

แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ)
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
The Ways of Human Resource Development (Academic)
in Nakhon Pathom Rajabhat University

ธิดารัตน์ สืบญาติ¹
Thidarat Suebyart¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการในขั้นตอนการพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 28 คน และแบบสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนและมีกลไกในการขับเคลื่อนที่ครอบคลุมต่อความต้องการของอาจารย์ในการขอข้อมูลสำหรับการขอตำแหน่งทางวิชาการ อัตราการเข้าออกของบุคลากร พบว่า มหาวิทยาลัยมีระบบขั้นตอนในการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาบุคลากรตามสายงานที่เหมาะสม อัตราการเข้าออกของพนักงานได้มีการประเมินที่ มีความเป็นธรรมต่อบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัย และการให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร พบว่า สวัสดิการนั้นเป็นไปตามสิทธิของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีความเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งระเบียบที่กำหนดขึ้นมา มีความแตกต่างอยู่บ้าง ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหาร

¹ดร.ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ของมหาวิทยาลัยในการสร้างมาตรฐานที่มีความชัดเจนของสวัสดิการที่ครอบคลุม อย่างไรก็ตาม ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเรียนรู้ให้เข้าใจต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม

Abstract

These objectives of research were : 1) to study the process of human resource development (academic) in Nakhon Pathom Rajahbat University 2) to study the guideline of human resource administration development (academic) in Nakhon Pathom Rajahbat University. This research was qualitative research by in-depth interview 28 people and focus group discussion 10 people. This finding of the study was clearly mechanism in comprehensive needing of lecturers for proposing academic position. Moreover, turnover of the staffs was found that the university has the processing for training regularly and developing the staffs properly. The turnover of the staffs had evaluated in equality with the staff of university and welfares for staffs. In the welfares of the staffs got properly in rule of the university. The rules of university were slightly different in welfares. It was depended upon the administrators of university. It was standard of welfares in university. However, the problems of human resource management must be learnt with present situation.

Keyword : human resource management, development, Nakhon Pathom Rajahbat University

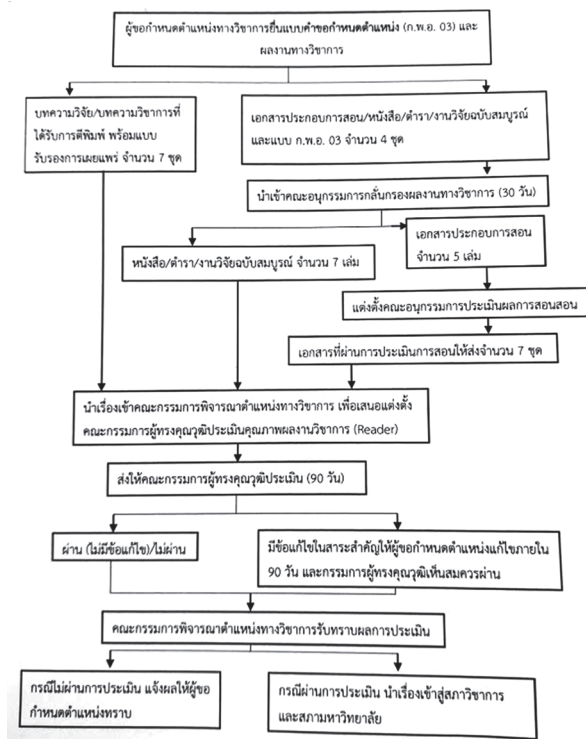
บทนำ

ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ที่สำคัญสำหรับองค์กร โดยถือว่าเป็นทุนอย่างหนึ่งในทุนทางปัญญาขององค์กรที่มีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนและนำพาไปซึ่งความสำเร็จขององค์กร ด้วยการผลักดันองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อุโลนา, แมคซี และแกรนด์ (Uliana, Macey & Grant, 2005, หน้า 167-188) ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้เหมาะกับงานที่ปฏิบัติ สามารถพัฒนาให้ใช้ความสามารถเต็มศักยภาพและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด แม้ว่าในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นรวมทั้งการนำเครื่องจักรและอุปกรณ์มาใช้ในการทดแทนแรงงานฝีมือของมนุษย์เพิ่มมากขึ้น แต่ทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อระบบการบริหารงานเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (วรรัตน์ เขียวไพร 2550, น. 1)

ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในประเทศไทยนั้นเป็นรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาดแรงงาน โดยประเทศไทยมีความต้องการด้านแรงงานสูงขึ้นทำให้รัฐบาลให้ความสนใจและส่งเสริมด้านการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการจัดระเบียบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระเบียบเพิ่มมากขึ้นเพื่อทำให้ปัญหาการว่างงานของประเทศลดลง อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้กลายมาเป็นปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถ้าหากขาด

การทำงานที่เป็นระบบ ย่อมทำให้มีอัตราการเข้าออกของบุคลากรในองค์กรที่สูง และยังทำให้องค์กรขาดเสถียรภาพในการทำงาน เช่น องค์กรอาจมีการประหยัดทรัพยากรของประเทศได้อีกมากมาย ถ้ามีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความเหมาะสม ในขณะเดียวกันจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ เพราะถ้ามีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เหมาะสมย่อมส่งผลให้เกิดปัญหาการว่างงานและปัญหาอื่น ๆ ตามมา (จินดา ลักษณะ วัฒนสินธุ์, 2553, น. 61-62)

ในประเทศไทยมีปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหลาย ๆ ด้านที่ส่งผลให้เกิดการบริหารงานอย่างผิดพลาดและส่งผลให้องค์กรมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมในแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งการบริหารทรัพยากรข้างต้นนั้นมีความสอดคล้องกับองค์การในระดับมหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรนั้นบรรลุตามเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยประเด็นปัญหาที่สำคัญในระดับมหาวิทยาลัยนั้น ได้แก่ ระยะเวลาในการขอตำแหน่งผลงานทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการที่มีความล่าช้า มีขั้นตอนกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการมาก โดยมีรายละเอียดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนในการเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ที่มา : หน่วยกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2561

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีระยะเวลาในการยื่นขอตำแหน่งผลงานทางวิชาการที่ใช้ระยะเวลาในการยื่นขอตำแหน่งผลงานทางวิชาการค่อนข้างมีระยะเวลายาวนาน ส่งผลให้การได้ตำแหน่งผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ยังมีอยู่จำนวนไม่มาก อีกทั้งส่งผลต่อระดับคะแนนการตรวจประกันคุณภาพในระดับมหาวิทยาลัยอีกเช่นกันว่า คณาจารย์ที่มีตำแหน่งผลงาน

ทางวิชาการยังมีจำนวนไม่มากเพียงพอ อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนในการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการข้างต้นนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านศักยภาพของบุคลากร โดยผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้แบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ ประการที่หนึ่ง การขอตำแหน่งทางวิชาการมีความล่าช้า โดยนำเข้าคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานทางวิชาการที่ใช้ระยะเวลาถึง 30 วัน เมื่อนำเรื่องเข้าคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพผลงานวิชาการแล้ว จะส่งให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน อีก 90 วัน ซึ่งกระบวนการข้างต้นมีการดำเนินการที่ล่าช้าในการขอตำแหน่งทางวิชาการ (หน่วยกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2561) ทำให้ส่งผลกระทบต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดความไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดความต่อเนื่องในการผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นในด้านตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย อีกทั้งขั้นตอนในการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการข้างต้นนั้นมีความซับซ้อนของกระบวนการ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านระยะเวลาในการขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลกระทบในระดับบุคลากรที่มีความต้องเสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเองในการเพิ่มตำแหน่งผลงานทางวิชาการ (รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2561)

ประการที่สอง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการต่อสัญญาในแต่ละระยะนั้น มีขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อน ทั้งการต่อสัญญาในระยะสั้นระยะยาว โดยมีเงื่อนไขที่ยังไม่เอื้ออำนวยในการต่อสัญญา เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรทั้งมนุษย์และค่าตอบแทนในแต่ละสัญญาจ้าง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้อัตรา

การเข้าออกของบุคลากร จะมีอัตราการลาออกของบุคลากรและการสมัครใหม่
ของบุคลากรในอัตราสูง ซึ่งเกิดความไม่มั่นคงในอาชีพการงานเนื่องจากต้องมี
เงื่อนไขในการต่อสัญญา อีกทั้งระยะเวลาในการพัฒนาตนเองและดำรงรักษาไว้
ซึ่งบุคลากรมีระยะเวลาที่สั้น ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในการทำงานใน
ระยะยาวกับทางมหาวิทยาลัย

ประการที่สาม การให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรมีความไม่
เท่าเทียมกัน ได้แก่ การได้รับสิทธิประกันสังคมร่วมกับค่าตอบแทน กองทุน
สำรองเลี้ยงชีพสำหรับบุคลากรที่เกษียณอายุรวมทั้งสวัสดิการหลังการ
เลิกจ้างงานที่พนักงานที่ได้รับ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีหลังการทำงาน
เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยขาดการดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรใน
ระยะยาว ขาดแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน ตามเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ที่วางไว้

ประการที่สี่ ภาระงานของอาจารย์ยังมีความไม่เหมาะสม เนื่องจาก
การบริหารและการจัดสรรงานของแต่ละคณะยังขาดเสถียรภาพในการทำงาน
ทำให้เกิดการแบกรับภาระที่มากจนเกินไป เช่น การกำหนดให้มีการสอนขั้นต่ำ
15 คาบการสอนต่อสัปดาห์ และมีการแบ่งแยกผู้ทำวิจัยกับการสอน เป็นต้น
ซึ่งอาจส่งผลให้อาจารย์ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดย
ขาดแรงจูงใจในการทำงานที่มีความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
จึงทำให้การประเมินผลและการเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรนั้น อาจมีการ
ประเมินที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน จะต้องมีคุณสมบัติและเงื่อนไขในการ
ประเมินค่อนข้างซับซ้อน โดยการประเมินผลนั้นเป็นการสร้างศักยภาพให้กับ
อาจารย์แต่ละคณะให้เกิดความสามารถในการทำงาน ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจ
ในการประเมินผลนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญของการเลื่อนเงินเดือนของบุคลากร

