

บทความวิชาการ

การประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล

ปิยพัฒน์ภูมิ ทองประสงค์ *

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ซึ่งสถาบันฯ ได้นำเอาแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ไปปรับใช้เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการบรรลุขีดความสามารถอย่างเหมาะสม นำมาซึ่งจะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้ไปสู่องค์การชั้นนำด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลระดับโลก โดยเริ่มต้นจากการเล็งเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นในการนำแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์มาปรับใช้กับกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ การเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม จนถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันฯ ที่ใช้ได้เป็นแผนดำเนินการนำมาปฏิบัติใช้จริง องค์การบรรลุขีดความสามารถที่กำหนดได้ โดยมองจากผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันฯ ที่ปรากฏขึ้นในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น กล่าวคือมีผลปฏิบัติงานของบุคลากรดีขึ้น สามารถดึงศักยภาพที่แฝงอยู่ภายในตัวบุคลากรนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ได้ การมีทุนมนุษย์ที่เพิ่มมากขึ้นย่อมเป็นการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้แก่องค์การ อย่างไรก็ตามยังมีเหตุปัจจัยในการพัฒนาบุคลากรที่ไม่อาจควบคุมได้ และสถาบันฯ ยังคงต้องลงทุนพัฒนามนุษย์อย่างต่อเนื่อง ให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถพึ่งพาตนเองในระยะยาวได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล, มหาวิทยาลัยมหิดล

* นักทรัพยากรบุคคล, สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล, มหาวิทยาลัยมหิดล, Email: piyapumbhoom.tho@mahidol.ac.th

(Received: 12/03/24, Revised: 18/06/24, Accepted: 05/07/24)

Academic Article

Application of the Human Capital Development Concept: A Case Study of the Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University

Piyapunbhoom Thongprasong[†]

Abstract

This academic article aims to study the application of the human capital notion to developing personnel of the Institute of Molecular Biosciences (MB). The MB has adapted human capital development concepts into a framework that promotes the achievement of optimal potential. This will lead the institute to become a world-leading molecular biology organization by recognizing the importance of human capital development and integrating it into its core HR frameworks at all levels, the selection of appropriate HR development tools, and the implementation of the institution's human capital development approach into a practical action plan. The MBI has achieved its defined capabilities, as evidenced by the positive changes in the institution's current operations. That is, there has been an improvement in employee performance, and the potential inherent in employees can be utilized effectively to align with the institution's vision and goals. The accumulation of human capital enhances an organization's value and worth. However, there are uncontrollable factors influencing employee development. Therefore, the institution must continuously invest in human development to cultivate superior competitive capabilities and foster self-reliance for long-term stability, prosperity, and sustainability.

Keywords: human capital, human resources development, Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University

[†] Human resources officer, Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University,

Email: piyapumbhoom.tho@mahidol.ac.th

(Received: 12/03/24, Revised: 18/06/24, Accepted: 05/07/24)

1. บทนำ

จากวิกฤตการณ์ครั้งใหญ่ที่เกิดขึ้นมากมายตามที่แตกต่างกัน บนโลก จนสร้างผลกระทบในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ให้มีความสอดคล้องเข้ากับสภาวะการณ์เพื่อรักษาสมดุลและเสถียรภาพของกลไกที่เกี่ยวข้อง โดยมนุษย์ได้ประดิษฐ์คิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อการจัดการดูแลและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ต้องมีการวางกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินการขององค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตอบรับกับสถานการณ์ที่มีความผันผวนจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยรอบในเวลาที่ไม่อาจคาดเดาได้

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นหนึ่งในส่วนงานที่จัดตั้งโดยมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะการณ์ที่ผันแปรในห้วงวิกฤตต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงาน ในด้านการวิจัย ด้านการเรียนการสอน และด้านบริการวิชาการ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นเหตุให้สถาบันฯ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือกระบวนการเพื่อการค้นหา ระบุ และพัฒนา เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันฯ (ณัฐธัญย์ ศรีมาเสริม, 2560)

การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแนวทางหรือกระบวนการที่ส่งผลให้บุคลากรในสถาบันฯ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เกิดการพัฒนาไม่ว่าจะเป็น องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เจตคติ และประสบการณ์ให้กับบุคลากร ส่งผลทำให้สามารถดึงศักยภาพที่แฝงอยู่ในบุคลากรนำออกมาใช้ประโยชน์ให้กับสถาบันได้อย่างเต็มที่ ซึ่งองค์การที่มีบุคลากรที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงก็จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการพึ่งพาตนเองในระยะยาวอย่างยั่งยืนและมั่นคง (กาญจนา ครุพิภพ, 2563)

