อาจารย์มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น เมื่อมีการดำเนินการตั้งแต่แรกเริ่มของการบรรจุเป็นอาจารย์ จะทำให้อาจารย์สามารถวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนได้ และทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะต้องดำเนินการ ท้ายที่สุดมหาวิทยาลัยจะได้อาจารย์ที่มีวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการตามจำนวนที่ต้องการอย่างทันทั่วถึงและมีความยั่งยืน สอดคล้องกับการวิจัยของวัชรเวชประสิทธิ์ (2557) และวัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552) ซึ่งพบว่าตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เพื่อให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ด้านการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและเป็นไปตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา กระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะเริ่มต้นจากการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้าเป็นอาจารย์ให้มีวุฒิปริญญาเอก หรือหากจำเป็นอาจปรับเป็นวุฒิปริญญาโทแต่ต้องมีข้อตกลงเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของอาจารย์กำกับไว้ในสัญญาจ้าง นอกจากนั้นต้องเปิดโอกาสให้คณะหรือหน่วยงานต่างๆ สามารถสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมด้วยตนเอง หรืออาจใช้การสรรหาจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ เนื่องจากบางคนเมื่อประสบความสำเร็จในชีวิตแล้วต้องการถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งการดำเนินการลักษณะนี้สามารถช่วยเพิ่มสัดส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกในระยะเวลาอันสั้นได้

เป้าหมายหลักของการฝึกอบรมและพัฒนาคือการสร้างอาจารย์ให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตามข้อกำหนดของคณะกรรมการการอุดมศึกษา และพัฒนาอาจารย์ให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นอาจารย์นักปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อให้อาจารย์สามารถขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง กองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่กำหนดจำนวนของผู้ที่จะเข้าขอตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละปี คัดกรองผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากฐานข้อมูล จัดทำแผนการ

ฝึกอบรม อาจจะใช้ระบบที่เลี้ยงในการช่วยเหลือผู้ที่จะขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ นอกจากการฝังตัวในสถานประกอบการจะเป็นการฝึกอบรมให้อาจารย์มีทักษะในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้นแล้วยังมีส่วนช่วยในการนำปัญหาจากสถานประกอบการจริงมาพัฒนาเป็นผลงานทางวิชาการและใช้ร่วมกับการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้อีกประการหนึ่ง เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถเพิ่ม และรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในอดีตที่ผ่านมาการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือในการสะท้อนระดับความสามารถและแสดงถึง สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา เกณฑ์การประเมินจึงควรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสมรรถนะที่ ต้องการและอยู่ภายใต้ข้อตกลงในการจ้าง นอกจากนั้นต้องมีการสร้างเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ ประเมินและผู้ถูกประเมินเพื่อสร้างความพึงพอใจร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย และเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาตนเอง

การบริหารค่าตอบแทนของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรอยู่ในเกณฑ์ ชั้นสูงภายในกรอบอัตราที่สามารถจ้างได้เนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยอื่นจะ กำหนดอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่ามากเป็นการจูงใจให้อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทาง วิชาการไปสมัครและโยกย้ายไปร่วมงานได้ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต้องให้ผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินด้านอื่นๆ แก่บุคลากรเพื่อเป็นการจูงใจและรักษาอาจารย์ที่มีวุฒิ ปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการให้อยู่กับมหาวิทยาลัย เช่น การให้รางวัล การสนับสนุนด้านการ ปฏิบัติงานต่างๆ และการเชิดชูเกียรติ

ด้านการบริหารบุคลากรสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการ จูงใจให้บุคลากรตั้งศักยภาพที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เกิดการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ผูกพันกับมหาวิทยาลัยและมีความสุขในการทำงาน การที่มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมต่างๆ โดย การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กันระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร เป็นการสื่อสารแบบสอง ทาง จะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการยอมรับ และหากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลใช้การเชิดชูเกียรติ ผู้ที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่มหาวิทยาลัยรวมถึงสร้างผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย นอกจากสร้าง ความภาคภูมิใจและความผูกพันกับมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรคนนั้นแล้ว ยังเป็นแนวทางใน การกระตุ้นให้บุคลากรอื่นทราบถึงการเอาใจใส่ของผู้บริหารและก่อให้เกิดการเลียนแบบในทางที่เป็น บวกแก่มหาวิทยาลัยอีกทางหนึ่ง ทำให้เขารู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าที่มีต่อมหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษาที่สร้างขึ้นนอกจากจะตอบสนองกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านทรัพยากร มนุษย์ที่ท่าอาจจะทำให้คะแนนการประกันคุณภาพสูงขึ้นได้แล้ว ยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งให้เป็นผู้มีทั้งทักษะความสามารถ คุณวุฒิ

และตำแหน่งทางวิชาการ เป็นอาจารย์นักปฏิบัติสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและสร้างความเข้มแข็งให้แก่มหาวิทยาลัยในด้านของการประกันคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากสังคมอย่างยั่งยืน

3. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์

องค์ประกอบย่อยของผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่าย การมี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษา จะเป็นผลมาจากแนวการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Allen, Adomdza and Meyer (2015) Lochan Dhar (2015) และ Chang, Gong and Shum (2011) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายสามารถส่งเสริมคะแนนประกันคุณภาพได้ใน ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการตีพิมพ์ผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการ การทำวิจัยร่วมกัน และสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เช่น การอ้างอิงบทความวิชาการและบทความวิจัยระหว่างกัน ทำให้คะแนน การประกันคุณภาพสูงขึ้นได้ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักวิจัย ทำให้เกิดการพัฒนาโจทย์วิจัย ร่วมกันเกิดการสร้างนวัตกรรมร่วมกันในอนาคต และสามารถนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาถ่ายทอด ให้แก่นักศึกษาในกระบวนการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ได้

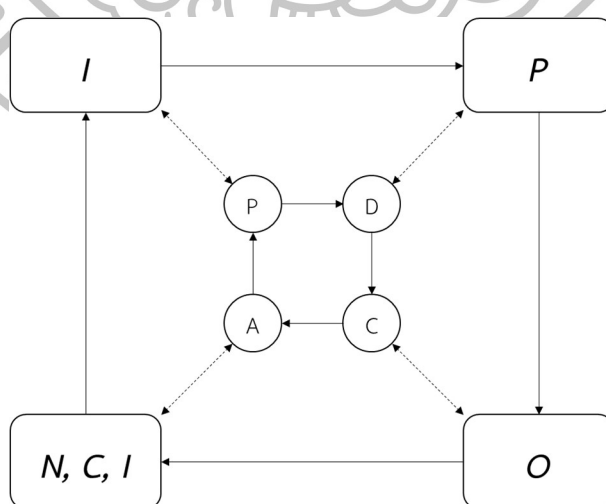
การสร้างเครือข่าย ในระดับภูมิภาค เช่น การทำความร่วมมือกับชุมชน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น นอกจากจะสามารถช่วยให้ชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัยเข้มแข็งแล้ว มหาวิทยาลัย ยังสามารถนำปัญหาที่เกิดขึ้นกับชุมชนมาพัฒนาเป็นหัวข้อวิจัย ให้บริการวิชาการ และอาจารย์ สามารถนำไปเป็นผลงานทางวิชาการเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้อีกต่อหนึ่ง และเมื่อมีการ สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ทั้งในกลุ่มราชมงคลซึ่งมีบริบทคล้ายๆ กัน และกับ มหาวิทยาลัยอื่น ทั้งระดับประเทศและนานาชาติ ก็จะสามารถเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เกิดการทำวิจัยร่วมกัน นำไปสู่การอ้างอิงผลงานทางวิชาการระหว่างกัน นอกจากตอบสนองตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพการศึกษาแล้ว ยังสามารถส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดการสร้างองค์ ความรู้ใหม่ๆ ในอนาคต จึงเห็นได้ว่าการสร้างเครือข่ายสามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการ ประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้เป็นอย่างดี

สำหรับการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนา ประเทศให้เจริญก้าวหน้า การที่มหาวิทยาลัยส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนาจะมีส่วนช่วยในการ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แก่บุคลากรและนำไปสู่การต่อยอดเป็นนวัตกรรม การจูงใจอาจารย์ ให้ทำงานวิจัยสามารถทำได้หลายรูปแบบเช่นการทำความร่วมมือกับชุมชน และมหาวิทยาลัยอื่นๆ การให้บุคคลที่ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ เช่นการทำวิจัย ความก้าวหน้าในสายอาชีพ นักธุรกิจ หรือนักวิชาการที่มีชื่อเสียง มาเป็นวิทยากรให้ความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจถือว่าเป็นแนวทางหนึ่ง ในการกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความคิดสร้างสรรค์และต่อยอดความคิดเป็นนวัตกรรมได้ นอกจากนี้ การให้การสนับสนุนเรื่องการขอลิขสิทธิ์และการจดสิทธิบัตร รวมถึงการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานด้าน

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสามารถช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้อีกทางหนึ่ง

ความได้เปรียบที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้จากการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นจะแสดงผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การใช้การสรรหาเชิงรุกด้วยการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาเอกในปีการศึกษาสุดท้าย การคัดเลือกผู้มีคุณวุฒิปริญญาเอกจากหน่วยงานในภาครัฐและเอกชนอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ได้ทั้งคนที่มีทักษะการปฏิบัติงานและมีวุฒิปริญญาเอกตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงการฝังตัวในสถานประกอบการที่สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร สร้างรายได้และตอบสนองต่อเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ได้สร้างขึ้น เป็นการพิจารณาตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input: I) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Process: P) และผลลัพธ์ (Output/Outcome: O) ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จะแสดงให้เห็นว่า เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน ตั้งอยู่บนการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติแล้ว ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จะสามารถนำไปสู่แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมเข้ากับการมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง (Network: N) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity: C) และนวัตกรรม (Innovation: I) โดยสามารถสร้างเป็นรูปแบบเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ได้เป็น I P O N C I ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาด้วยวงจรคุณภาพ ดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ I P O N C I

จากภาพที่ 19 รูปแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หรือ I P O N C I มีความสอดคล้องกับวงจรคุณภาพ โดย ปัจจัยนำเข้า (I) เปรียบได้กับการวางแผน (Plan) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (P) เปรียบได้กับการดำเนินการ (Do) ผลลัพธ์ (O) เปรียบได้กับการตรวจสอบหรือตรวจทาน (Check) เครือข่าย (N) การมีความคิดสร้างสรรค์ (C) และนวัตกรรม (I) เปรียบได้กับการปฏิบัติ (Action) ซึ่งรูปแบบ I P O N C I นี้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่พัฒนาขึ้นนี้ครอบคลุมปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์เพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ ครอบคลุมตัวบ่งชี้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 19 ตัวบ่งชี้ หากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งสามารถนำแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นไปปรับใช้ตามบริบท จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของตน โดยเฉพาะกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็จะสามารถยกระดับคุณภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยและคุณภาพของบัณฑิตให้สูงขึ้นได้ตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาบุคลากรของประเทศไม่ใช่เพียงคะแนนการประกันคุณภาพศึกษาที่สูงขึ้นแต่เพียงอย่างเดียว