จากประเด็นปัญหาทั้ง 4 ประการนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจ
สนใจและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการ

สรรหาคัดเลือกพนักงานเข้ามาในองค์กร การธำรงรักษา และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในด้านการส่งเสริมการทำผลงานทางวิชาการเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์การอย่างแท้จริง ดังนั้น องค์กรควรสนใจจัดกิจกรรมในวางแผนการพัฒนาอย่างจริงจังต่อเนื่องสม่ำเสมอ การลงมือปฏิบัติเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2561)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรในสายวิชาการของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการในขั้นตอนการพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมาย

การศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

มอนดี้, โน และ เพรอมโซ (Mondy, Noe, and Premeaux, 1999, น. 5) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของพนักงานหลาย ๆ องค์การกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โนเอ (Noe et al, 2003, P. 5)

การใช้ทักษะและกลยุทธ์ในเชิงรุกที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการบริหารทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดภายในองค์กร โดยรวมถึงการทำงานเป็นทีมและการทำงานคนเดียว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาร์มสตรองและมิชเชล (Armstrong and Michael, 2006) ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม ภายใต้องค์ความรู้โดยทำความเข้าใจและศึกษากับสภาพแวดล้อม ใช้สติแบบถดถอยทำให้ได้ผลการศึกษาว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ทางบวก สำหรับการสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม เฉินและหวาง (Chen and Huang, 2009)

เดสเลอร์ (Dessler, 2009, น. 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์การ โดยสุดา สุวรรณภา ภิรมย์ (2548, น. 5) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ และประสบการณ์ ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้ความสนใจในการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนขึ้น ให้มีสุขภาพกาย และจิตใจที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วยเหลือสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลบางประการให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

รจนา เวียงอินทร์ (2553, น. 10) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือวิธีการในการทำกิจกรรมของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ซึ่งดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ ต่อองค์การต่อไป ซึ่งเป็นกระบวนการจัดระบบงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และวิธีการประยุกต์การทำงาน โดยจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบทบาทของแต่ละบุคคลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในทุกด้าน เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และเสริมสร้างแรงจูงใจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ธนัชพร สว่างแจ้ง (2554, น. 27)

อรุณโรจน์ พวงสุวรรณ (2555, น. 26 อ้างถึงใน เดชวิทย์ นิลวรรณ, 2550, น. 1) ให้ความหมายว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความยั่งยืนขององค์กร ถึงแม้องค์กรจะประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ทุนมนุษย์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน หากขาดบุคลากรที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือเหล่านั้น ก็ไม่สามารถก่อให้เกิดการผลิตหรือการประกอบบริการแต่อย่างใด ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นศูนย์กลางของกิจการทั้งหมด เป็นผู้ผลักดันให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กร โดยอาศัยการทำงานที่เป็นทีม เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเครือข่าย รวมทั้งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร

อรุณโรจน์ พวงสุวรรณ (2555, น. 27 อ้างถึงใน รัชฎา อสิสนธิสกุล, 2550) ให้ความหมายว่า การบริหารเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดี การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ กระแสทุนนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจ รัฐวิสาหกิจ กระทั่งหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษาต่างได้รับอิทธิพลจากกระแสทุนนิยมจนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร ในส่วนภาครัฐและสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการขององค์กรของตนเองในด้านการให้บริการเช่นกัน

อรุณโรจน์ พวงสุวรรณ (2555, น. 27) ให้ความหมายว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องใช้บุคลากรในการดำเนินงานให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร คือ ทำให้องค์กรมีความสามารถใช้บุคลากรของ
องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
ที่ต้องการ โดยการบริหารงานบุคคล หมายถึง “งานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล
หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กร นับตั้งแต่การสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก
การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน
การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดชั้นตำแหน่ง
ตามหน้าที่ และระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน
ค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย
การให้พ้นจากตำแหน่ง การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติ
งานตลอดจนการให้สินน้ำใจ การให้รางวัล บำเหน็จ บำนาญเมื่อออกจากงาน”
พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ (2551, น. 6)

พยอม วงศ์สารศรี (2552, น. 5) ให้ความหมายของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง “กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนิน
การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานใน
องค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร
เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน
และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการ
ทำงานด้วยเหตุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงอยู่
ในสังคมอย่างมีความสุข” เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทักษะ กลยุทธ์ในการ
ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติ
งานในองค์กรพร้อมทั้งการพัฒนา การตอบแทนสวัสดิการ การธำรงรักษาให้
สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กร ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และยังรวมไปถึง
การดำเนินการด้านการให้พ้นสภาพงานกับบุคลากร ตามวัตถุประสงค์ของ
องค์กรอีกเช่นกัน ประสูตร สิริวัฒนการ (2555, น. 17)

