การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Human Resource Management in Nakhon Pathom Rajabhat University

นิภาพรรณ เจนสันติกุล[1]
Nipapan Jensantikul[1]

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความแบบอุปนัยและการวิเคราะห์ SWOT

ผลการวิจัย พบว่า

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกเป็นระบบเปิด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการสำรวจ/ วิเคราะห์อัตรากำลังในช่วงระยะเวลา 5 ปี และวางแผนเพื่อรองรับอัตรากำลังแทนอาจารย์ที่เกษียณอายุ ลาศึกษาต่อหรือลาออก

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มี 3 กระบวนการ ได้แก่ ดำเนินการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มขององค์การ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน

คำสำคัญ : การสรรหา, การคัดเลือก, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This article aimed to review the human resource management process in Nakhon Pathom Rajabhat University by focusing on the recruitment process, selection process and human resource development process. It was a qualitative research by studying documents and using analytic induction and SWOT analysis.

The results showed;

1. The recruitment process and selection process was an open system. Nakhon Rajabhat University conducted a survey/analysis of manpower during the five-year plan for staffing.

2. Human resource development had three processes: training, education and the development of both the individual and organizational level, which is defined in a clear strategy.

Keywords: Recruitment, Selection, Human Resource Development

[1] อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

[1] Lecture, Department of Public Administration, Faculty Humanities and Social Science, Nakhon Pathom Rajabhat University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงและมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร องค์การต้องการผลลัพธ์การบริหารที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นแรงกดดันให้องค์การต้องขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารที่ทำให้องค์การได้รับการปรับปรุงขึ้นอยู่กับแนวทางการจัดการหลายแนวทาง ซึ่งสิ่งสำคัญ คือ องค์การต้องสามารถวัดผลหรือการมีผลผลิตเทียบเคียงได้กับองค์การอื่น การมีภาวะผู้นำ การทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม การปรับปรุงกระบวนการ และการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ (Potocki & Brocato, 1995: 402) ในงานของ Vinitwantanakhun (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Factors affecting organizational effectiveness of nursing in Thailand ผลการวิจัย ได้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการทำให้บุคลากรมีความสามารถและความสำเร็จในชีวิตของตนเอง

สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่องค์การควรให้ความสำคัญ วิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ (เฉลิม สุขเจริญ, 2557: 1) ไม่เพียงแต่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่องค์การควรให้ความสำคัญ แต่ควรคำนึงถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงด้วย ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยของ Sanjo & Adeniyi (2012: 68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Determinants of organizational effectiveness in the Nigerian communication sector ผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมขององค์การ การแข่งขันขององค์การและปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม นอกจากนี้หากองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน ผลประโยชน์ และสถานภาพ เป็นต้น จะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน นอกจากนี้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกยังเป็นกระบวนการที่องค์การควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะองค์การจะอยู่รอดได้เมื่อสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การได้ (กิตติ มิลำเอียง, 2559: 133)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีนโยบายในการพัฒนาท้องถิ่น มุ่งเน้นให้โอกาสทางการศึกษาเพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานส่งเสริมนักศึกษาให้มีความรู้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน มีงานทำที่ตรงกับสาขาวิชา และมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม (เพ็ญศรี จันทร์อินทร์ ปาจรีย์ ผลประเสริฐ และยุภาดี ปณราช, 2555: 15) ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมควรมีการวางแผนในการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554: 15) และควรกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ/สายสนับสนุนให้มีคุณภาพครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทักษะ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการจัดการทัศนคติ (อรพรรณ มาตช่วง การุณย์ ประทุม และ พลาญ จันทรจตุรภัทร, 2558: 215) สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยให้ความสำคัญ

กับกระบวนการสรรหา การคัดเลือกและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพมีความเหมาะสมทั้งความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และทำให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

วัตถุประสงค์

เพื่อทบทวนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมต่อไปในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรม

1. ความหมายและกระบวนการสรรหา

นักวิชาการต่างให้ความหมายของการสรรหาไว้ ดังนี้

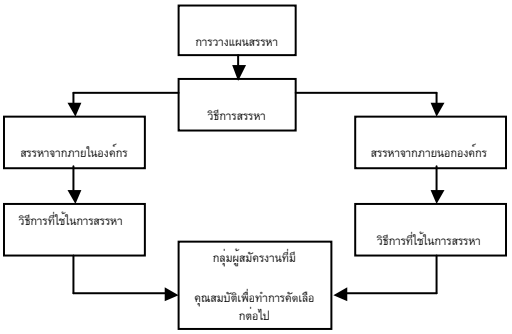
ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541: 159) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง วิธีดำเนินการเพื่อเสาะแสวงหาและชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานขององค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงานต่อไป