ประเด็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขสำคัญที่ได้จากการวิจัย ได้แก่ สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกและอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการยังไม่เป็นไปตามข้อกำหนดตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ประกอบกับการที่มีอาจารย์วุฒิปริญญาเอกมาสมัครในปริมาณน้อย ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ให้อำนาจแก่คณะในการสรรหาตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด หากปรับวุฒิผู้สมัครเป็นระดับปริญญาโทจะต้องระบุให้ชัดเจนตั้งแต่การรับสมัครถึงความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ และการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรสรรหาอาจารย์จากภายในที่มีศักยภาพในการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกพร้อมทั้งให้ทุนการศึกษาซึ่งเป็นมาตรการในระยะกลาง นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรใช้การสรรหาผู้มีคุณวุฒิปริญญาเอกจากแหล่งภายนอก เช่น ผู้ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอกในปีสุดท้าย และผู้ที่มีวุฒิปริญญาเอกจากทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความสนใจในการสอนและถ่ายทอดองค์ความรู้สู่นักศึกษา

ประเด็นต่อมาคือการขอตำแหน่งทางวิชาการยังมีสัดส่วนที่น้อยกว่าข้อกำหนดตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา จากการวิจัยพบว่าสาเหตุหลักๆ ได้แก่ อาจารย์มีภาระการสอนมาก ไม่มีผลงานทางวิชาการ อาจารย์หลายคนไม่สนใจการทำวิจัย และ

บางคนสนใจเฉพาะรายได้เพิ่มจากการสอนเกินภาระงานที่กำหนด ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรใช้การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ระยะเวลาและขั้นตอนการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ให้ความรู้เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เกิดจากการขอตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งระดับบุคคล ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และ ระดับมหาวิทยาลัย อาจใช้เทคนิคการจูงใจ เช่น การขอบคุณผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการให้ตระหนักถึงการเป็นจุดแข็งให้มหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการขอตำแหน่งทางวิชาการและเพิ่มจำนวนงานวิจัย รวมไปถึงมาตรการทางด้านการบังคับใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย

จากการวิจัยจะพบว่าการมีเครือข่ายในทุกระดับสามารถสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรสร้างความร่วมมือในทุกระดับและผลักดันกลุ่มความร่วมมือที่มีอยู่ให้มีมาตรการที่เป็นรูปธรรม เช่น การทำวิจัยร่วมกับชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานของรัฐ รวมไปถึงการทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มาตรการในระยะสั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลราชมงคลควรมีข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเผยแพร่ผลงานวิชาการและงานสร้างสรรค์ เช่นการตีพิมพ์บทความวิจัย และบทความวิชาการในวารสารของมหาวิทยาลัย และการอ้างอิงผลงานทางวิชาการระหว่างกัน แต่ต้องระมัดระวังเรื่องคุณภาพของผลงานที่ตีพิมพ์ด้วยเช่นกัน

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า พระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางรายการ มีการประกาศใช้มานาน เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบางประกาศมีความถี่ในการเปลี่ยนแปลงสูงมาก เช่น ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ และหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพทางการศึกษาเป็นต้น ซึ่งมีผลโดยตรงกับการจัดการคุณภาพทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรประยุกต์ใช้กลยุทธ์ด้านการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางสายอาชีพ และการขอตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างความได้เปรียบในระยะยาว

นอกจากนั้นควรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านบุคลากรสัมพันธ์ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัยและบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพัน ความทุ่มเทในการทำงาน และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ซึ่งควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารบุคลากรสัมพันธ์สัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบของมหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเกิดความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาและได้เปรียบในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรมีนโยบายหลักในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ภายใต้อัตลักษณ์เน้นที่ “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” เนื่องจากเป็นความแตกต่างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกับมหาวิทยาลัยแห่งอื่นที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง แล้วจึงกำหนดประเด็นทางนโยบายที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแต่ละแห่งมีความชำนาญและต้องการสร้างเป็นจุดเด่นของตน เช่น การผลิตนักปฏิบัติมืออาชีพ การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น

จากการวิจัยพบว่าการมีเครือข่ายหรือความร่วมมือเป็นการสร้างความได้เปรียบให้แก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีกประการหนึ่ง ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรกำหนดนโยบายด้านความร่วมมือในทุกระดับระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยกันและสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่นอยู่ในภูมิภาคหรือมีบริบทใกล้เคียงกัน เช่น การอบรมผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรในทุกระดับร่วมกัน หมุนเวียนกันเป็นเจ้าของจัดการอบรม การทำโครงการวิจัยร่วมกัน รวมไปถึงการตีพิมพ์และการอ้างอิงผลงานทางวิชาการภายในเครือข่าย เป็นต้น

นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรสอดคล้องกับ “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” เช่นเดียวกัน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีต้องตั้งบนข้อกำหนดด้านความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติหรือมีประสบการณ์ตรงตามที่กำหนด เช่น การสรรหาจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หรือการมอบอำนาจให้คณะต่างๆ สามารถสรรหาและคัดเลือกได้ด้วยตนเองภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้ และการให้ทุนการศึกษาแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมระหว่างการศึกษาต่อ เป็นต้น

จากสภาพความต้องการบุคลากรที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยทุกแห่งในประเทศ สืบเนื่องมาจากข้อกำหนดของคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังพบปัญหาผู้มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการเกษียณอายุราชการ การปรับเกณฑ์หรือระเบียบการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรกำหนดนโยบายด้านการอบรมและพัฒนา โดยสร้างเป็นแผนระยะยาวรองรับความเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้นว่า การให้ทุนการศึกษาแก่อาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก การกำหนดเป้าหมายของผู้ที่จะขอตำแหน่งเป็นอัตราก้าวหน้าพร้อมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และควรให้ความสำคัญกับการฝังตัวในสถานประกอบการเนื่องจากการนำจุดแข็งและโอกาสของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมาสร้างความได้เปรียบ นำไปสู่การพัฒนาการวิจัย การขอตำแหน่งทางวิชาการ การบริการวิชาการ และสร้างรายได้แก่มหาวิทยาลัย

การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจะรักษาบุคลากรโดยเฉพาะอาจารย์ให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัยอย่างยาวนานและยั่งยืนแล้ว นอกจากการประยุกต์ใช้สัญญาจ้างแล้วควรมีการนำแนวนโยบายเกี่ยวกับการสร้างความสุขในการทำงาน ให้อาจารย์เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วน

หนึ่งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยให้การเชิดชูเกียรติและการยอมรับ อาจใช้แนวทางการขอขอบคุณที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพหรือความได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษา รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความสามารถและส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 หลักตามทฤษฎีเชิงระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการสร้างแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยนำเข้าของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลัก อัตลักษณ์ และนโยบายการพัฒนาหรือการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยวิสัยทัศน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยต้องมีความชัดเจนเพื่อสะดวกแก่การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนต่อมาคือกำหนดเป็นพันธกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยก่อนนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ซึ่งแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาต้องมีทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยกตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลคือ การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกก็ต้องสามารถสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ที่มีความสามารถทางด้านการปฏิบัติ การพัฒนาอาจารย์ก็ต้องพัฒนาเพื่อให้อาจารย์มีความเชี่ยวชาญในทางปฏิบัติ อาจจะใช้แนวทางของการฝังตัวในสถานประกอบการในการพัฒนาอาจารย์ร่วมด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ควรตั้งอยู่บนสมรรถนะหลักที่ช่วยเสริมการพัฒนาตนเองและคุณภาพของมหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารผลตอบแทนและการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ก็ต้องเป็นไปเพื่อรักษาให้อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถดำรงอยู่ในมหาวิทยาลัยและจงใจให้บุคลากรตั้งศักยภาพสูงที่สุดมาใช้ในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากได้การดำรงอยู่และการมีผลปฏิบัติงานที่ดีของอาจารย์แล้วผลลัพธ์ที่ได้ควรจะช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในด้านต่างๆ เช่น ผลการประเมินตามมาตรฐานการประกันคุณภาพสูงขึ้น การเป็นที่ยอมรับในวงกว้างมากขึ้น และมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและสังคมมากขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมทางด้านการสร้างเครือข่ายหรือความร่วมมือในทุกระดับ รวมไปถึงการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา และการสร้างแรงบันดาลใจจากบุคคลภายนอก

หากมหาวิทยาลัยต่างๆ นำแนวทางการตามกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ ก็จะสามารถยกระดับคุณภาพและผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาให้สูงขึ้นได้ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยพบว่าการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาหลายประการ เช่น การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร แต่สิ่งที่พบคือจำนวนงานวิจัยและความสนใจในการทำวิจัยของอาจารย์ยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพิ่มเติมถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ส่งผลต่อความสนใจในการทำวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและในมหาวิทยาลัยต่างๆ

จากผลการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่จะให้คำจำกัดความของการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ว่าเป็นสวัสดิการที่ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้จัดไว้ให้แก่บุคลากร และการจัดการแรงงานสัมพันธ์ หรือ Employee Relation เป็นเรื่องของภาคเอกชน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรมีขอบเขตอย่างไร และมีความสำคัญอย่างไรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อจำกัดประการหนึ่งของการวิจัยในครั้งนี้คือการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงกับการจัดการคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ กับคุณภาพของการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การวิจัยนี้เป็นกรณีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ในการรวบรวมข้อมูล สังเคราะห์รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และใช้เทคนิคเชิงปริมาณ ได้แก่ ทฤษฎีเกม ในการคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังนั้นเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านการสร้างความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการสร้าง

ความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในประเทศไทยทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน และควรมีการใช้การวิจัยในเชิงปริมาณร่วมยืนยันผลการวิจัย เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยของประเทศไทยในการยกระดับคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาบุคลากรของประเทศต่อไป



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- “กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา.” (2553). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 127, ตอนที่ 23 ก (2 เมษายน 2553): 22-35.
- กลุ่มสารนิเทศ. (2558). **ข้อมูลสถิติการศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 11 ตุลาคม เข้าถึงได้จาก http://www.info.mua.go.th/information/show_all_statdata_table.php?data_show=3
- เจนจบ วีระพานิชเจริญ. (2548). “การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเกมกับการควบคุมการตอบรับการเรียกในระบบสื่อสารเคลื่อนที่ไร้สาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติมา แซ่แต้, นัฐสินี วงษ์นาค และ ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). “ระบบการศึกษาไทยภายใต้กรอบเสรีแห่งอาเซียน: ทนทางสู่การสร้างนวัตกรรมทางสังคม.” ใน **วารสารนักบริหาร**, 30(4), 146-149.
- ดวงนภา มกรานุรักษ์. (2554). “อนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2554-2564).” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. (2551). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: หจก. ทีพีเอ็นเพรส.
- นิรันดร์ นิตสุข, ประพัฒน์ศรี พันธุ์ศรี, บรรจง จงรัก, พรพิมล พิมพ์แก้ว และ วนุชชิตา สุภัควนิช. (2549). “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์.” กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2556.” (2556). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 130, ตอนพิเศษ 46 ง (26 มีนาคม 2556): 24-25.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550.” (2550). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 124, ตอนพิเศษ 39 ง (1 มีนาคม 2550): 8-17.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2550.” (2550). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 124, ตอนพิเศษ 74 ง (8 พฤษภาคม 2550): 81.

- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551.” (2551). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 126, ตอนพิเศษ 4 ง (29 ตุลาคม 2551): 23-25.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2552.” (2552). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 126, ตอนพิเศษ 44 ง: 111.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2555.” (2555). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 129, ตอนพิเศษ 158 ง (17 กันยายน 2555): 10-11.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2555.” (2555). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 129, ตอนพิเศษ 158 ง (26 กันยายน 2555): 12.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2555.” (2555). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 130, ตอนพิเศษ 11 ง (25 ธันวาคม 2555): 23-24.
- “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2556.” (2556). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 130, ตอนพิเศษ 31 ง (28 มกราคม 2556): 37-40.
- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552.” (2552). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 126, ตอนพิเศษ 125 ง (31 สิงหาคม 2552): 17-19.
- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๘.” (2558). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 132, ตอนพิเศษ 295 ง (13 พฤษภาคม 2558): 12-24.
- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. ๒๕๕๘.” (2558). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 132, ตอนพิเศษ 295 ง (13 พฤษภาคม 2558): 2-11.
- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา.” (2549). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 123, ตอนที่ 105 ง (10 ตุลาคม 2549): 5-7.
- ปรีศนา เพชรบุรีณิน. (2555). “ระบบการศึกษาไทยกับการพัฒนาที่ยั่งยืน.” ใน **วารสารวิชาการ ปทุมวัน**, 5, 13 (พฤษภาคม – สิงหาคม), 75-90.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” (2542). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 1-23.
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548.” (2548). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 122, ตอนที่ 6 ก (18 มกราคม 2548): 17-45.

- “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา.” (2547). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 121, ตอนพิเศษ 70 ก (12 พฤษภาคม 2547): 33-55.
- พุทธสรณ์ สุธิไชยเมธี. (2554). “กลยุทธ์การกำหนดนโยบายการค้าระหว่างประเทศ โดยใช้ Game Theory Technique.” ใน **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี**, 9, 89-100.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. (2549). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549.” 7 ธันวาคม.
- _____. (2551). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551.” 15 ตุลาคม.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. (2550). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550.” 6 กรกฎาคม.
- _____. (2551). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551.” 17 กันยายน.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (2551). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551.” 18 กันยายน.
- _____. (2552). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552.” 3 มีนาคม.
- _____. (2557). **วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบาย มหาวิทยาลัย**. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2558 เข้าถึงได้จาก http://www.rmutt.ac.th/?page_id=379
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550.” 11 เมษายน.
- _____. (2551). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551.” 10 กรกฎาคม.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. (2553). ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. 20 กันยายน.
- _____. (2553). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553.” 5 พฤศจิกายน.
- _____. (2555). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555.” 2 มีนาคม.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. (2549). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549.” 18 ธันวาคม.

- _____. (2554). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554.” 29 กรกฎาคม.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. (2558). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2558.” 2 กุมภาพันธ์.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. (2558). “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2558.” 15 พฤษภาคม.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2556). **ระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก <http://202.44.139.26/cheqa2556/>
- _____. (2558). **ระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก <http://www.cheqa.mua.go.th/cheqa3d2557/Default2.aspx>
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2552). “อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงาน บุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วัชระ เวชประสิทธิ์. (2557). “ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชัย ต้นศิริ. (2542). หมวด 3 ระบบการศึกษา. (นิภา แยมวจิ, บรรณาธิการ) เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/hp-vichai/ex-prb05-3.htm>
- วีรภัทร ภัทรกุล. (2549). “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2557). **สถิติข้อมูลด้านการศึกษาภาพรวมระดับประเทศ ปีการศึกษา 2557**. เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก http://www.mis.moe.go.th/mis-th/index.php?option=com_contentandview=articleandid=58andItemid=186
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา. (2556). **ระบบภาวะการมีงานทำของบัณฑิต**. เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก <http://www.job.mua.go.th/codes/index.php?filename=RepStdHaveJobByOrgAndJobType.php>

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗**. นนทบุรี: หจก. ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559**. เข้าถึงเมื่อ 20 กันยายน เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>
- สำนักประกันคุณภาพ. (2558). **การประกันคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2557**. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก http://qa.rmutp.ac.th/?page_id=2389
- สุรมงคล นิมจิตต์. (2557). “องค์การศึกษภาพสูงและองค์การแห่งความสร้างสรรค์.” ใน **ICT Silpakorn Journal**, 1, 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม): 115-127.
- สุรมงคล นิมจิตต์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2559). “การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การศึกษภาพสูง.” ใน **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 9, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม): 1-13.
- สุรมงคล นิมจิตต์ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2557). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.” ใน **RMUTT Global Business and Economics Review**, 9, 2 (พฤศจิกายน): 116-126.
- สุรมงคล นิมจิตต์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). “การศึกษาและออกแบบการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้างานของผู้รับจ้างผลิตสินค้า ขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษาผู้รับจ้างผลิตสินค้าในจังหวัดปทุมธานี.” ใน **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 9, 1 (มกราคม – เมษายน): 994-1011
- เสถียร อูสาหะ (บ.ก.). (25 สิงหาคม 2542). การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/main2/edu-reform/edu-reform.htm#b2>
- อรสา ภาววิมล. (2552). “การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามแนวคิดการจัดการความรู้.” **วิทยานพนธ์ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ภาษาต่างประเทศ

- Allen, M. R., Gordon K. Adomdz, and Marc H. Meyer. (2015). “Managing for Innovation: Managerial Control and Employee Level Outcomes.” **Journal of Business Research**, 68, 2 (February): 371-379.
- Amin, M., Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid, and Richard Daverson Andrew Selemani. (2014). “The impact of human resource

- management practices on performance: Evidence from a Public University.” **The TQM Journal**, 26, 2: 125-142.
- Armstrong, M. (2006). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. 3rd ed. London: Kogan Page.
- Barney, J. B., and Patrick M. Wright. (1998). “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage.” **Human Resource Management**, 37, 1 (Spring): 31-46.
- Belcourt, M., Kenneth McKey, Ying Hong, and Margaret Yap. (2010). **Strategic Human Resource Planning**. 4th ed. Toronto: Nelson Education Ltd.
- Chang, S., Yaping Gong and, and Cass Shum. (2011). “Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices.” **International Journal of Hospitality Management**, 30, 4 (December): 812-818.
- Chen, C.-J., and Jing-Wen Huang. (2009). “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance - The Mediating role of Knowledge Management Capacity.” **Journal of Business Research**, 62, 1 (January): 104-114.
- Christensen, R. (2006). **Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality**. New York: AMACOM.
- Cramer, D. (1998). **Fundamental Statistics for Social Research**. New York: Routledge.
- De Cenzo, D. A., and Stephen P. Robbin. (1996). **Human Resource Management**. John Wiley and Sons, Inc.
- Delaney, J. T., and Mark A. Huselid. (1996). “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance.” **Academy of Management Journal**, 39, 4 (August): 949-969.
- Dyer, J. H., Hall Gregersen, and Clayton M. Christensen. (2009). “The Innovator’s DNA.” **Harvard Business Review**. Available from [https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna?cm_sp=Topics-_-Links-_-Read These First](https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna?cm_sp=Topics-_-Links-_-Read+These+First)
- Fleiss, J. L. (1971). “Measuring Nominal Scale Agreement among Many Raters.” **Psychological Bulletin**, 76, 5: 378-382.
- Gannon, J. M., Liz Doherty, and Angela Roper. (2012). “The role of strategic groups in understanding strategic human resource management.” **Personnel Review**, 41, 4: 513-546.

- Geçkil, I. K., and Patrick L. Anderson. (2010). **Applied Game Theory and Strategic Behavior**. Boca Raton: Chapman and Hall/CRC.
- Grazer, B., Howard, R. (Producers), and Ron Howard. (Director). (2001). **A Beautiful Mind** [Motion Picture]. Universal Pictures.
- Hitt, M. A., Duane R. Ireland, and Robert E. Hoskisson. (2007). **Strategic Management**. Mason: Thomson Higher Education.
- Huselid, M. A. (1993). "The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management." **Human Resource Planning**, 16, 3: 35-51.
- _____. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." **Academy of Management Journal**, 38, 3 (April): 635-672.
- Huselid, M. A., Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance." **The Academy of Management Journal**, 40, 1: 171-188.
- Jaussi, K. S., and George Benson. (2012). "Careers of the Creatives: Creating and Managing the Canvas." In **Handbook of Organizational Creativity** 587-605 Edited by Michael D. Mumford. Waltham: Elsevier Inc.
- Juran, J. M. (1999). "How to Think about Quality." In **Juran's Quality Handbook** 5th ed., 2.1-2.18. Edited by Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey. McGraw-Hill.
- Karami, A., Farhad Analoui, and John Cusworth. (2004). "Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry." **Management Research News**, 27, 6: 50-68.
- Kearns, P. (2010). **HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital** (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lado, A. A., and Mary C. Wilson. (1994). "Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective." **Academic of Management Review**, 19, 4: 699-727.
- Lau, C.-M., and Hang-Yue Ngo. (2004). "The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation." **International Business Review**, 13, 6 (December): 685-703.

- Lee, K., Sangkyu Rho, Seongsu Kim, and Gyung Ju Jun. (2007). "Creativity-Innovation Cycle for Organisational Exploration and Exploitation: Lessons from Neowiz - a Korean Internet Company." **Long Range Planning**, 40, 4-5 (August–October): 505-523.
- Lengnick-Hall, M. L., Cynthia A. Lengnick-Hall, and Carolee M. Rigsbee. (2013). "Strategic Human Resource Management and Supply Chain Orientation." **Human Resource Management Review**, 23, 4 (December): 366-377.
- Lin, C., Hua-Ling Tsai, and Ju-Chuan Wu. (2014). "Collaboration Strategy Decision-Making Using the Miles and Snow Typology." **Journal of Business Research**, 67, 9 (September): 1979-1990.
- Lochan Dhar, R. (2015). "The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovation Behaviour." **International Journal of Hospitality Management**, 51 (October): 67-75.
- Lozano, S., P. Moreno, B. Adenso-Díaz, and E. Algaba. (2013). "Cooperative game theory approach to allocating benefits of horizontal cooperation." **European Journal of Operational Research**, 229, 2(September): 444-452.
- McCain, R. A. (2009). **Game Theory and Public Policy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- McCain, R. A. (2010). **Game Theory: A Nontechnical Introduction to the Analysis of Strategy**. Hackensack: World Scientific Publishing.
- McDonald, J. (2004). "A Theory of Strategy." In **Theory of Game and Economic Behavior**, 692-711. Edited by John von Neumann, and Oskar Morgenstern, Princeton: Princeton University Press.
- McMahan, G. C., Myrtle P. Bell, and Meghna Virick. (1998). "Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues." **Human Resource Management Review**, 8, 3 (Autumn): 193-214.
- Mello, J. A. (2006). **Strategic Human Resource Management**. Mason: South-Western.
- Miller, A., and Gregory G. Dess. (1996). **Strategic Management**. New York: The McGraw-Hill Company, Inc.
- Mumford, M. D., Kimberly S. Hester, and Issac C. Robledo. (2012). "Creativity in Organizations: Importance and Approaches." In **Handbook of Organizational Creativity**. 3-16. Edited by Michael D. Mumford. Waltham: Elsevier Inc.