วิเชียร วิทยอุดม (2557, น. 1-1) ให้ความหมายว่า การพัฒนาขององค์กรมีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดที่สุดในแต่ละองค์กร โดยจะต้องมีองค์ความรู้ ทักษะความชำนาญ และความเหมาะสมกับงานที่จะทำให้เกิดความคุ้มค่าให้แก่องค์กร ซึ่งจะต้องพัฒนาบุคคลให้มีการคัดเลือกและปฏิบัติตามขั้นตอนตามกฎระเบียบที่องค์กรได้วางไว้โดยเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและบุคลากรไปพร้อมกัน (Ivancevich, 2010, น. 4)

เดสเลอร์ (Dessler, 2013, หน้า 4) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคลในด้านการบริหารงานซึ่งรวมทั้งเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนิเทศงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การประเมินผลงาน การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาผู้จัดการและสิ่งที่มีผู้จัดการควรจะต้องรู้เกี่ยวกับเรื่องความเสมอภาคทางโอกาส สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและเรื่องการแรงงานสัมพันธ์ โดยกระบวนการจัดการบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว กิจกรรมสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการแรงงานสัมพันธ์ กุลชลี พวงเพ็ชร (2558, น. 2)

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายความว่า ระบบการบริหารนโยบายต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์และนโยบาย เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานตาม

สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก ตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการให้สวัสดิการแก่บุคลากร โดยเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ เมื่อนำสังเคราะห์กับงานวิจัยในประเด็นเรื่องกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีความเกี่ยวข้องกันเนื่องจากเป็นแนวทางการบริหารงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความเหมาะสมภายในมหาวิทยาลัย และธำรงรักษาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ผ่านสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยสรรหาให้

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาและวิธีการคัดเลือกประชากรครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดีจากทั้ง 5 คณะ ดังนั้นกลุ่มประชากรที่เป็นตัวแทนจะมีจำนวน ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 1 คน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 1 คน และคณบดีจากทั้ง 5 คณะ 5 ท่าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน

2) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 1 คน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 1 คน และคณบดีจากทั้ง 5 คณะ 5 ท่าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน

3) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 1 คน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 1 คน และคณบดีจากทั้ง 5 คณะ 5 ท่าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน

4) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 1 คน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 1 คน และคณบดีจากทั้ง 5 คณะ 5 ท่าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ดังนั้น จำนวนประชากรทั้งหมด 28 คน

1.2 กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทั้ง 5 คณะ จำนวน 10 คน

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารและบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งของไทยและต่างประเทศด้วย และข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมาเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารของทั้ง 5 คณะของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีนั้น จะประกอบไปด้วยคณะดังนี้ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะพยาบาลศาสตร์ โดยได้มีการทำหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และดำเนินการนัดหมายพร้อมทั้งเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

2.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวแทนบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จาก ทั้ง 5 คณะ โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาจำนวน 5 คน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะพยาบาลศาสตร์ และผู้บริหารกลุ่มราชภัฏตะวันตก จำนวน 5 คน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม รวมทั้งสิ้น 10 คน

ผลการวิจัย

ในการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมนั้น ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในขั้นตอนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในส่วนของอาจารย์ประจำ ทั้ง 5 คณะ จำนวน 10 คน ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1) กระบวนการในขั้นตอนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ)

ทางมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) อย่างชัดเจน มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคและมีความเป็นธรรมเพิ่มมากขึ้น ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ ตามความถนัดของแต่ละสาขา ซึ่งแต่ละสาขามีการพัฒนาที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการในการพัฒนาความสามารถของตนให้สอดคล้องกับทางสาขาวิชาของตนเองและก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสอนเพิ่มมากขึ้น และในระดับมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาหลักสูตรการสอนทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ

1.1) กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

การกำหนดความชัดเจนของหลักเกณฑ์และขั้นตอนในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการนั้น มหาวิทยาลัยได้มีการวางข้อกำหนดและวิธีการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด โดยผ่านการการประเมินการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ของบุคลากร ความชัดเจนของหลักเกณฑ์และขั้นตอนในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการอาจารย์ประจำที่อยู่ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการท่านหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า

“ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการนั้น วิธีการต่าง ๆ มีการรวบรัดมากเกินไปในบางขั้นตอน ส่งผลให้ขาดความชัดเจนในการจัดสรรภาระงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัย ในกระบวนการประเมินการสอนของเจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามประกาศที่กำหนด และยังไม่มีรายละเอียดของเอกสารที่ต้องแนบประกอบอย่างชัดเจน อาทิ เช่น คำอธิบายรายวิชาและหน้ารายละเอียดของหลักสูตร เป็นต้น”