กฤติน กุลเพ็ง (2555: 10) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับองค์การให้เข้ามาร่วมงาน โดยองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานทราบเพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้

Kumari (2012: 34) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการกระตุ้นและดึงดูดบุคลากรเข้ามาสมัครงานในองค์การโดยมีวิธีการสองวิธี คือ การสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก

กิตติ มิลำเอียง (2559: 138) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับองค์การให้เข้ามาร่วมงาน โดยเริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงาน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงานและข้อมูลอื่นๆ เพื่อชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานขององค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในหน่วยงานต่อไป

สรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ โดยกระบวนการสรรหาสามารถพิจารณาได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กระบวนการสรรหา
ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, 2539.

2. ความหมายและกระบวนการคัดเลือก

นักวิชาการต่างให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ดังนี้

นงนุช วงษ์สวรรค์ (2552: 151) กล่าวว่าการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติมีความรู้ความสามารถหรือทักษะตรงกับลักษณะของงานที่ว่างอยู่และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงานให้ได้คนที่มีคุณภาพเหมาะสมและดีที่สุดโดยกระบวนการ

คัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา

Kumari (2012: 35) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง การเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การคัดเลือกหมายถึง การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับตำแหน่งเข้าปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกที่ชัดเจนตามนโยบายขององค์การ

3. ความหมายและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

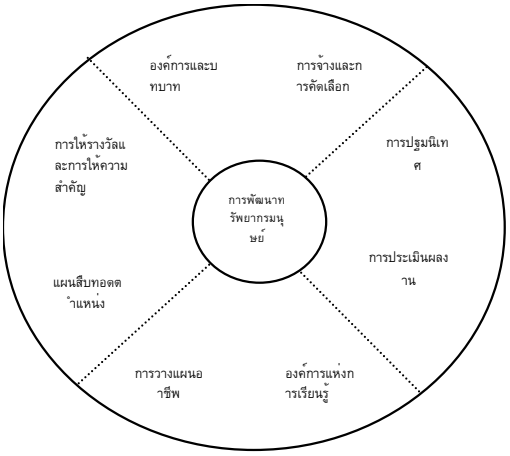
นักวิชาการต่างให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

Harrison & Kessels (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุน เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของทุกคนที่ทำงานเพื่อองค์การ

Yorks (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์การ และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างความมีประสิทธิภาพในงานโดยมีบุคลากรและองค์การต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กัน

Swanson & Holton (2009) กล่าวว่า พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถเพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายในเช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมีวงจรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 วงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: GlobalEdg, 2007: 2.

4. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการต่างอธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

ศินารถ ศิริจันทพันธุ์ (2546: 23) ได้สรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (task specialization process)

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning)

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (recruitment and selection process)

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (induction or orientation and appraisal process)

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development process)

6. กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (health, safety maintenance process and labor relation)

7. การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (discipline control and evaluation process)

นอกจากนี้ นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล (2556: 66-67) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. กระบวนการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน
2. กระบวนการรักษาคนเก่ง
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กระบวนการออกแบบวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือก การปฐมนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

ระเบียบวิธีวิจัย

1. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ดังนี้

1.1 รายงานประจำปี 2556

1.2 สารสนเทศปีงบประมาณ 2557

1.3 แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2557-2561

1.4 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

1.5 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555

1.6 ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่องหลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถภาษาอังกฤษสาหรับการคัดเลือกอาจารย์ พ.ศ. 2559

2. การรวบรวมข้อมูล

2.1 ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เอกสารรายงานประจำปี กฎหมายที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.2 ดำเนินการจำแนกข้อมูล จัดระบบข้อมูล และตีความ

3. เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความแบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูลอย่างละเอียด และทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกข้อมูลเอกสารโดยพิจารณาจากแหล่งที่มา ช่วงระยะเวลาปีพิมพ์แหล่งเผยแพร่และลักษณะการเผยแพร่ของเอกสารที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการรวบรวมไว้และทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล

ผลการวิจัย

1. การสรรหาและการคัดเลือก

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการสำรวจ/วิเคราะห์อัตรากำลังในช่วงระยะเวลา 5 ปี และวางแผนเพื่อรองรับอัตรากำลังแทนอาจารย์ที่เกษียณอายุ อาจารย์ลาศึกษาต่อหรือลาออก ซึ่งคุณสมบัติของอาจารย์เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2548 ข้อที่ 9 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558 การสรรหาเป็นระบบเปิดและการคัดเลือกพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอาทิ ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่อง รับสมัครบุคคลเพื่อคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่ง อาจารย์ สังกัดคณะวิทยาการจัดการ ลงวันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2559 ซึ่งในประกาศจะระบุคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และวิธีการคัดเลือกซึ่ง

ผู้สมัครจะต้องสอบวิชาความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง การใช้เครื่องมือทดลองสอน เป็นต้น และประกาศนั้นมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกอบกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 และประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่อง หลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถภาษาอังกฤษสำหรับการคัดเลือกอาจารย์ พ.ศ. 2559 เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มีการกำหนดกระบวนการและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาตนเอง หลังเสร็จสิ้นการพัฒนา 3-6 เดือน (สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน, 2559: 24-25) ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุมคามในส่วนของการสรรหาและการคัดเลือกของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

1. ได้บุคลากรที่ตรงกับตำแหน่งงานมีความรู้ความสามารถตามที่ได้มีการระบุและกำหนดคุณสมบัติไว้ตามประกาศ

2. ส่งเสริมระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรด้วยระบบคุณธรรม

3. กระบวนการสรรหามีช่องทางการรับสมัครชัดเจน และเกณฑ์การคัดเลือกเป็นไปตามที่ระบุไว้

จุดอ่อน (Weakness)

1. วิธีการสรรหาขาดความหลากหลาย

2. กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกเป็นแบบดั้งเดิมขาดความยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

3. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสมัครงานสูง

โอกาส (Opportunity)

ลดการต่อต้าน/ความไม่เห็นด้วยในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเนื่องจากมีระบบการประเมินคุณสมบัติ และมีการแจ้งผลการสรรหาและคัดเลือกเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

ภัยคุกคาม (Threat)

1. ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ทำให้มหาวิทยาลัยต้องวางแผนเรื่องรายรับรายจ่ายและการจัดสรรอัตรากำลัง

2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้วิธีการสรรหาสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

3. การแข่งขันจากภายนอกเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากสถาบันการศึกษาหลายแห่งต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงมาปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. สนับสนุนการเพิ่มอาจารย์ต่างชาติและอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกแต่ละสาขาวิชาที่สามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

2. สนับสนุนคนรุ่นใหม่ พัฒนาหลักสูตรเตรียมผู้บริหารในอนาคต

3. พัฒนาศักยภาพอาจารย์ โดยการสนับสนุนให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณาจารย์เกี่ยวกับนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน เทคนิคและแนวปฏิบัติที่ดีและประสบความสำเร็จในการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน (Five Domains of Learning)

4. สนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาสื่อ/บทเรียนออนไลน์

5. พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นกิจกรรมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

6. สนับสนุนสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มประชาคมอาเซียน

7. เร่งพัฒนาและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์

8. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

9. สนับสนุนการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษของคณาจารย์

10. พัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษาที่เข้มแข็ง

11. บูรณาการงานด้านวิจัยกับการเรียนการสอน

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มีรายละเอียด ดังนี้

1. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรมมุ่งสู่การ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

2. เสริมสร้างค่านิยมสำนึกรักองค์กร

3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาให้มีการสร้างสรรค์งานมีคุณภาพและมาตรฐานการบริการ

5. ลดขั้นตอนการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้บริการที่สะดวก รวดเร็วด้วย E-office มุ่งสู่ E- University

6. สนับสนุน Routine to Research เป็นฐานในการปฏิบัติงาน

7. สร้างระบบและสวัสดิการที่จูงใจเพื่อดึงดูดคนดีคนเก่ง

8. สนับสนุนคนรุ่นใหม่พัฒนาหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร ในอนาคต