- Noe, R. A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. (2012). **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill Company.
- Petrescu, A. I., and Rob Simmons. (2008). "Human resource management practices and workers' job satisfaction." **International Journal of Manpower**, 29, 7: 651-667.
- Rogers, E. W. (2001). "A Theoretical Look at Firm Performance in High-Tech Organizations What does Existing Theory Tell Us?" **Journal of High Technology Management Research**, 12, 1 (April): 39-61.
- _____. (2004). "The Effect of Perception of the Employment Game on Cooperative Knowledge Behavior in High-Tech Firms." **The Journal of High Technology Management Research**, 15, 1 (February): 17-36.
- Runco, M. (2012). "Creative and Imaginative Thinking." **Encyclopedia of Human Behavior**, 602-605.
- Scott, J. (1990). **A Matter of Record: Documentary Sources in Social Research**. Cambridge: Polity Press.
- Segers, M., and Filip Dochy. (1996). "Quality Assurance in Higher Education: Theoretical Considerations and Empirical Evidence." **Studies in Educational Evaluation**, 22, 2 (January): 115-137.
- Shafritz, J. M., and J. Steven Ott. (2001). **Classics of Organization Theory**. 5th ed. Belmont: Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Thompson, A. J., and A. J. III Strickland. (2003). **Strategic Management: Concepts and Cases**. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Tzu, S. (2010). "Strategy and Game Theory Concepts." In **Applied Game Theory and Strategic Behavior**. 9-33 Edited by Ilhan Kubilay Geçkil, and Patrick L. Anderson,. Boca Raton: Chapman and Hall/CRC.
- Ulrich, D. (1987). "Strategic Human Resource Planning: Why and How?" **Human Resource Planning**, 10, 1: 37-56.
- _____. (1992). "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees." **Human Resource Planning**, 15, 2: 47-62.
- Ulrich, D., and James H. Dulebohn. (2015). "Are we there yet? What's next for HR?" **Human Resource Management Review**, 25, 2 (June): 188-204.

- von Neumann, J., and Oskar Morgenstern. (2004). **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton: Princeton University Press.
- Wang, Z., and Zhi Zang. (2005). "Strategic Human Resources, Innovation and entrepreneurship." **International Journal of Manpower**, 26, 6: 544-559.
- Weerawardena, J., and Felix T. Mavondo. (2011). "Capabilities, innovation and competitive advantage." **Industrial Marketing Management**, 40, 8 (November): 1220-1223.
- Wehrich, H. (1982). "The TOWS Matrix --- A Tool for Situational Analysis." **Long Range Planning**, 15, 2 (April): 54-66.
- Williams, C. R. (2009). **Principles of Management**. Mason: South-Western Cengage Learning.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผศ.ดร.รุ่งอรุณ รักรองรัตน์	ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. นางสาวเตือนใจ สุดตาชัย	บุคลากรชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. นางสาวนภาพร เจริญสุข	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. นางสรินยา รักษาบุญ	หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. นางสาวสมพร สุขแก้ว	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
6. นางสุรีพร เป็งเงิน	หัวหน้าฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
7. ดร.จิราภรณ์ สัพทานนท์	รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
8. ผศ.อาภร บางเจริญพรพงศ์	รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
9. นางสุดารัตน์ ผดุง	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
10. ศ.ดร.สิน พันธุ์พินิจ	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
11. นางสาวสมัญญา พิมพาลัย	รักษาการแทนผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
12. รศ.สุภัทรา โกไศยกานนท์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
13. นางสาวสมจิตต์ มหัทธนนท์	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
14. นางสาวชฎาณัฐ์ ปิยะวิบูลย์	ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
15. นางสุรณี วรรณบูรณ์	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
16. รศ.ดร.นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
17. ผศ.สุภัทรา ปานสุวรรณจิตร	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
18. นางสฤณธรณ์ พูลสวัสดิ์	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
19. นางสาวพัชราภรณ์ จันทร์ฉาย	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
20. ผศ.ดร.วิโรจน์ ลิ้มไขแสง	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

รายนามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

21. ดร.สมชาติ ดีอุดม	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
22. ศ.ดร. จำเนียร จวงตระกูล	Distinguished Professor, Far East University, South Korea.
23. รศ.ดร.ชนงกรณ์ กุณพลบุตร	อดีตคณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
24. นายสมภพ เพชรรัตน์	อดีตผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล





ภาคผนวก ข
กำหนดการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ

กำหนดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญ	กำหนดการสัมภาษณ์		
	วันที่	เวลา	สถานที่
1. ผศ.ดร.รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์	16 มี.ค. 59	7.30 – 9.30	สาธิตนวัตกรรม มทร.ธัญบุรี
2. นางสาวเตือนใจ สุดตาชัย	10 มี.ค. 59	13.00 – 15.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.ธัญบุรี
3. นางสาวนภาพร เจริญสุข	10 มี.ค. 59	13.00 – 15.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.ธัญบุรี
4. นางสรินยา รักษาบุญ	10 มี.ค. 59	13.00 – 15.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.ธัญบุรี
5. นางสาวสมพร สุขแก้ว	10 มี.ค. 59	13.00 – 15.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.ธัญบุรี
6. นางสุรีพร เป็งเงิน	10 มี.ค. 59	13.00 – 15.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.ธัญบุรี
7. ดร.จิราภรณ์ สัพทานนท์	1 เม.ย. 59	13.00-14.30	สำนักวิจัยและพัฒนา มทร.กรุงเทพ
8. ผศ.อาภากร บางเจริญพรพงศ์	1 เม.ย. 59	14.30 – 16.00	ห้องทำงานรองอธิการบดี มทร.กรุงเทพ
9. นางสุดารัตน์ ผดุง	1 เม.ย. 59	10.00 – 12.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.กรุงเทพ
10. ศ.ดร.สิน พันธุ์พินิจ	17 มี.ค. 59	13.00 – 15.00	ห้องรับรองอธิการบดี มทร.ตะวันออก
11. นางสาวสมัญญา พิมพาลัย	17 มี.ค. 59	15.00 – 16.00	ห้องรับรองอธิการบดี มทร.ตะวันออก
12. รศ.สุภัทรา โกไศยกานนท์	7 มี.ค. 59	15.00 – 16.30	ห้องทำงานอธิการบดี มทร.พระนคร
13. นางสาวสมจิตต์ มัทธนันท์	7 มี.ค. 59	13.00 – 15.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.พระนคร
14. นางสาวชฎาณัฏฐ์ ปิยะวิบูลย์	29 มี.ค. 59	15.30 – 16.30	สำนักประกันคุณภาพ มทร.รัตนโกสินทร์
15. นางสุรณี วรรณบุรณ์	29 มี.ค. 59	13.30 – 14.30	กองบริหารงานบุคคล มทร.รัตนโกสินทร์
16. รศ.ดร.นายยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์	24 มี.ค. 59	14.00 – 16.00	ห้องทำงานอธิการบดี มทร.ล้านนา
17. ผศ.สุภัทรา ปานสุวรรณจิตร	24 มี.ค. 59	10.00 – 12.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.ล้านนา
18. นางสฤณธรรม พูลสวัสดิ์	23 มี.ค. 59	10.00 – 12.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.ศรีวิชัย
19. นางสาวพัชราภรณ์ จันทน์ฉาย	15 มี.ค. 59	10.00 – 12.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.สุวรรณภูมิ
20. ผศ.ดร.วิโรจน์ ลิ้มไขแสง	31 มี.ค. 59	14.00 – 16.00	ห้องทำงานอธิการบดี มทร.อีสาน
21. นายสมชาติ ดีอุดม	31 มี.ค. 59	10.00 – 12.00	กองบริหารงานบุคคล มทร.อีสาน
22. ศ.ดร. จำเนียร จวงตระกูล	30 มี.ค. 59	11.00 – 12.30	The Emerald Hotel
23. รศ.ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร	21 มี.ค. 59	13.00 – 14.30	ห้องพักอาจารย์
24. นายสมภพ เพชรรัตน์	21 มี.ค. 59	17.00 – 19.00	บ้านพัก



ภาคผนวก ค
ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



ผศ.ดร. รุ่งอรุณ รุ่งรองรัตน์
 ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



นางสาวสุรีพร เป็งเงิน
 นางสาวสรินยา รักษาบุญ
 นางสาวนภาพร เจริญสุข
 นางสาวเตือนใจ สุตตาชัย
 นางสาวสมพร สุขแก้ว
 กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ดร.จิราภรณ์ สัพทานนท์
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ



ผศ.อาทร บางเจริญพรพงศ์
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ



ศ.ดร.สิน พันธุ์พินิจ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



นางสาวสมัญญา พิมพาลัย
รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองบริหารบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



รศ.สุภัทรา โกไศยกานนท์
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



นางสาวสมจิตต์ มหัทธนนท์
ผู้อำนวยการกองบริหารบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



นางสาวชฎาณัฐ ปิยะวิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



ผศ.สุภัทรา ปานสุวรรณจิตร
ผู้อำนวยการกองบริหารบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา



นางสดุญธรณ์ พูลสวัสดิ์
ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย



นางสาวพัชราภรณ์ จันทร์ฉาย
ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ



ผศ.ดร.วิโรจน์ ลิ้มไขแสง
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



ดร.สมชาติ ตีอุตม
ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



ศ.ดร. จำเนียร จวงตระกูล



รศ.ดร.ชงกรณ์ กุณทลบุตร





แนวทางการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1

คำชี้แจง

แนวทางการสัมภาษณ์นี้ได้ร่างขึ้นเพื่อนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ สำหรับให้เห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตามแนวทางการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาไว้เบื้องต้น ซึ่งแนวทางสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ร่างรูปแบบองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรมงคล นิมจิตต์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ร่างรูปแบบองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้าน
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

1. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์
ข้อมูลทั้งหมด และได้สรุปเป็นแนวโน้มรูปแบบกิจกรรมหลักและแนวโน้มรูปแบบกิจกรรมย่อยของ
รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา
ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเด็นแนวโน้มรูปแบบดังกล่าวอย่างไร

2. ผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะอย่างไรเกี่ยวกับแนวโน้มรูปแบบกิจกรรมหลักและแนวโน้มรูปแบบ
กิจกรรมย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกัน
คุณภาพการศึกษา ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ โดยเน้นแนวโน้มรูปแบบที่เป็นไปได้ (กรณีผู้เชี่ยวชาญไม่
เห็นด้วยแนวโน้มของกิจกรรมหลักและแนวโน้มของกิจกรรมย่อยตามกรอบที่ผู้วิจัยร่างขึ้น ขอให้
ผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะเฉพาะด้านที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยรวมไปถึงด้านอื่นๆ ที่ท่านเสนอแนะเพิ่มเติม)