อย่างไรก็ตาม ในบางขั้นตอนมีระเบียบที่ชัดเจน โดยมีกระบวนการเตรียมความพร้อมอย่างเป็นระบบ รวมทั้งได้มีการชี้แจงให้อาจารย์ทุกท่านรับทราบและได้มีการบวนการจัดอบรมอย่างชัดเจน โดยเฉพาะคณาจารย์ที่ต้องต่อสัญญาจ้างต้องยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจึงได้มีระบบการดูแลและควบคุมแบบพีเลียงในการให้คำแนะนำต่าง ๆ และการให้คำปรึกษาในการขอตำแหน่งทางวิชาการที่ครอบคลุมตลอดทั้งกระบวนการ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีตแล้วนั้นระบบต่าง ๆ มีการพัฒนาที่รวดเร็วมากขึ้น การชี้แจงผลของการขอตำแหน่งทางวิชาการมีความชัดเจนและรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม อาจารย์ท่านหนึ่งที่อยู่ระหว่างกระบวนการยื่นขอตำแหน่งผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า

“ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการนั้น ระยะเวลาอาจต้องใช้เวลามาก 2 ปี ในกระบวนการถึงจะสามารถทราบได้ว่า ต้องดำเนินการใหม่หรือมีการแก้ไขในบางส่วนอย่างไรในการขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย”

ปัญหาของความล่าช้าในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการกับผลกระทบต่อการทำงาน

อาจารย์ประจำที่อยู่ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการท่านหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า

“ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการนั้น ปัญหาของความล่าช้าในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการกับผลกระทบต่อการทำงานนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้ระยะเวลาในการประเมินและปรับแก้ค่อนข้างใช้ระยะเวลายาวนาน โดยมีระยะเวลา 1 ปี ซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนรู้พร้อมกับการทำงานควบคู่กัน ส่งผลให้ต้องชะลอการขอตำแหน่งทางวิชาการที่ล่าช้า รวมทั้งมหาวิทยาลัยขาดการติดตามกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการที่ใช้ระยะเวลานาน ทำให้เกิดความกังวลและขาดโอกาสในคุณภาพการทำงานของบุคลากร”

ซึ่งสอดคล้องกับอาจารย์ประจำที่อยู่ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการอีกท่านหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า

“กระบวนการยื่นขอตำแหน่งผลงานทางวิชาการนั้นยังได้รับคำแนะนำน้อยเกินไปในการปฏิบัติงาน การประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ทางเจ้าหน้าที่ควรมีการติดตามอย่างใกล้ชิด และควรมีความเอาใจใส่อย่างเป็นระบบ ซึ่งในบางครั้งมีระยะเวลาค่อนข้างนานในการประสานงานของมหาวิทยาลัย รวมระยะเวลา 8 เดือน ส่งผลให้เสียโอกาสของการทำวิจัย”

ซึ่งสอดคล้องกับอาจารย์ประจำที่อยู่ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการอีกท่านหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กล่าวในด้านการกระบวนการความล่าช้าในการยื่นขอตำแหน่งผลงานทางวิชาว่า ในปัจจุบันมีจำนวนผู้ยื่นขอตำแหน่งผลงานทางวิชาการค่อนข้างจำนวนมากอันเนื่องมาจากการผูกมัดด้วยข้อกำหนดในการต่อสัญญากับทางมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

“อีกหนึ่งสาเหตุของความล่าช้าในการยื่นขอตำแหน่งผลงานทางวิชาการซึ่งมาจากการไม่ได้รับการติดตามเอกสารจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการส่งเอกสารประกอบการสอน ตำรา หรืองานวิจัยฉบับสมบูรณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้วิธีในการส่งไปรษณีย์ให้กับผู้ทรงคุณวุฒินั้น อาจใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน แต่สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านอาจใช้วิธีอื่น เช่น บางท่านอาจต้องไปพบด้วยตนเอง”

ซึ่งสอดคล้องกับอาจารย์ประจำที่อยู่ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการอีกท่านหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า

“อีกทั้งกระบวนการควรมีการตรวจสอบความล่าช้าและการแก้ไขที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีข้อกำหนดมาตรฐานการดำเนินการของขั้นตอนขอตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจนของระยะเวลา และมีบางประเด็นที่ไม่ชัดเจนในการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่กับคณาจารย์”

ซึ่งสอดคล้องกับอาจารย์ประจำที่อยู่ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการอีกท่านหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า

“กระบวนการอ่านและการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒินั้นมีระยะเวลาที่นานเกินไป จึงขาดการวางแผนในการจัดทำขั้นตอนในการเรียนการสอน

ได้ทันกำหนด รวมทั้งรูปแบบและวิธีในการขอตำแหน่งทางวิชาการนั้นขาด การติดตามและตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก ส่งผลให้ เกิดความล่าช้าในการขอตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ต่าง ๆ ภายใน มหาวิทยาลัย”

ในประเด็นในด้านการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำจากบุคลากรที่ ให้บริการสำหรับการขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยนั้นพบว่า การ คำปรึกษาหรือคำแนะนำจากบุคลากรที่ให้บริการสำหรับการขอตำแหน่งทาง วิชาการของมหาวิทยาลัยนั้นมีความชัดเจน โดยทางมหาวิทยาลัยได้มีการจัดสรร บุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการในการให้คำแนะนำ ซึ่งอาจารย์อีกท่านหนึ่ง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกล่าวว่า

“ในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการนั้น วิธีการต่าง ๆ มีการ รวบรวมมากเกินไปในบางขั้นตอน ส่งผลให้ขาดความชัดเจนในการจัดสรรภาระ งานของคณาจารย์มหาวิทยาลัย ในกระบวนการประเมินการสอนของเจ้าหน้าที่ กองการเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามประกาศที่กำหนด และยังไม่มี รายละเอียดของเอกสารที่ต้องแนบประกอบอย่างชัดเจน อาทิเช่น คำอธิบาย รายวิชาและหน้ารายละเอียดของหลักสูตร เป็นต้น”

การคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากบุคลากรที่ให้บริการสำหรับการ ขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยนั้น ซึ่งอาจารย์อีกท่านหนึ่งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกล่าวว่า

“ในขณะที่เดียวกันควรจะมีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการดูแล สนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับอาจารย์ที่ยื่นขอตำแหน่ง นอกจากนี้ยังมีการให้คำ ปรึกษาในการแนะนำในลักษณะของรุ่นพี่รุ่นน้องในบางคณะ หรือได้มีการให้ คำปรึกษาผ่านอาจารย์ผู้มีประสบการณ์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการที่ผ่าน การขอตำแหน่งทางวิชาการด้วยเช่นกัน”

1.2) อัตราการเข้าออกของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ความเป็นธรรมและเป็นกลางต่อผู้ที่สมัครเข้าทำงานในมหาวิทยาลัย ผ่านการสรรหา และการคัดเลือกของมหาวิทยาลัยนั้น มีความเป็นธรรมจากกระบวนการต่าง ๆ ที่ครอบคลุมและผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการหลายขั้นตอนตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดขึ้น และปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมากขึ้น เพื่อยกระดับมาตรฐานของตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ในการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกลักษณะนั้นจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และความต้องการขององค์การ โดยต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ เมื่อกำหนดกลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกที่มีความเหมาะสมขององค์การแล้ว จึงพิจารณาถึงวงจรชีวิตขององค์การให้เกิดความสอดคล้องกับการคัดเลือก (สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2561)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีกระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย โดยครอบคลุมต่อศักยภาพการให้บริการของบุคลากร เป็นการพัฒนาลำดับขั้นของแต่ละคณะ ซึ่งภายในมหาวิทยาลัยได้จัดอบรมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การศึกษาดูงานหรือการอบรมกับมหาวิทยาลัยภายนอกยังมีจำนวนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับ การส่งเสริมให้ขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยวิธีการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยนั้น บทบาทของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน และร่วมมือกันสร้างวัฒนธรรมที่จะทำให้บุคลากรส่งมอบในสิ่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้น บทบาทพฤติกรรมของบุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จตามกลยุทธ์ เช่น เมื่อองค์การต้องการสร้างมูลค่าให้กับผลงานวิชาการผ่านกระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรมบุคลากร กลยุทธ์ของ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเน้นที่วัฒนธรรม พฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขณะที่ การสร้างแรงจูงใจของมหาวิทยาลัยต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น เป็นลักษณะของการอบรมนอกสถานที่ในรูปแบบของการสัมมนาวิชาการ หรือการอบรมในต่างประเทศ รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือน เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น อย่างไรก็ตาม พบว่า ภาระงานการสอนเมื่อเปรียบเทียบกับค่าสวัสดิการที่ได้รับยังไม่เหมาะสม เนื่องจาก จำนวนนักศึกษาที่มีจำนวนมาก ในขณะที่สวัสดิการมีไม่เพียงพอต่อภาระงาน โดยการบริหารค่าตอบแทนนั้นจะต้องมีความครอบคลุมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และที่สำคัญการจ่ายค่าตอบแทนจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และองค์การจำเป็นต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้สามารถพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การประเมินการทำงานของบุคลากรที่เป็นธรรมและเป็นกลางต่อทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยนั้น ได้เน้นย้ำไปทางด้านการบริหารการวิจัยจำนวนมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสอนลดลง โดยการประเมินส่วนใหญ่จากผู้บริหารนั้นเป็นเชิงคุณภาพ ผ่านการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารในการประเมินบุคลากรด้วยตนเองจึงทำให้การจำกัดของการประเมินมีความแตกต่างกัน (สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของมหาวิทยาลัยนครปฐม) ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์การส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะส่งเสริมในด้านการทำผลงานทางวิชาการโดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นในด้านการให้รางวัลค่าตอบแทนจากการทำผลงานทางวิจัย หรือจากงานวิจัยโดยมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (สัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2561)

1.3) การให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสามารถมีการจัดสรรสวัสดิการที่เพียงพอและครอบคลุมต่อความต้องการของมหาวิทยาลัย โดยมีการจัดตั้ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และสวัสดิการประเภทประกันสังคม รวมทั้งค่าตอบแทน ในการทำวิจัยเพิ่มเติมให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (สัมภาษณ์เชิงลึกอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2561) เนื่องจากเป็น มหาวิทยาลัยท้องถิ่นที่สามารถทำงานร่วมกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งก่อให้เกิดผลงานวิจัยให้กับคณาจารย์และยังสามารถใช้ในการยื่นขอตำแหน่ง ผลงานทางวิชาการได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม สิ่งอำนวยความสะดวกภายใน มหาวิทยาลัยยังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการเท่าที่ควร โดยการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อมรับบริการของมหาวิทยาลัยนั้น ได้เพิ่มเติม เทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการของแต่ละคณะรวมทั้งการปรับปรุงระบบพื้นฐาน เช่น อินเทอร์เน็ตให้มีเสถียรภาพและครอบคลุมในทุกพื้นที่มากขึ้น เป็นต้น ในขณะที่ห้องสมุดยังมีจำนวนหนังสือและข้อมูลสารสนเทศ ที่ยังไม่เพียงพอเท่าที่ควรต่อความต้องการของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงในด้านการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในด้านการรักษาพยาบาล สิทธิในด้านประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รวมทั้งการจัดทำประกันกลุ่มให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเพื่อได้รับสิทธินอกเหนือจากประกันสังคมเพิ่มเติม (สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2561) โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2561) กล่าวว่ามีการประชุมใน

สภามหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำประกันกลุ่มให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ
ด้วยเช่นกัน

1.4) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

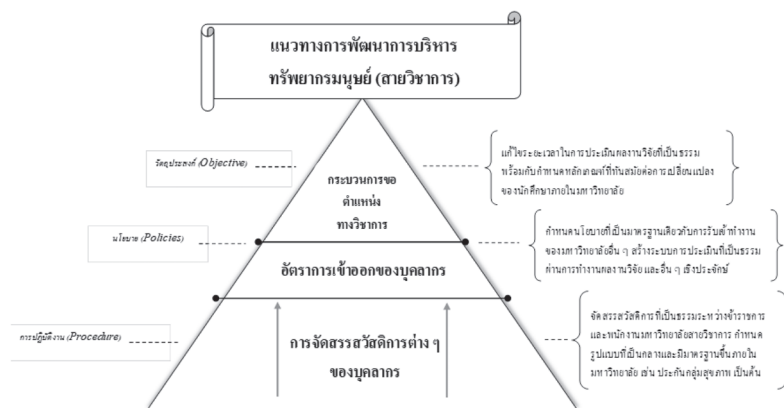
ในการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สาย
วิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมนั้น ได้ทำการจัดสนทนาแบบกลุ่ม
ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ)
ในส่วนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ความชัดเจนในระเบียบของกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยนั้นมีกระบวนการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน โดยมี
ระบบและกลไกขับเคลื่อนกลไกต่าง ๆ ที่ครอบคลุม ในขณะที่ จำนวนบุคลากร
ในการให้บริการต่อคณาจารย์ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ได้มี
บุคลากรฝ่ายวิชาการในการให้บริการ และมีอาจารย์ในระดับรองศาสตราจารย์
ในการเป็นวิทยากรของการฝึกอบรม ทั้งบุคลากรมหาวิทยาลัยประเภท
สายวิชาการและสายสนับสนุน โดยมีบุคลากรให้คำแนะนำบริการต่ออาจารย์ที่
ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการที่เพียงพอ เนื่องจาก ส่วนใหญ่เป็นระเบียบและ
หลักเกณฑ์ที่อาจารย์จะต้องค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งกระบวนการ ขั้นตอน
ในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอต่อภาระงานสอนที่ได้รับของ
มหาวิทยาลัย โดยในด้านกระบวนการ และขั้นตอนในการฝึกอบรมในการพัฒนา
ศักยภาพของบุคลากรมีเพียงพอต่อภาระงานที่รับของมหาวิทยาลัย และมีการ
จัดสรรภาระงานที่เหมาะสมทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะมีการ
สนับสนุนศักยภาพของบุคลากรโดยการจัดอบรมความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่มีความ
ทันสมัย และเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการขอตำแหน่ง
ทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มีการสนับสนุนระบบเทคโนโลยีที่มีความชัดเจน
กับระบบสำนักวิจัย โดยได้มีความเชื่อมโยงระบบในระดับคณะต่าง ๆ และ
มีบริการห้องสมุดในการค้นหาเอกสารที่สะดวกและชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้

มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการทำงานของอาจารย์ต่าง ๆ ในการขอตำแหน่งทางวิชาการตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละปีการศึกษา (ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก, 2561)

2) แนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จากการจัดสนทนากลุ่มกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (2561) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาพบว่า ควรเน้นเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรสายวิชาการให้เกิดความเป็นธรรม ซึ่งพิจารณาได้จากสามเหลี่ยมฐานกว้างเป็นการชี้ให้เห็นถึงความเป็นธรรมที่ทุกฝ่ายจะได้รับภายในมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบวิชาการให้เกิดความทันสมัยและสร้างมหาวิทยาลัยให้มีคุณค่าทางวิชาการภายในระบบสังคมในปัจจุบัน ขณะที่อัตราการเข้าออกของบุคลากรนั้น ควรมีการส่งเสริมเรื่องปัจจัยสวัสดิการที่เป็นธรรมข้างต้น และสรรหาคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่ตรงคุณสมบัติในตำแหน่งเพื่อสร้างความโปร่งใสในการสรรหามหาวิทยาลัย และที่สำคัญการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ควรมีการเน้นย้ำในเรื่องกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงานวิจัยที่ได้จัดทำ ซึ่งระยะเวลาในการประเมินผลงานวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกนั้น ควรกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น และสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรให้สามารถสร้างผลงานวิจัยในแต่ละปีงบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการนำเสนอโมเดลแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ที่มา : จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

สรุป

ในการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม นั้น กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนและมีกลไกในการขับเคลื่อนที่ครอบคลุมต่อความต้องการของอาจารย์ในการขอข้อมูลสำหรับการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมหาวิทยาลัยมีระบบขั้นตอนในการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาบุคลากรตามสายงานที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง อัตราการเข้าออกของพนักงานได้มีการประเมินที่มีความเป็นธรรมต่อบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัย และการให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรเป็นไปตามสิทธิของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีความเพียงพอต่อความต้องการในด้านต่างๆ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ราชภัฏเพชรบุรีขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในการสร้างมาตรฐานที่มีความชัดเจนของสวัสดิการทางสังคม

อภิปรายผล

ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่นั้น มาจากกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่นิยมกันอย่างแพร่หลายและเป็นที่ทราบกันดีว่าการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม ให้กลับไปปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีขึ้น (สุจิตรา ธนानันท์, 2557:191) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรนั้น มักพบปัญหาจำนวนมากที่เกิดขึ้นทั้งผู้บริหารและบุคลากรผู้ดำเนินงานด้วยตนเอง ซึ่งในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันนั้นพนักงานสายวิชาการมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น กฎหมาย เศรษฐกิจ และอัตราการเกิดของประชาชนในประเทศที่ลดลง เป็นต้น ระบบการขอตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานสายวิชาการเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างประสิทธิภาพในการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ดังนั้น การวิจัยเรื่องนี้มีผลสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นเป็นทั้งทรัพยากรที่มีทรงคุณค่าและบริหารจัดการยากที่สุด เนื่องจากในตัวของผู้คนมีส่วนผสมของอารมณ์ จิตใจ ความมีเหตุผล ความไม่มีเหตุผลประกอบกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ระบบการสรรหา พัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรภาครัฐของไทย (พ.ศ. 2418-ปัจจุบัน) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มบุคลากรที่ทำงานในภาครัฐและภาคเอกชน มีกระบวนการและวิธีการที่เน้นการไปศึกษาดูงานต่างประเทศ มีระบบการสอนงานให้กับพนักงานใหม่ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และการจัดหลักสูตรเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านนโยบาย

1.1 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนนโยบายในการขอตำแหน่งทางวิชาการให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อคณาจารย์ในแต่ละมหาวิทยาลัย

1.2 ผู้บริหารควรส่งเสริม และสนับสนุน ผ่านการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อเป็นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นของกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ

2. ด้านปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ควรมีการประสานงานระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้เกิดความเสมอภาคต่อคณาจารย์ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการในทุกคณะภายในมหาวิทยาลัย

2.2 ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญต่อการขอตำแหน่งทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสนับสนุนจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยที่เป็นลักษณะส่งเสริมการเก็บข้อมูลสถิติในการขอตำแหน่งทางวิชาการย้อนหลัง เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดในเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดภายในประเทศ

2) ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหาวิทยาลัยนั้น ควรศึกษาในส่วนของเชิงปริมาณประกอบกับการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการสร้างความชัดเจนของข้อมูลมากขึ้น และสร้างแนวโน้มของการคาดคะเนการขอตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีกระบวนการ
ขอตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความแตกต่างตามบริบท
สภาพแวดล้อมของแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

เอกสารอ้างอิง

- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. 2553. รวบรวมบทความการบริหารทรัพยากรมนุษย์
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทีพี เอ็น เพรส.
- นิสสารัก เวชยานนท์. 2559. ระบบการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากร
ภาครัฐของไทย (พ.ศ. 2418-ปัจจุบัน) พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
รัตนไตร.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. 2559. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะ
รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประสูตร สิริวัฒนกร. 2555. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
สมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่ง
ประเทศไทย. นครปฐม : ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รจนา เวียงอินทร์. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากร
มนุษย์กับผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นครปฐม :
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : สิริบุตรการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอดม. 2557. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource
Management. นนทบุรี.

- สุจิตรา ธนันทน์. 2557. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 8.
กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2554. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ พิมพ์ครั้งที่ 19.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ห้างหุ้นส่วน
สามัญวิทยุอุดมสาส์น.
- อรุณโรจน์ พวงสุวรรณ. 2555. การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรม
ระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ :
การจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- Dessler, G. (2013). **Human resource management** (13thed.) New
Jersey : Prentice - Hall
- European University Association. 2010. **Developing an Internal**
Quality Culture in European Universities.
- Gary, Dessler. 2009. **A framework for Human Resource Manage-**
ment. (5 th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. 1999. **Human resource**
management. (7thed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Uliana, E., Macey, J. & Grant, P. 2005. Towards reporting human
capital, *Meditari Accountancy Research*, 2(13), 167-188.