9. พัฒนาทักษะทางด้านภาษา

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่เป็นการจัดฝึกอบรม เชิญวิทยากรบรรยายระยะสั้น การศึกษาดูงาน การสัมมนา การประชุมวิชาการ เป็นต้น นอกจากนี้แต่ละคณะได้มีการจัดอบรมเพิ่มเติมให้กับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน อาทิ การอบรมการเขียนบทความวิจัยเป็นภาษาอังกฤษ การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า มีการกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร และกำหนดเป้าหมายชัดเจน อาทิ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มข้าราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และทำการจำแนกกลุ่มต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาโดยพิจารณาอายุงาน เช่น ต้นกล้านนทรี อายุงาน 0-2 ปี นนทรีเขียวขจี อายุงาน 2-5 ปี เป็นต้น (สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน, 2559: 24-25) จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุมคามในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

1. มีกระบวนการพัฒนา และกิจกรรมส่งเสริมความรู้อย่างสม่ำเสมอ

2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม และเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

จุดอ่อน (Weakness)

1. ภาระงานสอน ในบางหลักสูตรบุคลากรสายวิชาการมีภาระการสอนจำนวนมาก ทำให้เข้าร่วมการพัฒนาได้ไม่เต็มศักยภาพ

2. หลักสูตรที่จัดอบรมไม่มีการจำแนกศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ/สายสนับสนุน ทำให้การจัดการเรียนรู้ การพัฒนา ฝึกอบรมต่างๆ นำไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการประเมินความต้องการการฝึกอบรม และการวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากรสายวิชาการ/สายสนับสนุน

โอกาส (Opportunity)

มีรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายมากขึ้นทั้งภายในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย ทำให้มีทางเลือกในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรได้

ภัยคุกคาม (Threat)

1. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและความสามารถในการใช้ภาษาที่สาม

2. ความหลากหลายของบุคลากรทางด้านเชื้อชาติ ภาษา อายุ และวัฒนธรรม

3. การแข่งขันจากภายนอกที่ต้องการบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไปทำงาน

อภิปรายผล

1. การสรรหาและการคัดเลือกเป็นระบบเปิด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการสำรวจ/วิเคราะห์อัตรากำลังในช่วงระยะเวลา 5 ปี และวางแผนเพื่อรองรับอัตรากำลังแทนอาจารย์ที่เกษียณอายุ อาจารย์ลาศึกษาต่อหรือลาออก มีความสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ที่สรุปให้เห็นถึงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนการสรรหา (Human Resource Planning) โดยผู้สรรหาจะดำเนินการตามแผนอัตรากำลังที่วางไว้ และความต้องการพิเศษของทางหน่วยงานหลักเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างที่จะเปิดรับสมัคร โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงาน และจากการวิเคราะห์งาน คุณสมบัติของพนักงาน และจำนวนตำแหน่งที่จะเปิดรับจะเป็นตัวกำหนดวิธีการที่จะสรรหาพนักงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่มีกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก โดยจากเอกสารคู่มือการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ได้กำหนดเงื่อนไข และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการคัดเลือก คือ 1. พิจารณาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง 2. ความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการพิจารณาจากการสัมภาษณ์และการทดลองสอน ซึ่งจะแสดงถึงคุณลักษณะของบุคลากรและแนวคิดในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนางานในหน้าที่หากได้รับการคัดเลือกจะสอดคล้องกับค่านิยมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดังนี้ 1. การสร้างเครือข่ายการทำงานและการสื่อสารหลายรูปแบบ หมายถึง การทำงานแบบประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และมุ่งพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เต็มรูปแบบ 2. การทำงานแบบมืออาชีพ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 3. การทำงานด้วยความรับผิดชอบ หมายถึง การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมรักษาคุณภาพและมาตรฐาน โปร่งใสและตรวจสอบได้ 4. การประสานสามัคคี หมายถึง การทำงานด้วยความเคารพในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่แบ่งฝักฝ่ายและเสียสละเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม นอกจากนี้กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ (Kumari, 2012: 34-35) อย่างไรก็ตามกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกในรูปแบบเดิมที่มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง เพื่อลดค่าใช้จ่ายและได้บุคลากรที่มีความหลากหลาย ควรมีการพิจารณาการนำระบบสรรหาออนไลน์มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและเพิ่มโอกาสให้กับบุคลากรที่มาจากสถานที่หลากหลายเพิ่มขึ้น ลดระยะเวลาในการเดินทางและเพิ่มทางเลือกให้ทั้งผู้สรรหาและผู้สมัครด้วย ซึ่งเรียกว่า การสรรหาบุคลากรผ่านเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตหรือที่เรียกว่า “E-recruitment” หรือ “Online Recruitment” (ภานุวัฒน์ กลับสีอ่อน, 2558: 115-116)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำแนกเป็น การ

ฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มขององค์การ โดยการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยจะเป็นการฝึกอบรมระยะสั้น อาทิ การพัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษา การพัฒนาการเขียนและทบทวนตัวชี้วัดของ สกอ. และเกณฑ์หลักสูตรใหม่ เป็นต้น ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ในขณะที่การให้การศึกษาเป็นการพัฒนาในระยะยาวและมุ่งไปที่การพัฒนางานที่รับผิดชอบในอนาคต อาทิ การศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ เป็นต้น การพัฒนาเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนโดยกำหนดขึ้นตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ Nadler & Nadler (1989) และ Agwu & Ogiriki (2014: 136) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญผ่านกระบวนการ 3 กิจกรรม ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นจากนายจ้างสู่ลูกจ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การศึกษาเน้นไปที่การเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมปัจเจกบุคคลที่มีงานแตกต่างกัน การพัฒนาเน้นไปที่การจัดเตรียมความรู้หรือทักษะภายในเฉพาะสาขาที่ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับงาน (Agwu & Ogiriki, 2014: 137) ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรมีการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดที่มีการกำหนดขึ้นและควรเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2559: 201)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ควรมีการทบทวนจำนวนภาระงานสอนของบุคลากรสายวิชาการให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการสามารถดำเนินการจัดการวางแผนการพัฒนา ฝึกอบรมให้เหมาะสมกับวันและเวลาในการพัฒนาหรือการฝึกอบรมได้

2. ควรจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับช่วงอายุ ความต้องการเรียนรู้ในศาสตร์เฉพาะ และความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อให้บุคลากรสามารถเสนอหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

3. ควรเพิ่มช่องทางหรือกระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกให้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น อาทิ การสรรหาบุคลากรผ่านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาและนำระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลายมาใช้ในการศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่องอนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ตามนโยบายรัฐ ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2559 - 2568): กรณีศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณปี 2558 และได้รับความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการกองทุนวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทุกท่าน

เอกสารอ้างอิง

กฤติน กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กิตติ มิลำเอียง. (2559). การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐยุคใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 8 (1): 131-152.

เฉลิม สุขเจริญ. (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. สารนิพนธ์สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล. (2556). ภารกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนก่อนถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558. *วารสารนักบริหาร*. 33 (4): 64-71.

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

เพ็ญศรี จันทร์อินทร์ ปาจรีย์ ผลประเสริฐ และยุภาดี ปณราช. (2555). กลยุทธการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*. 7 (20): 13-22.

ภานุวัฒน์ กลับศรีอ่อน. (2558). ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์. *วารสารนักบริหาร*. 35 (1): 114-125.

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศินารถ ศิริจันทพันธุ์. (2546). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน. (2559). *แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563 (ฉบับร่าง)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.

อรพรรณ มาตช่วง การุณย์ ประทุมและ พลาญ จันทรจตุรภัทร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 34 (4): 214-222.

Agwu, M. O. & Ogiriki,T. (2014). Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny. *Journal of Management and Sustainability*. 4 (4): 134-146.

GlobalEdg LLC. (2007). *Insights for Action: The Human Resource Development Value Proposition: A Comprehensive and Integrated Approach to Talent Management for Leaders*. n.p.

Harrison, R. & Kessels, J. W. M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organisational View*. New York: Palgrave Macmillan.

Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection Process: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*. 2 (1): 34-43.

Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource.* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Press.

Potocki, K.A. & Brocato, R.C. (1995). A System of Management for Organizational Improvement. *Johns hopkins apl technical digest*. 16 (4): 402-412.

Sanjo. O. M. & Adeniyi, W. A. (2012). Determinants OF Organizational Effectiveness in the Nigerian Communication Sector**.** *European Journal of Business and Management*. 4 (13): 68-77.

Swanson, R. A. & Holton, E. F. III. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Vinitwatanakhun, W. (1998). *Factors affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institutes in Thailand*. Doctoral Dissertation. The National Institute of Development Administration.

Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development.* Mason. OH: Thompson.