แนวโน้มกิจกรรมหลัก	แนวโน้มกิจกรรมย่อย
1. ปัจจัยนำเข้า	ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์การ ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
	พันธกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันสอดคล้อง และส่งเสริมพันธกิจของมหาวิทยาลัยและการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในมากน้อยเพียงใด
	จุดแข็งของหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถ ส่งเสริมมหาวิทยาลัยและการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
	จุดอ่อนของหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กระทบ กับการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและการประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน
	โอกาสของหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุน มหาวิทยาลัยและการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
	อุปสรรคของหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กระทบ มหาวิทยาลัยและการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
	กำหนดเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง และส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน
	วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและ ส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและการประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน
อื่นๆ

แนวโน้มกิจกรรมหลัก	แนวโน้มกิจกรรมย่อย
2. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	<p>การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและสร้างรายได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในระยะยาว 3-5 ปี และการวัดระดับความสำเร็จของการสรรหาและคัดเลือก ● แนวทางการสรรหาอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการสามารถสร้างรายได้เปรียบในอนาคต ● หลักในการสรรหาและคัดเลือกเพื่อสร้างรายได้เปรียบตามการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
	<p>การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและสร้างรายได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายในการพัฒนาทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จของการพัฒนา ● แนวทางการพัฒนาคุณวุฒิและตำแหน่งวิชาการของอาจารย์ในระยะยาว ทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ● แนวทางการพัฒนาความสามารถของอาจารย์เพื่อรองรับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เช่นการเป็นที่ปรึกษาแก่นักศึกษาทั้งระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา การบริการวิชาการ และการมีส่วนร่วมกับสังคม
	<p>การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและสร้างรายได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จ ● แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับพันธกิจ และจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มหาวิทยาลัยปรารถนา ● แนวทางการประเมินผลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่อาจารย์และสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัย

แนวโน้มกิจกรรมหลัก	แนวโน้มกิจกรรมย่อย
2. กระบวนการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	<p>การบริหารผลตอบแทนเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและสร้างความได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายของการบริหารผลตอบแทนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จ ● แนวทางการบริหารผลตอบแทนที่สอดคล้องกับพันธกิจและจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มหาวิทยาลัยคาดหวัง ● แนวทางการบริหารผลตอบแทนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่อาจารย์และสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัย
	<p>การบริหารแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและสร้างความได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จ ● แนวทางในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มหาวิทยาลัยคาดหวัง ● แนวทางการบริหารแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่อาจารย์และสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัย
	<p>อื่นๆ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

แนวโน้มกิจกรรมหลัก	แนวโน้มกิจกรรมย่อย
3. ผลลัพธ์	<p>การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายระดับมหาวิทยาลัย คณะ หน่วยงาน และระดับบุคคล สอดรับกับการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและสร้างรายได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายในการสร้างเครือข่ายทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จ ● แนวทางในการสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการจัดประชุมทางวิชาการ การเผยแพร่ผลงานวิชาการ และงานสร้างสรรค์
	<p>การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ระดับมหาวิทยาลัย คณะ หน่วยงาน และระดับบุคคล ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและสร้างรายได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จ ● แนวทางในการสร้างความคิดสร้างสรรค์
	<p>การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและสร้างรายได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จ ● แนวทางในการสร้างนวัตกรรม
	<p>การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน สร้างรายได้เปรียบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการดำเนินการอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป้าหมายในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการวัดผลความสำเร็จ ● แนวทางในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน



ภาคผนวก จ
แบบสอบถามงานวิจัยรอบที่ 2



แบบสอบถามงานวิจัยรอบที่ 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จากขั้นตอนการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และนำผลลัพธ์ไปพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบฯ ในลำดับต่อไป ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่จะเกิดขึ้นจริง ตามแนวโน้มหลัก 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรมงคล นิมจิตต์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ - นามสกุล
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
3. อายุ
 1. น้อยกว่า 30 ปี
 2. 30 - 40 ปี
 3. 41 - 50 ปี
 4. 51 - 60 ปี
 5. มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
 - ปริญญาตรี สาขา
 - ปริญญาโท สาขา
 - ปริญญาเอก สาขา
 - อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เกิดขึ้นจริงตามแนวโน้มหลัก 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครือข่ายความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

คำชี้แจง

2.1 ขอให้ท่านประเมินแนวโน้มของรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน และแสดงเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง น้อย
- 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง มาก
- 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง มากที่สุด

2.2 โปรดให้ความเห็นว่า แนวโน้มรูปแบบกลยุทธ์แต่ละด้านเป็นสิ่งที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องใดช่องหนึ่ง

3. แนวโน้มด้านผลลัพธ์ (ต่อ)	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง (เลือกได้ 1 ช่อง)					แนวโน้มกลยุทธ์นี้มีความ เหมาะสม		เหตุผลอื่นๆ ถ้ามี
	1	2	3	4	5	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	
การสร้างเครือข่าย (ต่อ)								
3	ควรมีการจัดการอบรม หรือการ ประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรใน กลุ่มวิชาชีพ เช่น อบรมบุคลากร ใหม่ หรือการสัมมนาและเปลี่ยน เรียนรู้ต่างๆ							
4	ควรมีการสร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอก เช่นสถาน ประกอบการ องค์กรบริหารส่วน ท้องถิ่น เพื่อพัฒนาวิจัย และ หารายได้จากภายนอก							
5	ควรมีข้อตกลงร่วมกันระหว่าง สำนักวิจัยและพัฒนาถึงการทำ โครงการวิจัยร่วมกัน							
6	ควรมีบริการวิชาการแก่บุคคลและ หน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง							
7	ควรมีข้อตกลงร่วมกันระหว่าง สำนักวิจัยและพัฒนาถึงการตีพิมพ์ และอ้างอิงผลงานวิชาการ							
การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม								
8	ควรใช้การวิจัยและพัฒนาเป็น เครื่องมือในการสร้างความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม							
9	ควรใช้บุคคลภายนอกจุดประกาย ความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ							
10	ควรตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์ นวัตกรรมได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร							



ภาคผนวก ฉ

แบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม
มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตามทฤษฎีเกม



แบบสอบถามงานวิจัยรอบที่ 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จากขั้นตอนการสัมภาษณ์ในรอบที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และนำผลลัพธ์ไปคัดเลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในลำดับต่อไป ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นการใช้ประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตามแนวโน้มหลัก 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครือข่ายความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยแบ่งรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ฯ ออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบ A และรูปแบบ B

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรมงคล นิมจิตต์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ - นามสกุล
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
3. อายุ
 1. น้อยกว่า 30 ปี
 2. 30 - 40 ปี
 3. 41 - 50 ปี
 4. 51 - 60 ปี
 5. มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
 - ปริญญาตรี สาขา
 - ปริญญาโท สาขา
 - ปริญญาเอก สาขา
 - อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นการใช้ประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สร้างขึ้น ตามแนวทางทฤษฎีเกม จากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ประกอบด้วยรูปแบบกลยุทธ์ฯ 2 รูปแบบ

คำชี้แจง

2.1 ขอให้ท่านประเมินการใช้ประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ฯ แต่ละกิจกรรม และแสดงเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- 1 หมายถึง กิจกรรมนี้มีประโยชน์ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง กิจกรรมนี้มีประโยชน์ น้อย
- 3 หมายถึง กิจกรรมนี้มีประโยชน์ ปานกลาง
- 4 หมายถึง กิจกรรมนี้มีประโยชน์ มาก
- 5 หมายถึง กิจกรรมนี้มีประโยชน์ มากที่สุด

รูปแบบ A

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของ
กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในปัจจุบัน

1. ปัจจัยนำเข้า	ระดับอรรถประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การกำหนดวิสัยทัศน์						
1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย						
2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน						
3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย						
พันธกิจ						
1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎ ระเบียบข้อบังคับ						
2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม						
3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย						
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก						
1) วิเคราะห์โอกาสของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
2) วิเคราะห์อุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน						
1) วิเคราะห์จุดแข็งของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
2) วิเคราะห์จุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						

1. ปัจจัยนำเข้า (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (ต่อ)						
3) ศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของคณะและหน่วยงานภายใน						
การกำหนดเป้าหมาย						
1) ยกระดับคุณภาพและได้คะแนนการประกันคุณภาพสูงขึ้น						
การกำหนดวัตถุประสงค์						
1) สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 40						
1) สัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 60						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสรรหาและคัดเลือก						
1) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด						
2) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด						
3) กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน						
4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากภายในให้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก						
การฝึกอบรมและการพัฒนา						
1) สำรองและติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้เข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)						
2) ให้ความรู้เกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ						
3) จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานวิชาการ และให้คำแนะนำก่อนส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก						
4) ใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการบังคับให้ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระยะเวลาที่กำหนด						
5) จัดสรรทุนในการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
6) สนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะทางการปฏิบัติ และนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดในการเรียนการสอน						
การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
1) ใช้เกณฑ์การประเมินที่แบ่งสัดส่วนตามสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน						
2) เกณฑ์การประเมินต้องมีความยืดหยุ่นและเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน						
3) เกณฑ์การประเมินต้องสะท้อนถึงสมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง						
การบริหารผลตอบแทน						
1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความคิดเห็น หรือคณะกรรมการสวัสดิการ						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การบริหารผลตอบแทน (ต่อ)						
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบตัวเงินให้แก่ผู้ที่ผ่านการอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ						
การบริหารบุคลากรสัมพันธ์						
1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และเข้าร่วมพูดคุยเสวนากับผู้บริหาร						
2) จัดช่องทางการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร						
3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย						

3. ผลลัพธ์	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสร้างเครือข่าย						
1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในทุกระดับ						
2) ผลักดันให้การเครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่สร้างมาตรการร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม						
3) จัดบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง						
การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม						
1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร						

สุรมงคล นิมจิตต์

0819912285

รูปแบบ B

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของ
กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สามารถเป็นไปได้

1. ปัจจัยนำเข้า	ระดับบรรลประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การกำหนดวิสัยทัศน์						
1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย						
2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผน ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน						
3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิต บัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัย						
พันธกิจ						
1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้อง กับกฎ ระเบียบข้อบังคับ						
2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐาน งบประมาณที่เหมาะสม						
3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทาง ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของ มหาวิทยาลัย						
4) การมีส่วนร่วมในการกำหนด ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัย						
5) การมีส่วนร่วมในการสร้าง ออกแบบ และแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัย						
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก						
1) วิเคราะห์โอกาสของทรัพยากร มนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
2) วิเคราะห์อุปสรรคของทรัพยากร มนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						