สถาบันฯ ได้มองว่าการลงทุนในมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value) ในตัวคนให้เกิดขึ้น และมุ่งไปที่ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในตัวบุคลากร จึงได้ประยุกต์ใช้แนวคิดพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานทฤษฎีทุนมนุษย์ที่มองว่าทุนมนุษย์เป็นดั่งสินทรัพย์ขององค์กรที่ใช้แล้วไม่หมดไปไม่มีค่าเสื่อม ซึ่งทุนมนุษย์ที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นจะสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991)

โดยสถาบันฯ ได้มุ่งเน้นลงทุนไปที่ขีดความสามารถ และทักษะในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งผลประกอบการและผลการดำเนินงานที่เลิศในขนาดของสถาบันฯ ที่สามารถสร้างมูลค่าได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จึงเชื่อการลงทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นการลงทุนที่ยั่งยืนไม่หมดไปไม่มีค่าเสื่อม ซึ่งแตกต่างกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่นักทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่ามากที่สุด (ศิริพร แยมนิล, 2563) ซึ่งเน้นไปที่การพัฒนาคนอย่างเป็นองค์รวม สถาบันฯ จึงมองว่าการเลือกใช้แนวคิด

พัฒนาทุนมนุษย์มีความเหมาะสมกับบริบทและเป้าหมายที่สุดในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ที่ส่งผลทำให้องค์การก้าวข้ามผ่านอุปสรรคต่าง ๆ สามารถอยู่รอดในทุกสถานการณ์ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555) และนำพาสถาบันฯ ขับเคลื่อนสู่การเป็นสถาบันวิจัยชั้นนำด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลที่เข้มแข็งและเป็นเลิศในระดับโลกได้

ในบทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยการนำเสนอหัวข้อที่สำคัญประกอบไปด้วย ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์และกรอบแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันฯ การประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์: กรณีศึกษา สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลมหาวิทยาลัยมหิดล แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันฯ และผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากร

2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ

ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การมีทุนมนุษย์ที่แข็งแกร่งจะช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าในระยะยาว เพราะบุคลากรที่มีความสามารถจะนำพาองค์การให้เจริญเติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

เป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์มีเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์อย่างเต็มที่ จะทำให้บุคลากรสามารถนำความสามารถเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดีไม่เพียงแต่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (กาญจนา ครุพิพรม, 2563) นอกจากนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

สถาบันฯ จึงเล็งเห็นความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถละเลยได้ในยุคปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง นำมาซึ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งตรง

กับบริบทสถานการณ์และความต้องการของสถาบันฯ ที่ต้องการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์และกรอบแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันฯ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

คำว่า “Human Capital” ซึ่งในภาษาไทยนิยมใช้คำว่า “ทุนมนุษย์” เกิดขึ้นครั้งแรกใน ปี ค.ศ. 1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์ที่ชื่อ “Theodore W. Schultz” (1961) ซึ่งได้เขียนบทความเรื่อง “Investment in Human Capital” ทุนมนุษย์เป็นแนวคิดที่มองคนเป็นทรัพย์สิน (Asset) อย่างหนึ่ง ซึ่งมีต้นทุนสั่งสมอยู่ในตัว เป็นต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ เพราะเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สั่งสมมา แนวคิดนี้จึงมีการตีราคาทรัพย์สิน ทั้งทรัพย์สินที่อยู่สั่งสมอยู่แล้วในบุคคล รวมทั้งมูลค่าต่าง ๆ ที่องค์กรได้ลงทุนไป ค่าจ้างเงินเดือนสวัสดิการต่าง ๆ และจึงเปรียบเทียบกับการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินนั้น

ทฤษฎีทุนมนุษย์ของ Becker (1964) ซึ่งเขาเป็นนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องว่า เป็นผู้ริเริ่มเสนอแนวคิดและตัวแบบเรื่องทุนมนุษย์ เขาได้อธิบายไว้ว่าคนส่วนใหญ่จะมอมมองในเรื่อง “ทุน” ในรูปของตัวเงิน โดยมองว่าสิ่งนี้คือต้นทุนที่ใช้ในการลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนในรูปแบบของกำไรและรายได้ และยังได้เสนอว่ายังมีทุนอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้ทุนในรูปตัวเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายทางการศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ ในระยะเวลาต่อมา Becker ได้พัฒนาทฤษฎีทุนมนุษย์โดยมีสาระสำคัญ คือ การมุ่งเน้นลงทุนไปที่ขีดความสามารถ และทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ที่จะส่งผลให้ผลประโยชน์ประกอบการและผลการดำเนินงานที่ดี และเชื่อว่าการพัฒนาทุนมนุษย์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องต้องลงทุนในเรื่องการพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากร ผ่านการให้การศึกษาและการฝึกอบรมในที่ทำงาน อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ กระบวนการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิด พัฒนาการเรียนรู้และการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั่นเอง

ทุนมนุษย์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ยกตัวอย่างเช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่มนุษย์สั่งสมเอาไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่าความรู้ในเชิงปรนัย (2) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ตัวอย่างเช่น การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) และการมีความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นต้น และ (3) ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ (Network) ซึ่งที่มีความสำคัญ ในการสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความไว้วางใจเชื่อใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ยังมีมากเท่าไรก็เป็นผลดีมากเท่านั้น เป็นต้น (Gratton & Ghoshal, 2003)

สำหรับทุนทางปัญญา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งของทุนมนุษย์ ซึ่งคำว่า “ทุนทางปัญญา” มักจะเป็นคำที่พบบ่อยในยุคปัจจุบัน เมื่อมนุษย์ได้สั่งสมทุนมนุษย์ไว้ในตัวมาโดยลำดับมากขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงจุดหนึ่งที่จะสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกิดขึ้นเป็นทุนทางปัญญาในตนเอง และหากเมื่อเกิดการผสมผสานทุนทางปัญญาของหลากหลายคนที่มีความต่างนำมาผสมเข้าด้วยกันอาจจะนำมาซึ่งการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือบริการใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ นั่นก็คือ นวัตกรรม (Innovation) กล่าวคือองค์การใดมีทุนทางปัญญาที่เกิดจากการตกผลึกทางความรู้ (Tacit Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และประสบการณ์ (Experience) ที่เหมาะสม และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ จนสามารถยกระดับขีดความสามารถได้แล้ว องค์การนั้นจะสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำ (รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์, 2552)

ปัจจุบันมีนักวิชาการท่านหนึ่งได้สรุปจากคำนิยามจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ในประเทศไทย ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น กล่าวคือ เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทัศนคติ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรทำให้สามารถดึงศักยภาพเหล่านั้นที่แฝงอยู่ภายในออกมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีบุคลากรที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงก็จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (กาญจนา ครุพิพรม, 2563)

ผู้เขียนจึงได้สรุปว่า การพัฒนาทุนมนุษย์หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เสริมสร้างสั่งสมความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้และการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บุคลากรสามารถดึงศักยภาพมีอยู่ภายในออกมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 กรอบแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันฯ

สำหรับเป้าหมายการพัฒนาทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้นักทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่เชื่อมโยงเป้าหมายวิสัยทัศน์และผลสำเร็จขององค์กร (ศิริพร แยมนิล, 2563) สถาบันจึงมีการกำหนดกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายและเหมาะสมในระดับการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ก)

กรอบการพัฒนาในระดับที่ 1 การพัฒนาทักษะพื้นฐานและทักษะงานประจำ ตาม JD ที่ได้รับมอบหมาย อาทิ เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์และนักวิจัยเข้าร่วมประชุมทางวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการ อบรม สัมมนา

ดูงาน ทั้งใน และต่างประเทศ การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และดูงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนโดยจัดสรรทุนระยะสั้นในการไปฝึกอบรมและสนับสนุนอย่าง ต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนและพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารในระดับที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้สร้างทักษะด้านต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนา Soft Skill ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้แต่ละสาขาวิชาจัดให้แก่บุคลากรในสังกัด เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา (Training Needs) เฉพาะของแต่ละสาขาวิชาด้วย การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้โดยส่งเสริมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure) หรือจับคู่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทวียุทธ์เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาในระดับที่ 1 ได้กำหนดเป้าหมายคือ ปริมาณและคุณภาพของงานดี ทันทเวลา ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

กรอบการพัฒนาในระดับที่ 2 โครงพิเศษเพื่อพัฒนาตนเอง สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาทิ เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรที่ ให้ได้เข้าร่วมอบรมเตรียมพร้อมเป็นผู้นำ ในหลักสูตรโครงการการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าภาควิชา ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง และอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาในระดับที่ 2 ได้กำหนดเป้าหมายคือ จำนวนและคุณภาพของทักษะใหม่ที่เกิดขึ้น เพิ่มขอบเขตความท้าทายใน JD และช่วยพัฒนาบุคลากรรายอื่น ๆ และยกระดับการพัฒนาของสถาบันฯ

กรอบการพัฒนาในระดับที่ 3 การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการหรือวิชาชีพที่สูงขึ้นที่สูงขึ้นของบุคลากร อาทิ เช่น การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาคุณวุฒิและดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้มีการทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และการสนับสนุนเงินทุนสำหรับการทำงานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ซึ่งการพัฒนาในระดับที่ 3 ได้กำหนดเป้าหมายคือ มีการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยเหลือเรื่องสิทธิประโยชน์และเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เช่นเงินประจำตำแหน่ง และโอกาสการได้รับทุนสนับสนุนการทำโครงการต่าง ๆ

ซึ่งการพัฒนาใน 3 ระดับสามารถพัฒนาผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยออกแบบแผนพัฒนารายบุคคลที่เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งจะต้องเป็นในแผนพัฒนารายบุคคลรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายจะมี เช่น การฝึกอบรม (Training) ในระยะสั้นและระยะยาวทั้งในและต่างประเทศ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On-The-Job Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำปรึกษา (Counseling) การขยายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Enlargement) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) และ จัดการความรู้ (KM) และอื่น ๆ เป็นต้น

กรอบแนวคิดการพัฒนาทั้ง 3 ระดับนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยปรับเปลี่ยนภายใต้การบริการงานเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินการและเป้าหมายในอนาคตของสถาบัน

4. การประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มุ่งเน้นการวิจัยทางด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การแพทย์เกี่ยวกับโรคที่พบบ่อยในประเทศ และการวิจัยด้านเทคโนโลยีชีวภาพเพื่อคนไทย มุ่งเป็นสถาบันวิจัยที่มีความโดดเด่นเรื่องวิจัย วิชาการ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม มีเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติ มีรายได้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และเพียงพอที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรทุกระดับมีความผูกพัน และภาคภูมิใจในองค์กร (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ข)

วิสัยทัศน์: เป็นสถาบันวิจัยชั้นนำระดับโลก ด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล (To be a world-class research institute in the field of molecular biosciences) (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ค)

พันธกิจ (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ค)

1. สร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐาน และประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และพัฒนาสู่นวัตกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศไทยและสังคมโลก
2. สร้างความเป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิต ระดับบัณฑิตศึกษาที่มีศักยภาพในการสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ ระดับนานาชาติ
3. สร้างความเป็นเลิศด้านบริการวิชาการ ที่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และสังคม
4. ส่งเสริมการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล

ค่านิยม: WE MB (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ค)

W = Wisdom สัมผัสความรู้ ถ่ายทอดภูมิปัญญา

E = Excellence มุ่งพัฒนาความเป็นเลิศในทุกด้าน

M = Mastery เชี่ยวชาญ รู้จริง สมเหตุ สมผล

B = Belonging เป็นบุคคลของส่วนรวม สร้างสามัคคี

สถาบันฯ มุ่งสู่การเป็นสถาบันวิจัยชั้นนำระดับโลกด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล โดยกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ อาทิ เช่น h-index ของสถาบัน จำนวนและการอ้างอิงเฉลี่ยของผลงานวิจัยตีพิมพ์ หลักสูตรที่ได้รับรองมาตรฐานสากล รายได้จากงานวิจัย บริการวิชาการ และทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงผลประโยชน์ความผูกพันของบุคลากร (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ก) การที่สถาบันฯ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ สถาบันฯ จะสามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ รวมถึงสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นที่จะช่วยให้สถาบันฯ ไปถึงเป้าหมายบรรลุเป้าหมายการเป็นสถาบันวิจัยชั้นนำระดับโลกด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล สถาบันฯ จำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น การที่บุคลากรมีความสามารถที่จำเพาะเจาะจงและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม

4.1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันฯ

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรก็เป็นหนึ่งในนั้นคือกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (HR Development Strategies) นั่นคือ การกำหนดคุณสมบัติ สมรรถนะ ความรู้ และทักษะของบุคลากร การวางแผนแนวทางในการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับรายบุคคล (Individual) และสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2551)

การพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดทุนมนุษย์ เริ่มจากสถาบันฯ มีการกำหนดคุณสมบัติ ให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture Change) ให้ในทุก ๆ ตำแหน่ง มีค่านิยมและการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ออกมาที่สุดตาม WE ME และ MAHIDOL Core Values ซึ่งจะต้อง ให้บุคลากรทุกคน ตระหนักถึงถึงลักษณะของการเป็นบุคลากรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล และของมหาวิทยาลัยมหิดล และกำหนดสมรรถนะ ความรู้ และทักษะ บุคลากรได้รับพัฒนาจนถึงขีดความสามารถที่เหมาะสม ผ่านการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และกิจกรรมต่าง ๆ การไปฝึกอบรมทักษะด้านการสื่อสาร เช่น การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนและพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารในระดับที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง รวมทั้งจะต้องเพิ่มเพิ่มพูนทักษะพื้นฐานที่สำคัญจากฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้สร้างทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการประสานงาน ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการปรับตัว ทักษะการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาเฉพาะของแต่ละคน และการมีทักษะความรู้ในเรื่องของตนเองโดยประยุกต์เครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์ เข้ามาช่วยร่วมด้วยในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ

สถาบันฯ ได้ใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัยการพัฒนางานทางวิชาการ การพัฒนางาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดการความรู้องค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง ทั้งบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาบุคลากรและการพัฒนางาน

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามกลุ่มสายงาน สำหรับในสายวิชาการจะเป็นการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และดูงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองให้ผ่านมาตรฐานการสอน MU-PFS ระดับ 2 ขึ้นไป หรือมาตรฐานการสอนระดับสากล เป็นที่ยอมรับ ส่งเสริมให้อาจารย์เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้อาจารย์และนักวิจัยใหม่ เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยรุ่นใหม่โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรที่บรรจุเข้ามาเป็นพนักงานใหม่

พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทำวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในองค์กร ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ผ่านการจัดสัมมนาวิชาการเฉพาะงานวิจัย TOP1% จำนวนอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีเพื่อช่วยให้อาจารย์และนักวิจัยสามารถบรรลุเป้าหมายงานวิจัยระดับ TOP1% ได้ และมีการส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการมีความก้าวหน้าได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่าน ก.พ.อ คลินิก และ โครงการขอตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์โดยส่วนงาน (Sandbox)

แนวทางพัฒนาทุนมนุษย์สายสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรผ่านมาตรฐานวิชาชีพของตนเอง พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้มีการทำผลงาน เพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการสนับสนุนเงินทุนสำหรับการทำงานประจำสู่งานวิจัย โดยมีเชี่ยวชาญคลินิกคอยเป็นผู้ปรึกษาและช่วยพัฒนาผลงาน พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและสายสนับสนุนทั่วไปให้สามารถสนับสนุน อาจารย์ และนักวิจัยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้อง ได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องของการบริการ และการบำรุงรักษาเครื่องมือวิทยาศาสตร์ ผ่านการจัดอบรมการใช้และรักษาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

4.2 กลวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ตามกลุ่ม Generation

Generation X ชอบความตรงไปตรงมา อาจจะต้องให้กระชับ มีความชัดเจน สิ่งสำคัญคือการทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาต้องสื่อสารได้ใจความและตรงเป้าหมาย Generation X ต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มนี้คือการสื่อสารเรื่องสำคัญควรพูดต่อหน้า (face to face) และให้กรอบแนวคิดแบบกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้เขาได้แก้ปัญหาเอง โดยอาจจะมิตัวอย่าง 1-2 ตัวอย่าง ให้สามารถต่อยอดได้ Generation X มีต้องการชีวิตที่สมดุล

212 ปิยพัทธภูมิ ทองประสงด์ | การประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ฯ

ระหว่างงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างยิ่ง ดังนั้นไม่ควรคาดหวังให้กลุ่มนี้พัฒนาตัวเองตลอดเวลาจนมากเกินไป เน้นรูปแบบการพัฒนาในกลุ่มนี้อาจจะเลือกใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงให้เรียนรู้ด้วยตนเองจากการลงมือทำ ในอัตราส่วนที่มากกว่าการเรียนรู้แบบสังคมและการเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียน

Generation Y จะชอบความเป็นคนสำคัญในองค์กร การเพิ่มความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง เหมือนการได้รับคำชม เปิดโอกาสให้กลุ่มได้แสดงความคิดเห็น เห็นเป็นส่วนหนึ่งของทีม ยอมรับฟังความคิดเห็น Generation Y ชอบให้เราแสดงออกต่อสิ่งที่ทำ ความรู้สึกและความคิดเห็นของบุคลากรรายรอบ มีผลต่อมาก แนวทางการพัฒนาในกลุ่มนี้จะต้องลองท้าทายด้วยภารกิจใหม่ ๆ

Generation Z เติบโตมาในยุคอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ชอบการพัฒนาตนเองอย่างสมดุลในทำนองเดียวกับการทำงานแบบ Work-Life Balance แนวทางการพัฒนา Generation Z อาจจะต้องใช้ระบบการฝึกอบรมพนักงานที่ได้มาตรฐาน มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้าช่วยและปรับปรุงให้สถาบันฯ มีความทันสมัย ดึงดูดให้กลุ่มดังกล่าวเข้าร่วมการพัฒนาตนเอง ผลักดันให้แสดงความสามารถอย่างเต็มสมรรถนะและมอบบทบาทที่สำคัญมากให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการถอดบทเรียนจากบทบาทที่เขาได้รับ ส่งเสริมการเรียนรู้ในคอร์สระยะสั้นให้หลากหลายทักษะเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในการทำงานในอนาคต (Amayah & Gedro, 2014)

4.3 การบริหารจัดการองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์

การบริหารจัดการองค์การในลักษณะล่างขึ้นบน Bottom-Up สถาบันฯจะต้องใช้เครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่หลากหลาย เพื่อหาจุดร่วมในการพัฒนาสมรรถนะที่บุคลากรมีความสุข มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และในขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการของสถาบันฯ ได้ด้วย รวมทั้งมีการรับฟังความคิดเห็นความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ผ่านการพบปะผู้บริหารในกิจกรรม Meet the Director (เป้าหมายเป็นบุคลากรภาพรวมของสถาบันฯ) และ Satellite Meet the director (มุ่งเป้าหมายไปยังบุคลากรสายวิชาการโดยเฉพาะ)

นอกจากนี้ยังอาจจะต้องใช้การบริหารจัดการองค์การในลักษณะบนลงล่าง Top-down ซึ่งจะมีการมอบหมายงานใหม่ๆ (Project Assignment) ที่บุคลากรยังไม่เคยได้รับมาก่อน โดยเฉพาะงานและโครงการที่สร้างให้เกิดทักษะในการต่อสู้กับความไม่แน่นอน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันในการทำงานในด้านดิจิทัล และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยี

4.4 การพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับบุคลากรศักยภาพสูง (MB-Talents)

บุคลากรศักยภาพสูง (MB-Talents) ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว ผู้ที่จะสืบทอดความสำเร็จขององค์กร (Successors) มักจะเป็นบุคลากรในกลุ่มนี้จะสามารถหาได้จาก MB-Talents Pool (กลุ่มบุคลากรบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานและศักยภาพสูง) ซึ่งโดยธรรมชาติของบุคลากรศักยภาพสูง ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความรวดเร็ว คล่องตัว ทักษะสูงมากซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์อันมีคุณค่ายิ่งของสถาบัน เราจึงต้องเพิ่มทักษะในการบริหารให้แก่คนในกลุ่มนี้ โดยส่งเสริมให้เข้าร่วมอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน บริหารหลักสูตร บริหารกลุ่มสาขาวิชา และศูนย์วิจัยต่าง ๆ ด้วย

มหาวิทยาลัยมหิดลมีระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง Global Talents ทั้งสายวิชาการและสนับสนุน ที่มีการพัฒนาผ่านแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเข้มข้น และส่งเสริมงบประมาณในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากรกลุ่มนี้ สถาบันฯอาจจะต้องใช้ช่องทางดังกล่าว ส่งบุคลากรในกลุ่ม MB-Talents ได้พัฒนาให้มีคุณสมบัติพื้นฐานตามกำหนดให้มากที่สุด และเป็นโอกาสที่ดีอย่างยิ่งที่สถาบันฯ จะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรจากมหาวิทยาลัยมหิดลด้วย

5. ผลลัพธ์การพัฒนาบุคลากร

จากการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ซึ่งผู้เขียนได้นำผลการพัฒนาบุคลากรมาจากรายงานประเมินตนเอง SAR (ข้อมูลบุคลากร ประจำปี 2566) ปรากฏผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

5.1 อัตราการบรรลุขีดความสามารถตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน กลุ่มอาจารย์บรรลุขีดความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 100 กลุ่มนักวิจัยบรรลุขีดความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 100 กลุ่มสายสนับสนุนวิชาการบรรลุขีดความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 100 และกลุ่มสายสนับสนุนทั่วไป บรรลุขีดความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 87.6 (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.2 บุคลากรสายสนับสนุนการบรรลุขีดความสามารถในทักษะการสื่อสารและประสานงาน โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการบรรลุขีดความสามารถดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 70 และ บุคลากรสายสนับสนุนทั่วไป บรรลุขีดความสามารถดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 100 (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.3 ผลงานของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน จากการจัดการความรู้ (KM) จำนวน 6 เรื่อง จากการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure) จำนวน 17 เรื่อง จากการทำงานวิเคราะห์ 3 เรื่อง รวมผลงานของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมดเป็น 26 เรื่อง (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.4 อัตราบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสายอาชีพ พบว่า กลุ่มอาจารย์ได้รับการพัฒนา คิดเป็น ร้อยละ 92.5 กลุ่มนักวิจัยได้รับการพัฒนา คิดเป็น ร้อยละ 94.44 กลุ่มสายสนับสนุนวิชาการได้รับการพัฒนา คิดเป็น ร้อยละ 87.50 และกลุ่มสายสนับสนุนทั่วไปได้รับการพัฒนา คิดเป็น ร้อยละ 85.00 และในภาพรวมบุคลากรของสถาบันฯ ได้รับการพัฒนา คิดเป็น 88.61 (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.5 จำนวนบุคลากรที่ผ่านหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำในโครงการพิเศษ ผ่านการอบรมในหลักสูตร MU EDP/SUP/HDP มีจำนวน 2 คน ผ่านการอบรมในหลักสูตร EdPEX Assessor จำนวน 6 คน ผ่านการอบรมในหลักสูตร AUN-QA Assessor จำนวน 6 คน และภาพรวมของสถาบันฯ มีผู้ผ่านหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำจำนวนทั้งหมด 14 คน (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.6 อัตราการบรรลุตามแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสถาบันฯ โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการบรรลุตามแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 70 และ บุคลากรสายสนับสนุนทั่วไปบรรลุตามแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 91.67 อัตราการบรรลุตามแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสถาบันฯสายสนับสนุนในภาพรวมคิดเป็น ร้อยละ 80.83 (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.7 บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นที่ผ่าน ก.พ.อ คลินิก (Sand Box)/เชี่ยวชาญคลินิก ในการให้คำปรึกษา บุคลากรสายวิชาการได้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน ได้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน ได้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน ได้รับตำแหน่งนักวิจัย ระดับ 3 จำนวน 1 คน ได้รับตำแหน่งนักวิจัย ระดับ 2 จำนวน 2 คน และบุคลากรสายสนับสนุนได้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.8 บุคลากรได้ผ่านการรับรองตามกรอบมาตรฐานการสอนของมหาวิทยาลัยมหิดล MU-PFS ระดับ 2 มีจำนวน 2 คน และผู้ผ่านการรับรองตามกรอบมาตรฐานการสอนของมหาวิทยาลัยมหิดล MU-PFS ระดับ 3 มีจำนวน 1 คน (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

5.9 ผลความพึงพอใจของบุคลากรต่อประเด็นความผูกพันของบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในต่อประเด็นความผูกพันในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีข้อคำถามในข้อคำถามที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจมากที่สุดคือ “ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อความสำเร็จของสถาบันฯ” ได้รับคะแนนเฉลี่ยถึง 4.43 (พึงพอใจมาก) และในลำดับสุดท้าย บุคลากรมีความพึงพอใจในข้อคำถาม “ท่านตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับสถาบันฯ นี้จนกว่าจะเกษียณอายุ” ได้รับคะแนนเฉลี่ยถึง 3.89 (พึงพอใจมาก) (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2567ง)

จากผลลัพธ์การดำเนินการที่ผ่านมาทำให้เห็นว่าสถาบันฯ สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ได้เกิดประโยชน์ในทางที่ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงอย่างเป็นประจักษ์ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยจากภายในมหาวิทยาลัย อาทิ นโยบายและการบริหารงานของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย งบประมาณ อัตราค่าจ้างสวัสดิการที่ได้รับจัดสรรพิเศษ โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจากมหาวิทยาลัยมหิดล และปัจจัยภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงจากทางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ซึ่งสถาบันฯ ยังคงจำเป็นต้องลงทุนพัฒนามนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถาบันฯ มีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถพึ่งพาตนเองในระยะยาวได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

6. บทสรุป

จากการศึกษาถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้เขียนได้ตระหนักเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาบุคลากร การนำแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์มาปรับใช้กับกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในระดับที่ 1 ที่เน้นการพัฒนาทักษะต่างๆ ในระดับที่ 2 ที่เน้นการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และในระดับที่ 3 ที่เน้นการส่งเสริมให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การฝึกอบรม (Training) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On-The-Job training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำปรึกษา (Counseling) การขยายหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Job Enlargement) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) และ จัดการความรู้ (KM) เป็นต้น

ตลอดจนถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดพัฒนาทุนมนุษย์ที่กลยุทธ์การกำหนดคุณสมบัติ ให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture Change) ให้ในทุก ๆ ตำแหน่ง ให้มีค่านิยม WE MB และ MAHIDOL Core Value กลวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ตามกลุ่ม Generation การบริหารจัดการองค์การในการพัฒนาทุนมนุษย์ และการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับบุคลากรศักยภาพสูง (MB-Talents) โดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยปรับเปลี่ยนภายใต้การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินการและเป้าหมายในอนาคตของสถาบัน

และในท้ายสุดองค์กรสามารถบรรลุขีดความสามารถที่กำหนดได้ โดยดูได้จากผลลัพธ์ที่สถาบันฯ มีอัตราการบรรลุขีดความสามารถตามข้อตกลงการปฏิบัติงานดีขึ้น บุคลากรสายสนับสนุนการบรรลุขีดความสามารถ

ในทักษะการสื่อสารและประสานงาน ผลงานเชิงพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้น อัตราบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสายอาชีพสูงขึ้น อัตราการบรรลุตามแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสถาบันฯดีขึ้น บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเพิ่มขึ้น บุคลากรได้ผ่านการรับรองตามกรอบมาตรฐานการสอนของมหาวิทยาลัยมหิดลดีขึ้น และผลความพึงพอใจของบุคลากรต่อประเด็นความผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับพึงพอใจมาก

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งปัจจัยจากภายในและนอกมหาวิทยาลัยสถาบันฯ สถาบันฯ ยังคงจำเป็นต้องลงทุนพัฒนามนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถาบันฯ มีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น เนื่องด้วยทุนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อมส่งผลให้ทุนมนุษย์มีหลากหลาย สามารถผลงานวิจัย การบริการวิชาการ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่รองรับความต้องการเสมอ สถาบันฯ มีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง สามารถพึ่งพาตนเองในระยะยาวได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และมุ่งสู่การเป็นสถาบันวิจัยชั้นนำระดับโลกด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลต่อไปได้ในอนาคตอันใกล้ได้

บรรณานุกรม

- กาญจนา ครูพิพรหม (2563). *การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐณิษฐ์ ศรีมาเสริม. (2560). *อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ที่มีประสิทธิภาพ*. [เอกสารไม่ตีพิมพ์]. สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), 103–108.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ.
- รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 7(2). 27–40.
- ระบิล พันภัย. (2557). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย*. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2551). ทุนมนุษย์และบทบาทในการพัฒนาองค์กร. *วารสารรามคำแหง*, 25(2), 205–207.

ศิริพร แยมณี. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน*. DPU Coolprint มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล. (2567ก). *ประวัติความเป็นมา*. <https://mb.mahidol.ac.th/web/th/history/>

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล. (2567ข). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม*.

<https://mb.mahidol.ac.th/web/th/vision-missions-and-core-values/>

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล. (2567ค). *รายงานการประเมินตนเอง (SAR-EdPEX) ประจำปี 2566*.

<https://mb-intranet.mahidol.ac.th/th/office-of-general-management-2/>

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล. (2567ง). *ประกาศสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล*.

<https://mb-intranet.mahidol.ac.th/th/mb-announcement/>

Amayah, A. T., & Gedro, J. (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational “divide.” *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(2), 36–48.

<https://doi.org/10.1002/nha3.20061>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Becker, G. (1964). *Human capital* (2nd ed.). Columbia University Press.

Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the ‘volunteer’ employee. *European Management Journal*, 21(1), 1–10. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00149-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00149-4)

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

<https://www.jstor.org/stable/1818907>