1. ปัจจัยนำเข้า (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน						
1) วิเคราะห์จุดแข็งของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
2) วิเคราะห์จุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
3) ศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของคณะและหน่วยงานภายใน						
การกำหนดเป้าหมาย						
1) ยกระดับคุณภาพและได้คะแนนการประกันคุณภาพสูงขึ้น						
การกำหนดวัตถุประสงค์						
1) สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 40						
1) สัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 60						
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์						
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสรรหาและคัดเลือก						
1) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด						
2) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด						
3) กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน						
4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากภายในให้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสรรหาและคัดเลือก (ต่อ)						
5) สรรหาและให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาเอกในปีการศึกษาสุดท้าย						
6) สรรหาผู้มีวุฒิปริญญาเอกจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น						
7) ระบุในประกาศรับสมัครให้ชัดเจนถึงการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและความก้าวหน้าทางสายงานอื่นๆ						
การฝึกอบรมและการพัฒนา						
1) สำรวจและติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้เข้าสู่กระบวนการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ						
2) ให้ความรู้เกี่ยวกับการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ						
3) จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานวิชาการ และให้คำแนะนำก่อนส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก						
4) ใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการบังคับให้ข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระยะเวลาที่กำหนด						
5) จัดสรรทุนในการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
6) สนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะทางการปฏิบัติ และนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดในการเรียนการสอน						
7) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับบรรดประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)						
8) กำหนดจำนวนผู้ข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในอัตราก้าวหน้าต่อเนื่องทุกปี						
9) ปรับปรุงระเบียบหรือวิธีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น						
10) ใช้ระบบพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการ						
11) สนับสนุนให้อาจารย์รุ่นพี่เป็นแบบอย่างในการขอตำแหน่งทางวิชาการและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
12) ฝึกอบรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นครู และสร้างศรัทธาภาคภูมิใจในอาชีพ						
13) สร้างความรู้สึกว่าตนเป็นจุดแข็ง เป็นผู้สร้างความได้เปรียบให้แก่มหาวิทยาลัย						
14) ใช้การจูงใจพนักงานมหาวิทยาลัยในการขอตำแหน่งทางวิชาการแทนการบังคับด้วยสัญญา						
15) ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และวัดผลจากจำนวนผู้ตรวจประกันคุณภาพ						
16) ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ให้เร็วที่สุด เพื่อให้บุคลากรทราบระเบียบข้อบังคับ ผมนโยบาย และเตรียมพร้อมกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)						
17) คณะควรจัดพี่เลี้ยงที่ให้ ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี ให้กับอาจารย์ใหม่ ระหว่างทดลองงาน						
18) การจับคู่ระหว่างอาจารย์รุ่นใหม่ และอาจารย์รุ่นเก่าเพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้						
การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
1) ใช้เกณฑ์การประเมินที่แบ่ง สัดส่วนตามสมรรถนะและผลการ ปฏิบัติงาน						
2) เกณฑ์การประเมินต้องมีความ ยืดหยุ่นและเกิดจากข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน						
3) เกณฑ์การประเมินต้องสะท้อนถึง สมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและ พัฒนาตนเอง						
4) ใช้เกณฑ์การประเมินตามข้อตกลง การจ้าง (TOR) เหมาะสมกับ ความสามารถเฉพาะด้าน						
การบริหารผลตอบแทน						
1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร ผ่านการ สำรวจความคิดเห็น หรือ คณะกรรมการสวัสดิการ						
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบตัวเงินให้แก่ผู้ที่ ผ่านการอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ						
3) ให้รางวัลแก่พี่เลี้ยงที่สามารถ ช่วยเหลือเพื่อนอาจารย์ในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการได้สำเร็จ						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การบริหารผลตอบแทน (ต่อ)						
4) ประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจขอกำหนดตำแหน่งวิชาการ						
5) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการ						
6) จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย						
7) จัดสรรค่าตอบแทนและเงินประจำตำแหน่งให้เท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย						
การบริหารบุคลากรสัมพันธ์						
1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และได้ร่วมพูดคุยเสวนากับผู้บริหาร						
2) จัดช่องทางสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร						
3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย						
4) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมแก่การสร้างความสุขในการทำงาน						

3. ผลลัพธ์	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสร้างเครือข่าย						
1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในทุกระดับ						

3. ผลลัพธ์ (ต่อ)	ระดับบรรณประโยชน์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสร้างเครือข่าย (ต่อ)						
2) ผลักดันให้การเครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่สร้างมาตรการร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม						
3) จัดบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง						
4) จัดการอบรม หรือการประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล						
5) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนาถึงการทำโครงการวิจัยร่วมกัน						
6) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนาถึงการตีพิมพ์และอ้างอิงผลงานวิชาการ						
การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม						
1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร						
2) ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม						
3) ใช้บุคคลภายนอกจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ						

สุรมงคล นิมจิตต์

0819912285

ภาคผนวก ข
แบบประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม
มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล





แบบสอบถามงานวิจัยรอบที่ 4

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จากขั้นตอนการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครื่องมือ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรมงคล นิมจิตต์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ - นามสกุล
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
3. อายุ
 1. น้อยกว่า 30 ปี
 2. 30 - 40 ปี
 3. 41 - 50 ปี
 4. 51 - 60 ปี
 5. มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
 - ปริญญาตรี สาขา
 - ปริญญาโท สาขา
 - ปริญญาเอก สาขา
 - อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สร้างขึ้น จากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครื่องมือ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

คำชี้แจง

2.1 ขอให้ท่านประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละกิจกรรม และแสดงเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- 1 หมายถึง กิจกรรมนี้มีความเหมาะสม น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง กิจกรรมนี้มีความเหมาะสม น้อย
- 3 หมายถึง กิจกรรมนี้มีความเหมาะสม ปานกลาง
- 4 หมายถึง กิจกรรมนี้มีความเหมาะสม มาก
- 5 หมายถึง กิจกรรมนี้มีความเหมาะสม มากที่สุด

แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีความเหมาะสม

1. ปัจจัยนำเข้า	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การกำหนดวิสัยทัศน์						
1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย						
2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน						
3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย						
พันธกิจ						
1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ						
2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม						
3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย						
4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย						
5) การมีส่วนร่วมในการสร้างออกแบบ และแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย						
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก						
1) วิเคราะห์โอกาสของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
2) วิเคราะห์อุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						

1. ปัจจัยนำเข้า (ต่อ)	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน						
1) วิเคราะห์จุดแข็งของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
2) วิเคราะห์จุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม						
3) ศึกษาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของคณะและหน่วยงานภายใน						
การกำหนดเป้าหมาย						
1) ยกระดับคุณภาพและได้คะแนนการประกันคุณภาพสูงขึ้น						
การกำหนดวัตถุประสงค์						
1) สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 40						
1) สัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการเมื่อเทียบกับอาจารย์ทั้งหมดสูงกว่าร้อยละ 60						
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์						
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสรรหาและคัดเลือก						
1) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด						
2) กำหนดและรักษาสัดส่วนของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการให้เกินกว่าที่สกอ. กำหนด						
3) กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน						
4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจากภายในให้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสรรหาและคัดเลือก (ต่อ)						
5) สรรหาและให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาเอกในปีการศึกษาสุดท้าย						
6) สรรหาผู้มีวุฒิปริญญาเอกจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น						
7) ระบุในประกาศรับสมัครให้ชัดเจนถึงการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและความก้าวหน้าทางสายงานอื่นๆ						
การฝึกอบรมและการพัฒนา						
1) สํารวจและติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้เข้าสู่กระบวนการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ						
2) ให้ความรู้เกี่ยวกับการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ						
3) จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานวิชาการ และให้คำแนะนำก่อนส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก						
4) ใช้สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือในการบังคับให้ข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระยะเวลาที่กำหนด						
5) จัดสรรทุนในการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
6) สนับสนุนการฝังตัวในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะทางการปฏิบัติ และนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดในการเรียนการสอน						
7) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)						
8) กำหนดจำนวนผู้ข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในอัตราก้าวหน้าต่อเนื่องทุกปี						
9) ปรับปรุงระเบียบหรือวิธีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น						
10) ใช้ระบบพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการ						
11) สนับสนุนให้อาจารย์รุ่นพี่เป็นแบบอย่างในการขอตำแหน่งทางวิชาการและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
12) ฝึกอบรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นครู และสร้างศรัทธาภาคภูมิใจในอาชีพ						
13) สร้างความรู้สึกว่าตนเป็นจุดแข็ง เป็นผู้สร้างความได้เปรียบให้แก่มหาวิทยาลัย						
14) ใช้การจูงใจพนักงานมหาวิทยาลัยในการขอตำแหน่งทางวิชาการแทนการบังคับด้วยสัญญา						
15) ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และวัดผลจากจำนวนผู้ตรวจประกันคุณภาพ						
16) ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ให้เร็วที่สุด เพื่อให้บุคลากรทราบระเบียบข้อบังคับ ผสมประโยชน์ และเตรียมพร้อมกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)						
17) คณะควรจัดพี่เลี้ยงที่ให้ ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี ให้กับอาจารย์ใหม่ ระหว่างทดลองงาน						
18) การจับคู่ระหว่างอาจารย์รุ่นใหม่ และอาจารย์รุ่นเก่าเพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้						
การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
1) ใช้เกณฑ์การประเมินที่แบ่ง สัดส่วนตามสมรรถนะและผลการ ปฏิบัติงาน						
2) เกณฑ์การประเมินต้องมีความ ยืดหยุ่นและเกิดจากข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน						
3) เกณฑ์การประเมินต้องสะท้อนถึง สมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและ พัฒนาตนเอง						
4) ใช้เกณฑ์การประเมินตามข้อตกลง การจ้าง (TOR) เหมาะสมกับ ความสามารถเฉพาะด้าน						
การบริหารผลตอบแทน						
1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร ผ่านการ สำรวจความคิดเห็น หรือ คณะกรรมการสวัสดิการ						
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบเงินให้แก่ผู้ที่ ผ่านการอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ						
3) ให้รางวัลแก่พี่เลี้ยงที่สามารถ ช่วยเหลือเพื่อนอาจารย์ในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการได้สำเร็จ						

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การบริหารผลตอบแทน (ต่อ)						
4) ประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจขอกำหนดตำแหน่งวิชาการ						
5) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการ						
6) จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย						
7) จัดสรรค่าตอบแทนและเงินประจำตำแหน่งให้เท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย						
การบริหารบุคลากรสัมพันธ์						
1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และเข้าร่วมพูดคุยเสวนากับผู้บริหาร						
2) จัดช่องทางการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร						
3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย						
4) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมแก่การสร้างความสุขในการทำงาน						

3. ผลลัพธ์	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
การสร้างเครือข่าย						
1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในทุกกระดับ						
2) ผลักดันให้การเครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่สร้างมาตรการร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม						
3) จัดบริการวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง						
4) จัดการอบรม หรือการประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล						
5) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนาถึงการทำโครงการวิจัยร่วมกัน						
6) จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักวิจัยและพัฒนาถึงการตีพิมพ์และอ้างอิงผลงานวิชาการ						
การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม						
1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร						
2) ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม						
3) ใช้บุคคลภายนอกจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ						



ภาคผนวก ซ
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

H.



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
เลขรับ 01225
วันที่ 1 มี.ค. 2559

ที่ ศธ 0520.107(พบ)/148

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

18 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ด้วย นายสุรมงคล นิ่มจิตต์ รหัสประจำตัว 56604934 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล" มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

กองบริหารงานบุคคล
เลขที่รับ ๐๐๗๕๐
วันที่ ๐๓ มี.ค. ๒๕๕๕
เวลา ๐๕:๔๘:๓๕ น.

เรียน ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

เพื่อโปรดพิจารณา

เกิหิรฉา ทอวมก

(นางสาวณิชา ทอวมก)
 สารบรรณกอง กองบริหารงานบุคคล
 ๐๓ มี.ค. ๒๕๕๕

ยินดีให้สัมภาษณ์ มอบงานบริหารงานทั่วไปประสานนัดการให้สัมภาษณ์



(นายสมชาติ ดีอุดม)
 บุคลากรชำนาญการ
 รักษาการแทนผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล
 ๐๓ มี.ค. ๒๕๕๕

ที่ ศธ 0520.107(พบ)/142



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

กองบริหารงานบุคคล
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
เลขที่ ๖๗๖
1 ส.ค. 2559
๒๖.๑๙ ๕.

18 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ด้วย นายสุรมงคล นิมจิตต์ รหัสประจำตัว 56604934 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การ
จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคล" มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์


ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

จ ร บ


(นางสุภัทรา ปานสุวรรณจิตร์)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ภาคผนวก ฅ

ผลการประเมินค่าอรรถประโยชน์ของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบ
ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตาม
แนวทางทฤษฎีเกม

การประมาณค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (แผน A)

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับอรรถประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	3	5	4	4	3	5	4	4	5
2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	3	5	4	3	3	4	3	5	5
3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	2	4	4	4	2	5	4	4	1
1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ	4	5	4	4	4	5	4	4	5
2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม	4	5	3	4	4	4	5	5	5
3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย	3	5	4	4	3	5	5	5	5
1) วิเคราะห์โอกาสของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	3	4	5	5	4	5
2) วิเคราะห์อุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	3	4	5	5	4	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
1) วิเคราะห์จุดแข็งของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	4	4	5	4	5	5
2) วิเคราะห์จุดอ่อนของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	4	4	5	4	5	5
3) ศึกษาความต้องการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ของคณะและหน่วยงาน ภายใน	3	3	4	4	4	4	4	4	5
1) ยกระดับคุณภาพและ ได้คะแนนการประกัน คุณภาพสูงขึ้น	4	4	4	4	3	4	4	4	3
1) สัดส่วนของอาจารย์ วุฒิปริญญาเอกเมื่อ เทียบกับอาจารย์ทั้งหมด สูงกว่าร้อยละ 40	4	4	4	4	3	4	4	4	3
2) สัดส่วนของอาจารย์ที่ มีตำแหน่งวิชาการเมื่อ เทียบกับอาจารย์ทั้งหมด สูงกว่าร้อยละ 60	4	4	4	4	3	4	4	4	3
1) กำหนดและรักษา สัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้เกินกว่าที่ สกอ. กำหนด	4	2	4	2	4	4	4	3	3
2) กำหนดและรักษา สัดส่วนของอาจารย์ที่มี ตำแหน่งวิชาการให้เกิน กว่าที่สกอ. กำหนด	4	2	4	4	4	4	4	3	4

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
3) กำหนดคุณสมบัติของ ผู้สมัครให้ชัดเจน	3	3	3	2	2	4	4	4	5
4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติ เหมาะสมจากภายในให้ รับทุนการศึกษาต่อใน ระดับปริญญาเอก	4	4	4	4	3	5	5	3	5
1) สืบหาและติดตามผู้ที่มี คุณสมบัติครบถ้วนให้ เข้าสู่กระบวนการขอ กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการ	3	5	4	4	4	5	4	5	5
2) ให้ความรู้เกี่ยวกับ การขอตำแหน่ง ทางวิชาการ และ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ	5	5	4	4	5	5	4	4	5
3) จัดตั้งคณะกรรมการ กลั่นกรองผลงาน วิชาการ และให้ คำแนะนำก่อนส่งไปยัง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	5	5	4	4	5	5	4	4	5
4) ใช้สัญญาจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือในการ บังคับให้ขอ ตำแหน่งทางวิชาการใน ระยะเวลาที่กำหนด	3	4	4	4	3	5	4	5	5
5) จัดสรรทุนในการ อบรมและพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	5	5	4	4	4	5	4	3	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรดประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
6) สนับสนุนการฝังตัวใน สถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะ ทางการปฏิบัติ และนำ องค์ความรู้มาถ่ายทอด ในการเรียนการสอน	5	5	4	4	5	5	5	5	5
1) ใช้เกณฑ์การประเมิน ที่แบ่งสัดส่วนตาม สมรรถนะและผลการ ปฏิบัติงาน	3	5	4	4	3	5	5	4	5
2) เกณฑ์การประเมิน ต้องมีความยืดหยุ่นและ เกิดจากข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ ถูกประเมิน	2	5	4	4	3	5	3	5	5
3) เกณฑ์การประเมิน ต้องสะท้อนถึงสมรรถนะ ของบุคลากรอย่าง แท้จริง เพื่อก่อให้เกิด การปรับปรุงและพัฒนา ตนเอง	3	5	4	3	4	5	3	4	1
1) จัดสวัสดิการให้ สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความ คิดเห็น หรือ คณะกรรมการสวัสดิการ	5	5	4	4	5	5	5	4	5
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบ ตัวเงินให้แก่ผู้ผ่านการ อนุมัติตำแหน่งทาง วิชาการ	4	4	4	4	4	5	4	5	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
1) จัดงานต่างๆ หรือ พื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้ พบปะสังสรรค์ระหว่าง กัน และได้ร่วมพูดคุย เสวนากับผู้บริหาร	5	5	2	4	5	5	4	4	5
2) จัดช่องทางทาง สื่อสารทั้งทางตรงและ ทางอ้อมระหว่าง ผู้บริหารกับบุคลากร	5	5	2	4	5	5	5	5	5
3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้าง ชื่อเสียงให้แก่ มหาวิทยาลัย	4	4	3	4	4	5	4	4	5
1) สร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกใน ทุกระดับ	3	4	4	4	3	5	4	4	5
2) ผลักดันให้การ เครือข่ายต่างๆ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลที่มีอยู่สร้าง มาตรการร่วมกันได้ อย่างเป็นรูปธรรม	4	4	3	4	4	5	4	3	5
3) จัดบริการวิชาการแก่ บุคคลและหน่วยงาน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง	5	5	4	4	5	5	4	5	5
1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้าง สรรค์นวัตกรรมได้รับ ลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร	3	5	4	4	3	5	4	4	5
เฉลี่ย	3.83	4.29	3.76	3.76	3.74	4.76	4.18	4.18	4.5

การประมาณค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่สามารถเป็นไปได้ (แผน B)

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับอรรถประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	3	5	4	4	3	5	4	4	5
2) กำหนดวิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	3	5	4	3	3	4	3	5	5
3) วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บน “การผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ” และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	2	4	4	4	2	5	4	4	1
1) จัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ	4	5	4	4	4	5	4	4	5
2) จัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานงบประมาณที่เหมาะสม	4	5	3	4	4	4	5	5	5
3) รองรับการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของมหาวิทยาลัย	3	5	4	4	3	5	5	5	5
4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย	2	4	4	4	2	5	5	5	3
5) การมีส่วนร่วมในการสร้าง ออกแบบ และแก้ไข กฎ ระเบียบ	4	4	5	4	4	5	5	5	3

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
ข้อบังคับด้านทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัย									
1) วิเคราะห์โอกาสของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	3	4	5	5	4	5
2) วิเคราะห์อุปสรรค ของทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	3	4	5	5	4	5
1) วิเคราะห์จุดแข็งของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	4	4	5	4	5	5
2) วิเคราะห์จุดอ่อนของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	4	4	4	4	5	4	5	5
3) ศึกษาความต้องการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ของคณะและหน่วยงาน ภายใน	3	3	4	4	4	4	4	4	5
1) ยกระดับคุณภาพและ ได้คะแนนการประกัน คุณภาพสูงขึ้น	4	4	4	4	3	4	4	4	3
1) สัดส่วนของอาจารย์ วุฒิปริญญาเอกเมื่อ เทียบกับอาจารย์ทั้งหมด สูงกว่าร้อยละ 40	4	4	4	4	3	4	4	4	3
2) สัดส่วนของอาจารย์ที่มี ตำแหน่งวิชาการเมื่อ เทียบกับอาจารย์ทั้งหมด สูงกว่าร้อยละ 60	4	4	4	4	3	4	4	4	3
1) กำหนดและรักษา สัดส่วนของอาจารย์วุฒิ	4	2	4	2	4	4	4	3	3

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรดประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
ปริญญาเอกให้เกินกว่าที่ สกอ. กำหนด									
2) กำหนดและรักษา สัดส่วนของอาจารย์ที่มี ตำแหน่งวิชาการให้เกิน กว่าที่สกอ. กำหนด	4	2	4	4	4	4	4	3	4
3) กำหนดคุณสมบัติของ ผู้สมัครให้ชัดเจน	3	3	3	2	2	4	4	4	5
4) สรรหาผู้มีคุณสมบัติ เหมาะสมจากภายในให้ รับทุนการศึกษาต่อใน ระดับปริญญาเอก	4	4	4	4	3	5	5	3	5
5) สรรหาและให้ ทุนการศึกษาแก่นัก ศึกษาระดับปริญญา เอกในปีการศึกษา สุดท้าย	3	4	3	4	1	5	4	4	5
6) สรรหาผู้มีวุฒิปริญญา เอกจากหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนอื่น	4	4	3	4	4	5	4	4	5
7) ระบุในประกาศรับ สมัครให้ชัดเจนถึงการ ขอกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการและ ความก้าวหน้าทางสาย งานอื่นๆ	4	3	4	4	3	5	4	5	5
1) สำรองและติดตามผู้ ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้ เข้าสู่กระบวนการขอ กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการ	3	5	4	4	4	5	4	5	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
2) ให้ความรู้เกี่ยวกับ การข้อกำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการ และ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ	5	5	4	4	5	5	4	4	5
3) จัดตั้งคณะกรรมการ กลั่นกรองผลงาน วิชาการ และให้ คำแนะนำก่อนส่งไปยัง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	5	5	4	4	5	5	4	4	5
4) ใช้สัญญาจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือในการ บังคับให้ข้อกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการใน ระยะเวลาที่กำหนด	3	4	4	4	3	5	4	5	5
5) จัดสรรทุนในการ อบรมและพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	5	5	4	4	4	5	4	3	5
6) สนับสนุนการฝังตัวใน สถานประกอบการ เพื่อให้เกิดทักษะ ทางการปฏิบัติ และนำ องค์ความรู้มาถ่ายทอด ในการเรียนการสอน	5	5	4	4	5	5	5	5	5
7) จัดตั้งคณะกรรมการ พัฒนาบุคลากร เพื่อ เตรียมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัย	3	5	4	4	3	5	4	5	5
8) กำหนดจำนวนผู้ขอ กำหนดตำแหน่งทาง	4	3	4	3	4	4	4	4	4

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรดประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
วิชาการในอัตรา ก้าวหน้าต่อเนื่องทุกปี									
9) ปรับปรุงระเบียบหรือ วิธีการกำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการให้มีความ สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	5	5	4	4	5	5	4	3	5
10) ใช้ระบบที่เลี้ยง ให้แก่ผู้ที่จะขอกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการ	3	5	4	4	3	5	4	4	5
11) สนับสนุนให้ อาจารย์รุ่นที่เป็น แบบอย่างในการขอ กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการและพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	5	3	4	5	5	4	5	5
12) ฝึกอบรมเกี่ยวกับจิต วิญญาณความเป็นครู และสร้าง ภาคภูมิใจในอาชีพ	5	5	4	4	5	5	5	5	5
13) สร้างความรู้สึกว่า ตนเป็นจุดแข็ง เป็น ผู้สร้างรายได้เปรียบ ให้แก่มหาวิทยาลัย	2	5	4	4	2	5	4	5	5
14) ใช้การจูงใจ พนักงานมหาวิทยาลัยใน การขอตำแหน่ง ทางวิชาการแทนการ บังคับด้วยสัญญา	5	3	4	4	5	5	4	3	5
15) ฝึกอบรมให้ บุคลากรมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการ ประกันคุณภาพ และ	3	4	4	4	3	5	4	4	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรดประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
วัดผลจากจำนวนผู้ตรวจ ประกันคุณภาพ									
16) ปฐมนิเทศอาจารย์ ใหม่ให้เร็วที่สุด เพื่อให้ บุคลากรทราบระเบียบ ข้อบังคับ ผมนประโยชน์ และเตรียมพร้อมทั้ง ความก้าวหน้าในสาย อาชีพ	4	5	4	4	4	4	4	4	5
17) คณะควรจัดพี่เลี้ยง ที่ให้ความสำคัญกับการ พัฒนาตนเอง และมี ทัศนคติที่ดี ให้กับ อาจารย์ใหม่ระหว่าง ทดลองงาน	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18) การจับคู่ระหว่าง อาจารย์รุ่นใหม่และ อาจารย์รุ่นเก่าเพื่อให้ เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	3	5	3	4	3	4	4	5	5
1) ใช้เกณฑ์การประเมิน ที่แบ่งสัดส่วนตาม สมรรถนะและผลการ ปฏิบัติงาน	3	5	4	4	3	5	5	4	5
2) เกณฑ์การประเมิน ต้องมีความยืดหยุ่นและ เกิดจากข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ ถูกประเมิน	2	5	4	4	3	5	3	5	5
3) เกณฑ์การประเมิน ต้องสะท้อนถึงสมรรถนะ ของบุคลากรอย่าง	4	4	5	4	5	5	4	4	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรดประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
แท้จริง เพื่อก่อให้เกิด การปรับปรุงและพัฒนา ตนเอง									
4) ใช้เกณฑ์การประเมิน ตามข้อตกลงการจ้าง (TOR) เหมาะสมกับ ความสามารถเฉพาะ ด้าน	3	5	4	3	4	5	3	4	1
1) จัดสวัสดิการให้ สอดคล้องกับความ ต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความ คิดเห็น หรือ คณะกรรมการสวัสดิการ	5	5	4	4	5	5	5	4	5
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบ ตัวเงินให้แก่ผู้ผ่านการ อนุมัติตำแหน่งทาง วิชาการ	4	5	4	4	4	5	4	4	5
3) ให้รางวัลแก่พี่เลี้ยงที่ สามารถช่วยเหลือเพื่อน อาจารย์ในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการได้ สำเร็จ	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4) ประกาศเกียรติคุณ ให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติ ตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้ เกิดความภาคภูมิใจและ กระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจขอ กำหนดตำแหน่งวิชาการ	5	5	4	4	5	5	5	4	5
5) สนับสนุนค่าใช้จ่ายใน การดำเนินการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ	5	3	4	4	3	5	4	4	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
6) จัดสรรเงินรางวัล ให้แก่ผู้ที่สร้างชื่อเสียง ให้แก่มหาวิทยาลัย	3	5	4	3	3	4	5	3	5
7) จัดสรรค่าตอบแทน และเงินประจำตำแหน่ง ให้เท่าเทียมกันระหว่าง ข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัย	4	4	4	4	4	5	4	5	5
1) จัดงานต่างๆ หรือ พื้นที่เพื่อให้บุคลากรได้ พบปะสังสรรค์ระหว่าง กัน และได้ร่วมพูดคุย เสวนากับผู้บริหาร	5	5	2	4	5	5	4	4	5
2) จัดช่องทางทาง สื่อสารทั้งทางตรงและ ทางอ้อมระหว่าง ผู้บริหารกับบุคลากร	5	5	2	4	5	5	5	5	5
3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้าง ชื่อเสียงให้แก่ มหาวิทยาลัย	5	5	2	4	5	5	4	4	5
4) จัดสภาพแวดล้อม ทางกายภาพให้ เหมาะสมแก่การสร้าง ความสุขในการทำงาน	4	4	3	4	4	5	4	4	5
1) สร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกใน ทุกระดับ	3	4	4	4	3	5	4	4	5
2) ผลักดันให้การ เครือข่ายต่างๆ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลที่มีอยู่สร้าง	4	4	3	4	4	5	4	3	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
มาตรการร่วมกันได้ อย่างเป็นรูปธรรม									
3) จัดบริการวิชาการแก่ บุคคลและหน่วยงาน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4) จัดการอบรม หรือ การประชุมร่วมกัน ระหว่างบุคลากรในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล	4	4	3	4	4	5	4	4	5
5) จัดทำข้อตกลง ร่วมกันระหว่าง สำนักวิจัยและพัฒนาถึง การทำโครงการวิจัย ร่วมกัน	5	5	3	4	5	5	4	4	5
6) จัดทำข้อตกลง ร่วมกันระหว่าง สำนักวิจัยและพัฒนาถึง การตีพิมพ์และอ้างอิง ผลงานวิชาการ	5	5	4	4	5	5	4	5	5
1) ตั้งรางวัลให้แก่ผู้สร้าง สรรค์นวัตกรรมได้รับ ลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร	4	5	4	4	5	5	4	5	5
2) ใช้การวิจัยและ พัฒนาเป็นเครื่องมือใน การสร้างความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม	4	5	4	4	4	5	4	5	5
3) ใช้บุคคลภายนอกจุด ประกายความคิด สร้างสรรค์ สร้างแรง บันดาลใจ	3	5	4	4	3	5	4	4	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับบรรณประโยชน์								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
เฉลี่ย	3.89	4.36	3.78	3.84	3.81	4.78	4.20	4.23	4.66





ภาคผนวก ญ

ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตาม
มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับความเหมาะสม								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
1) วิเคราะห์โอกาสของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2) วิเคราะห์อุปสรรคของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	5	5	5	4	5	5	5	5	5
1) วิเคราะห์จุดแข็งของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2) วิเคราะห์จุดอ่อนของ ทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในภาพรวม	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3) ศึกษาความต้องการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ของ คณะและหน่วยงานภายใน	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1) ยกระดับคุณภาพและ ได้คะแนนการประกัน คุณภาพสูงขึ้น	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5) จัดสรรทุนในการอบรม และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	4	4	5	4	4	4	4	4	4
6) สนับสนุนการฝังตัวใน สถานประกอบการ เพื่อให้ เกิดทักษะทางการปฏิบัติ และนำองค์ความรู้มา ถ่ายทอดในการเรียนการ สอน	4	4	5	4	4	4	4	4	4
7) จัดตั้งคณะกรรมการ พัฒนาบุคลากร เพื่อ เตรียมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัย	4	4	5	4	4	4	4	4	4

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับความเหมาะสม								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
8) กำหนดจำนวนผู้ขอ กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการในอัตราก้าวหน้า ต่อเนื่องทุกปี	4	5	4	4	4	4	4	4	4
9) ปรับปรุงระเบียบหรือ วิธีการกำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการให้มีความ สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	4	5	4	4	4	4	4	4	4
10) ใช้ระบบที่เลี้ยงให้แก่ผู้ ที่จะขอตำแหน่ง ทางวิชาการ	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11) สนับสนุนให้อาจารย์ รุ่นที่เป็นแบบอย่างในการ ขอตำแหน่งตำแหน่งทาง วิชาการและพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	5	4	4	4	4	4	4	4	4
12) ฝึกอบรมเกี่ยวกับจิต วิญญาณความเป็นครู และ สร้างความภาคภูมิใจใน อาชีพ	4	4	4	4	4	4	4	4	5
13) สร้างความรู้สึกรักว่าตน เป็นจุดแข็ง เป็นผู้สร้าง ความได้เปรียบให้แก่ มหาวิทยาลัย	5	5	5	5	4	5	5	5	5
14) ใช้การจูงใจพนักงาน มหาวิทยาลัยในการขอ กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการแทนการบังคับ ด้วยสัญญา	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15) ฝึกอบรมให้บุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การประกันคุณภาพ และ	5	5	5	5	5	5	4	5	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับความเหมาะสม								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
4) ใช้เกณฑ์การประเมินตามข้อตกลงการจ้าง (TOR) เหมาะสมกับความสามารถเฉพาะด้าน	5	5	5	5	5	5	4	5	5
1) จัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความคิดเห็นหรือคณะกรรมการสวัสดิการ	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2) จัดสรรรางวัลในรูปแบบเงินให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3) ให้รางวัลแก่พี่เลี้ยงที่สามารถช่วยเหลือเพื่อนอาจารย์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการได้สำเร็จ	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4) ประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้ผ่านการอนุมัติตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจขอกำหนดตำแหน่งวิชาการ	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการ	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6) จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย	5	5	5	5	5	5	5	4	5
7) จัดสรรค่าตอบแทนและเงินประจำตำแหน่งให้เท่า	5	5	5	4	5	5	5	5	5

องค์ประกอบ/ กิจกรรม	ระดับความเหมาะสม								
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
เทียมกันระหว่าง ข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัย									
1) จัดงานต่างๆ หรือพื้นที่ เพื่อให้บุคลากรได้พบปะ สังสรรค์ระหว่างกัน และ ได้ร่วมพูดคุยเสวนากับ ผู้บริหาร	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2) จัดช่องทางสื่อสาร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ระหว่างผู้บริหารกับ บุคลากร	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3) เชิดชูเกียรติแก่ผู้สร้าง ชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4) จัดสภาพแวดล้อมทาง กายภาพให้เหมาะสมแก่ การสร้างความสุขในการ ทำงาน	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1) สร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกในทุก ระดับ	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2) ผลักดันให้การเครือข่าย ต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลที่มีอยู่ สร้างมาตรการร่วมกันได้ อย่างเป็นรูปธรรม	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3) จัดบริการวิชาการแก่ บุคคลและหน่วยงาน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4) จัดการอบรม หรือการ ประชุมร่วมกันระหว่าง บุคลากรในกลุ่ม	5	5	5	5	5	4	5	5	5

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายสุรมงคล นิมจิตต์
วันเดือนปีเกิด	17 มีนาคม 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน	55/38 ม. 5 ซ.คลองหกตะวันออก 68 ต.คลองหก อ. คลองหลวง จ. ปทุมธานี 12120
ที่ทำงาน	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมเครื่องกล) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2548	สำเร็จการศึกษาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559	สำเร็จการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2543 – 2548	เจ้าหน้าที่ข้อมูลข่าวสารคุณภาพ บริษัทฮอนด้า ออโต้โมบิล (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2548 – 2550	วิศวกรเครื่องกล บริษัทแคพซูล (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2550 – 2551	Program Manager บริษัทจีพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2551 – 2553	อาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน	อาจารย์ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี