



ผลกระทบของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
และความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

โดย

อูระวี คำพิขิต

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของสถาบันการพลศึกษา

บทคัดย่อ

ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง ทุกองค์กรต่างต้องคำนึงถึงความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย จำนวน 123 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม 2) การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่จูงใจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลการดำเนินงาน ด้านต้นทุน และด้านเวลา และ 3) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยสรุป การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และควรจัดสิ่งแวดล้อมที่จูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรดำเนินงานได้ตามระยะเวลาที่เหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

ABSTRACT

Under situation of serious competition, the organization would be sustainable survival and grown, it should give an importance to the improvement as well as changes in implementation process in order to be appropriate and congruent with the changed situation for obtaining an ultimate goal of implementation. The organization had to have strategy in creating advantage in efficient competition, be able to use the existing resource for creating the additional value for customers to surpass their competitors continuously. Therefore, the researcher conducted research in effect of modern human capital management on operational efficiency and competitive advantage of Higher Education in Thailand. Questionnaires were used as a tool to collect data of 123 Higher Education Administrators in Thailand. The statistics using for data analysis included multiple correlation analysis, simple regression analysis and multiple regression analysis.

The results found that 1) modern human capital management on organizational goal harmonization had positive relationships and effects on the operational efficiency as a whole 2) modern human capital management on motivation environment establishment had positive relationships and effect on the operational efficiency as a whole and each of following aspects; performance, cost and time perspective and 3) performance efficiency on time perspective had positive relationships and effect on the competitive advantage as a whole.

In summary, modern human capital management had positive relationships and effect on operational efficiency and competitive advantage. Therefore, the Higher Education Administrators in Thailand should give an importance in developing the employees' emotional intelligence by encouraging and creating motivation of the employees to recognize the significance of emotional and behavioral control in order to be able to work with the others peacefully as well as face with potential changes continuously and regularly. Furthermore, they should focus on the employees to develop their strategic capability by developing competency in creating the items or services to have better quality than their competitors, and selecting the strategy in work implementation as well as allocating the resource for work implementation in order to be congruent with overall objective of organization, and appropriate with different situations efficiently.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
สมมุติฐานในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์	15
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	32
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย	46
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	46
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	47
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	48
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	49
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	
ประกอบด้วย เพศ อายุ สภาพภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์	
ในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน	52

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้เฉลี่ยต่อปี จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน จำนวนนิสิต/นักศึกษาในปัจจุบัน และที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา.....	54
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอย อย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการ พยากรณ์ของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย.....	56
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
ความมุ่งหมายของการวิจัย	67
สรุปผล	67
อภิปรายผล	68
ข้อเสนอแนะ	70
บรรณานุกรม	71

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากสถาบันการพลศึกษา ที่ได้กรุณาให้ทุนสนับสนุน ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ตลอดมาตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองอธิการบดี สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขตมหาสารคาม ที่ได้ให้คำแนะนำและได้ให้ความช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ รองคณบดี ผู้บริหาร และคณาจารย์คณะศิลปศาสตร์ ตลอดจนเจ้าของผลงาน ตำรา และเอกสารทางวิชาการทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา ก่อให้เกิดแนวคิดอันทรงคุณค่าต่องานวิจัยฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์จากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องมือบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชา ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไปในอนาคต

อูระวี คำพิชิต

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนจากการจัดการ (Administration) มาเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยลักษณะการจัดการทุนมนุษย์ในอดีตเป็นการมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) ซึ่งมีความเชื่อว่าเมื่อบุคลากรมีความชำนาญและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามหน้าที่ที่ได้มีการออกแบบไว้ในรูปลักษณะคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และระบบงาน (Work Flow) แล้ว จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ในความเป็นจริงพบว่ากระบวนการที่เช่นนี้ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากองค์กรภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่ต้องเผชิญกับวิทยาการ เทคโนโลยี และพฤติกรรมของคนที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ความชำนาญที่ผูกติดกับหน้าที่งานที่ได้มีการออกแบบไว้แล้วนั้น ไม่อาจปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึงควรมีลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Capital Management) เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในตนเองและองค์กร ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึงครอบคลุมไปถึงการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) และการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Work-Life Balance) รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการมีระบบประกันคุณภาพและการฝึกอบรม ส่วนกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Capital Management Strategy) จึงเป็นกระบวนการพัฒนา การฝึกอบรม การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และมีแรงจูงใจในการทำงาน ผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดเป็นสำคัญ

Armstrong (2006) ได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Harmonization) เป็นการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน้าที่งานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ การมอบหมายงาน และการพัฒนาโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากร รวมถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร 2) การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Focus) เป็นการระบุเกี่ยวกับความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในหน้าที่งานของบุคลากร โดยการกำหนดผลสัมฤทธิ์และศักยภาพของบุคลากร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการกำหนดความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่งาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มสมรรถนะ และการกำหนดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในวิชาชีพได้ในอนาคต และ 3) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (Motivation Environment Establishment) เป็นการสร้างความมั่นคงและการสร้างบรรยากาศที่จูงใจในการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งเกิดการพัฒนางานองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร อันได้แก่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว

ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (The Resource-Based View of the Firm: RBV) อธิบายว่าทำอย่างไรองค์กรถึงจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และอยู่รอดในระยะยาว (Barney, 1991) โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ซึ่งทรัพยากรในที่นี้หมายถึงความรวมถึงทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangibles Resource) และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) อาทิ การเงิน, เทคโนโลยี, ความรู้, และทรัพยากรบุคคล รวมถึงทักษะต่าง ๆ ส่วนความสามารถขององค์กรหมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยยึดแนวปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 และปรัชญาแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 78 (4) การพัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามมาตรา 72 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยใช้ปรัชญาแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ รวมถึงกระบวนการที่จะนำไปสู่การพัฒนา และระบบการบริหารจัดการที่ดีย่อมก่อให้เกิดการพัฒนา และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้ นั่นคือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากในปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาเปิดใหม่เป็นจำนวนมากทั้งที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ดังนั้น การที่สถาบันอุดมศึกษาจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น จะต้องตระหนักถึงทรัพยากรมนุษย์อันเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร นั่นคือ การมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคมวิชาการ อันจะนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน และทำให้สถาบันอุดมศึกษานั้นสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่
2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
4. เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
5. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานอื่นใช้เป็นแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Capital Management Strategy) โดยประยุกต์จากแนวคิดองค์ประกอบการบริหารทุนมนุษย์ของ Armstrong (2006) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

- 1.1 การมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Harmonization)
- 1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Focus) และ
- 1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่จูงใจ (Motivation Environment

Establishment)

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) โดยประยุกต์จากแนวคิดการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จต่อองค์กร ของวัฒนา วงเกียรติรัตน์ (2547 : 1-3) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

- 2.1 ผลการดำเนินงาน (Performance)
- 2.2 ต้นทุน (Cost)
- 2.3 เวลา (Time)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 123 คน (สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2557 : เว็บไซต์)
2. พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วันที่ 1 กันยายน - 31 ธันวาคม 2557
4. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมุติฐานการวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา (Higher Education Administrator) หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หรือผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
2. สถาบันอุดมศึกษา (Higher Education) หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจำนวน 123 แห่ง ที่มีการบริหารจัดการในรูปแบบของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และมหาวิทยาลัยเอกชน ทั้งนี้ ไม่รวมถึงสถาบันเอกชน วิทยาลัยเอกชน และวิทยาลัยชุมชน
3. กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Capital Management Strategy) หมายถึง การที่องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจหลักขององค์กร โดยสามารถดำรงไว้ซึ่งผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพสูงตามสมรรถนะขององค์กร ผ่านกระบวนการในการจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 3.1 การมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Harmonization) หมายถึง การประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน้าที่งานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ การมอบหมายงาน และการพัฒนาโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากร รวมถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร
 - 3.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Focus) หมายถึง การระบุเกี่ยวกับความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในหน้าที่งานของบุคลากร โดยการกำหนดผลสัมฤทธิ์และศักยภาพของบุคลากร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการกำหนดความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่งาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มสมรรถนะ และการกำหนดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อที่จะทำให้อุบลการประสบความสำเร็จในวิชาชีพได้ในอนาคต
 - 3.3 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (Motivation Environment Establishment) หมายถึง การสร้างความมั่นคง และการสร้างบรรยากาศที่จูงใจในการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิด

ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งเกิดการพัฒนางานองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กรที่ตั้งไว้ และยังมีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ โดยมีการจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรให้มากที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

4.1 ผลการดำเนินงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และสามารถลดความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ปริมาณผลงานที่สำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และสามารถสร้างความพึงพอใจเนื่องจากผลสำเร็จของงานเป็นไปตามความต้องการและการยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.2 ต้นทุน (Cost) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน สามารถบริหารทรัพยากรทางธุรกิจอย่างคุ้มค่า ลดความสูญเปล่า บริหารจัดการระบบต้นทุนได้อย่างเหมาะสม โดยการวางแผนดำเนินการควบคุมและตัดสินใจที่มีคุณภาพ และช่วยให้เกิดความสมดุลระหว่างต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน

4.3 เวลา (Time) หมายถึง ระยะเวลาในการให้บริการขององค์กร ด้วยการวางแผนการทำงานที่เหมาะสม ช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาในการดำเนินงาน การบริหารจัดการขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สามารถลดระยะเวลา พร้อมทั้งเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้ทันเวลาที่กำหนดควบคู่กับคุณภาพที่ได้มาตรฐาน เพื่อช่วยในการปรับปรุงระยะเวลาในการทำงานให้ประหยัดเวลาและเหมาะสม

5. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การที่องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง และทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1. ประวัติและความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา : สกอ. (Office of the Higher Education Commission : OHEC) หมายถึง หน่วยงานหนึ่งในห้าองค์กรหลักของกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ ในการควบคุม กำกับ ดูแล และให้การสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดในการจัดการศึกษา รวมทั้ง วิเคราะห์ วิจัย ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการอุดมศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและมาตรฐาน การศึกษา และปฏิบัติตามพันธกิจอื่น ให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน และมีคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ทำหน้าที่ในการดูแล รับผิดชอบการศึกษาระดับอุดมศึกษา และพิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ยังมีหน้าที่ประสาน และส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพนักศึกษา รวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ในระบบอุดมศึกษา และการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเพื่อ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ รวมทั้งพัฒนาระบบและดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการอุดมศึกษา และการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศด้านการอุดมศึกษา และดำเนินงาน ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การจัดการอุดมศึกษาของไทย ได้เริ่มมาแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า เจ้าอยู่หัว และอุดมศึกษาสมัยนั้นมีความหลากหลาย ทั้งโรงเรียนกฎหมาย โรงเรียนแพทย์ และโรงเรียน ข้าราชการพลเรือนที่ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรก ของไทย และได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งอื่นขึ้นอีกในเวลาต่อมา ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยสังกัดอยู่ในกระทรวง

ต่าง ๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัดกระทรวงเกษตร เป็นต้น

พ.ศ. 2502 รัฐบาลสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรีได้ตราพระราชบัญญัติ โอนมหาวิทยาลัยทุกแห่งไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เนื่องจากได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งสภาการศึกษา แห่งชาติขึ้นในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และเห็นว่าการที่มหาวิทยาลัยแยกกันอยู่ต่างกระทรวงเป็นเรื่อง ยากในการปกครอง และการสร้างมาตรฐานการศึกษา การโอนมารวมอยู่ในสำนักนายกรัฐมนตรีทั้งหมด จะเป็นการสะดวกในการดำเนินการ ทั้งในด้านวิชาการและธุรการและจะบรรลุดตามเจตนารมณ์ของ การจัดตั้งสภาการศึกษาแห่งชาติ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเร่งรัดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลในขณะนั้น

พ.ศ. 2514 สภาการศึกษาแห่งชาติและที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐได้ร่วมกัน เสนอความเห็นต่อจอมพลถนอม กิตติขจร หัวหน้าคณะปฏิวัติ ว่า มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีอิสระใน การปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการในการถ่ายทอดและแสวงหาความรู้ โดยถือหลักความเป็นเลิศทาง วิชาการ จึงควรแยกมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล หากไม่ สามารถดำเนินการได้ ควรจัดตั้งทบวงอิสระหรือทบวงในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อเป็นหน่วยงาน ต้นสังกัดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

พ.ศ. 2520 รัฐบาลสมัยนายธานินทร์ กรัยวิเชียร เป็นนายกรัฐมนตรีได้ตราพระราชบัญญัติ เปลี่ยนชื่อ ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็น ทบวงมหาวิทยาลัย และให้ยกฐานะเป็นทบวงอิสระ มีฐานะ เทียบเท่ากระทรวง ไม่อยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน เนื่องจาก มีการโอนงานกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกระทรวงศึกษาธิการมาอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังได้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 320 โดยตราพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการ ของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520 ขึ้นแทนเพื่อให้ทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจควบคุมมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐและเอกชนในสังกัดด้วย ต่อมาพระราชบัญญัตินี้ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อปี พ.ศ. 2537 เพื่อให้มีอำนาจครอบคลุมมหาวิทยาลัยของที่ไม่เป็นส่วนราชการและอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพ จากสถาบันที่เป็นส่วนราชการไปเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับตามนโยบายของรัฐบาลที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งที่เป็นส่วนราชการออกจาก ระบบราชการ

ต่อมาพระราชบัญญัตินี้ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อปี พ.ศ. 2537 เพื่อให้มีอำนาจครอบคลุม มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวง มหาวิทยาลัยทั้งหมด 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัย แรก ที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ตามนโยบายของรัฐบาลที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งที่เป็นส่วนราชการออกจากระบบราชการ และในปี พ.ศ. 2546 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังเช่นปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553 : เว็บไซต์)

สืบเนื่องจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ประกาศใช้ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก วันที่ 19 สิงหาคม 2542 ซึ่งเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ก็คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมสร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการ ต่างๆ เร่งรัดการศึกษาวិทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งในการจัดการศึกษาของรัฐ ให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่นและเอกชนตามที่กฎหมายบัญญัติ และให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ จึงควรมีกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติเพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษา อบรม ให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้ บัญญัติให้มีการหลอมรวมหน่วยงานด้านการศึกษาเดิม ได้แก่ กระทรวง ศึกษาธิการเดิม ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี เข้าด้วยกัน รวมขึ้นเป็นกระทรวงใหม่ชื่อว่า กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยมีโครงสร้าง ในการแบ่งส่วนราชการในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ กำกับดูแลการศาสนาและวัฒนธรรม การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาด้านการอาชีวศึกษา และการศึกษาด้านการอุดมศึกษา โดยทบวงมหาวิทยาลัยจะแปรสภาพตามพระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา

2. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553 : เว็บไซต์)

- 2.1 สำนักอำนวยการ (สอ.)
- 2.2 สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา (สนผ.)
- 2.3 สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน (สวชช.)
- 2.4 สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา (สสอ.)
- 2.5 สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา (สมอ.)
- 2.6 สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ (สยต.)
- 2.7 สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษา (สพน.)
- 2.8 สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (สพบ.)

3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการอุดมศึกษาและจัดทำข้อเสนอ นโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และพันธสัญญาที่เป็นไปตามข้อเสนอ ตกลงระหว่างประเทศ วิเคราะห์หลักเกณฑ์ และแนวทางการสนับสนุนทรัพยากร จัดตั้ง จัดสรรงบประมาณ อุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชนตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด ตลอดจนเสนอแนะ การจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุง และยกเลิกสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่ประสาน และส่งเสริมการดำเนินงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพนักศึกษา รวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสในระบบอุดมศึกษา และการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ รวมทั้งพัฒนาระบบและดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการอุดมศึกษา และการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศด้านการอุดมศึกษาและดำเนินงานฝ่ายเลขานุการ ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการจัด และส่งเสริมการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระ และความเป็นเลิศทางวิชาการ ของสถานศึกษาระดับปริญญา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553 : เว็บไซต์)

3.1 จัดทำข้อเสนอ นโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา และแผนพัฒนาการ อุดมศึกษารวมทั้งดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระดับอุดมศึกษากับต่างประเทศ

3.2 จัดทำหลักเกณฑ์ และแนวทางการสนับสนุนทรัพยากร และการจัดตั้ง จัดสรร งบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

3.3 ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพ นักศึกษารวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ในระบบอุดมศึกษาและประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

3.4 เสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุงและยกเลิกสถาบันอุดมศึกษา และวิทยาลัยชุมชน

3.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอุดมศึกษา ตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษามอบหมาย รวมทั้งการรวบรวมข้อมูล และจัดทำสารสนเทศ ด้านการอุดมศึกษา

3.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3.7 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี มอบหมาย

4. มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

คณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งได้อาศัยตามความในมาตรา 8 และมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงประกาศมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาไว้ 2 ด้าน ดังนี้ (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554)

4.1 มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

4.1.1 ด้านศักยภาพ

สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียนที่ดี มีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ จำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัดให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา ทั้งนี้ อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะหรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

4.1.2 ด้านวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติการกิจด้านวิชาการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาปรับปรุงการบริหารวิชาการ

4.1.3 ด้านการเงิน

สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงินทั้งงบการเงินรวม และงบที่จำแนกตามกองทุน มีแผนการเงินที่มั่นคง เป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถจัดการศึกษาได้ตามพันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและผู้ให้บริการอุดมศึกษา สถาบันมีการจัดทำรายงานการเงินที่แสดงถึงการได้มาของรายได้ รายรับ การจัดสรร การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึงเป็นธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำรายได้ไปลงทุนภายใต้การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคุมไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากรทุกระดับ

4.1.4 ด้านการบริหารจัดการ

สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และพันธกิจ

ที่กำหนดไว้ โดยมีสถานสถาบันทำหน้าที่กำกับนโยบาย การดำเนินงานตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษา และบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของสถานสถาบัน และการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบันภายใต้หลักธรรมาภิบาล ที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

4.2 มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

4.2.1 ด้านการผลิตบัณฑิต

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติและจำนวน ตรงตามแผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิต ได้ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบันตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มีข้อสนเทศที่ชัดเจน เผยแพร่ ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพัฒนา การเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

4.2.2 ด้านการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มีการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและ สร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่ม สร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการ ของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะ

4.2.3 ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการโดยการใช้ ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้สามารถจัดในรูปแบบ ของการให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูล ย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

4.2.4 ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะ และวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากร ของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะ ต่อศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิต และประกอบอาชีพ มีวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้ สถาบัน มีการควบคุม การดำเนินงานด้านนี้ อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์

การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบัน

5. การจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา
สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจมีมติให้จัดตั้งส่วนงานภายในที่ดำเนินงานจากรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยทำเป็นประกาศของสถาบันอุดมศึกษา โดยปรับปรุงประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา อาศัยอำนาจตามมาตรา 4 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการบริหารงานภายใน ของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 ในการประชุมครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2555 คณะกรรมการการอุดมศึกษามีมติให้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาไว้ ตามประกาศของคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาการจัดตั้งและดำเนินงานจากรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้พิจารณาความพร้อมความเหมาะสมของส่วนงานภายในที่จะจัดตั้งให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2555)

5.1 เหตุผลความจำเป็น จะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของประเทศ ศักยภาพความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษา

5.2 พันธกิจ จะต้องเป็นไปตามพันธกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

5.3 วัตถุประสงค์ จะต้องสอดคล้องกับเหตุผลความจำเป็น

5.4 การจัดองค์กร จะต้องมีการจัดรูปแบบองค์กรเพื่อให้มีความมั่นใจในเรื่องธรรมาภิบาล และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

5.5 ระบบการบริหารงานบุคคล จะต้องไม่มีผลกระทบในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งเพิ่ม

5.6 เป้าหมายผลผลิต จะต้องมียุทธศาสตร์การควบคุมการผลิตกำลังคนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ มีกลไกของสภาสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระที่อยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบ (Accountability) ในการอนุมัติหลักสูตรหรือจัดตั้งส่วนงานภายในที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศหรือท้องถิ่น และรับผิดชอบต่อบัณฑิตที่เป็นผลผลิตของสถาบัน โดยสาขาวิชาใดที่มีอุปทานแรงงานเพียงพออยู่แล้วก็ไม่ควรจัดการเรียนการสอนหรือตั้งหน่วยงานเพิ่มอีก

5.7 การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพในการดำเนินงาน

- การจัดตั้งส่วนงานภายในที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- การตั้งชื่อส่วนงานภายในควรสอดคล้องกับสาขาวิชาที่เปิดสอนเพื่อจะได้สื่อสารให้ผู้ที่จะเข้าเรียนได้มีความเข้าใจและเลือกเรียนได้ถูกต้อง และการตั้งชื่ออาจมีผลต่อการจัดกลุ่มสาขาวิชาเพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาด้วย
- การจัดตั้งส่วนงานภายในระดับบัณฑิตศึกษา จะต้องเน้นเรื่องคุณภาพมาตรฐาน อาทิ การสร้างนวัตกรรม การส่งเสริมให้คณาจารย์เผยแพร่งานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ

- การจัดตั้งส่วนงานภายในต้องเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ
- ควรมีกลไกหรือวิธีการที่จะควบคุมขนาดสถาบันอุดมศึกษาในเชิงปริมาณของจำนวนนักศึกษาที่เหมาะสม ไม่ให้มีการขยายตัวอย่างไร้ขีดจำกัดเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

5.8 แหล่งที่มาของรายได้ จะต้องระบุแหล่งที่มาของรายได้ให้ชัดเจน ซึ่งจะต้องไม่ใช่งบประมาณแผ่นดิน

5.9 ระบบการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพย์สิน ต้องมีความชัดเจนว่า สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถนำงบประมาณแผ่นดินมาใช้กับส่วนงานภายในได้ เว้นแต่เป็นการใช้บุคลากรเดิมที่มีอยู่แล้วในการปฏิบัติงานในส่วนงานภายในที่จัดตั้ง โดยไม่มีผลกระทบต่องบประมาณแผ่นดินในภาพรวม

5.10 การกำกับตรวจสอบ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องกำกับดูแลการปฏิบัติ และมีการตรวจสอบการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมมีการติดตามประเมินคุณภาพของส่วนงานภายในที่จัดตั้ง

5.11 แผนการดำเนินงาน ต้องมีเป้าหมายผลผลิตที่ชัดเจน

6. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปัจจุบัน มีจำนวน 122 แห่ง ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2557 : เว็บไซต์)

- 6.1 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 16 แห่ง
- 6.2 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 65 แห่ง
- 6.3 มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 41 แห่ง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์

1. ความสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น องค์กรจึงต้องแสวงหาแนวทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งในอดีตองค์กรต่างๆ มักให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านเทคโนโลยีและเงินทุน แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีนั้นสามารถลอกเลียนแบบและดัดแปลงพัฒนาได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว ส่วนด้านเงินทุน ก็สามารถแสวงหาหรือระดมทุนด้วยเครื่องมือทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ได้โดยไม่ยาก (อริสา สารอง. 2552 : 1) องค์กรจึงต้องมีการเตรียมการป้องกัน หาแนวทาง ตลอดจนปรับตัว เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวขององค์กรนี้เอง ทำให้แนวคิดด้านการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จะใช้เป็นแนวทางให้องค์กรมีวิธีการปฏิบัติงานและก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม ด้วยการมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน (พิชิต เทพวรรณ. 2554 : 16) ซึ่งในการพัฒนาให้องค์กรมีความก้าวหน้าและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรตามหลัก 4M อันได้แก่ เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) และบุคลากร (Man) แต่สิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ คือบุคลากร ที่มีทักษะ ความสามารถ และศักยภาพ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีในองค์กร สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่เป็นเอกลักษณ์ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ (พัฒนะ มรกตสินธุ์. 2552 : 88) จึงสามารถกล่าวได้ว่า องค์กรประกอบที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของงานในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (สุรัชย์ พรหมพันธุ์. 2554 : 142) ดังนั้น องค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่พร้อมด้วยทักษะ ความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และคงไว้ซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่อไป ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์ (ธารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2550 : 20 - 21) ได้ดังต่อไปนี้

1.1 ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

องค์กรในปัจจุบันมีการนำระบบหรือหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Map) เพื่อสร้างความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรให้ตรงกันถึงวิธีการในการดำเนินงานสู่ผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ในมุมมองด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวกับตัวเลขหรือการเงิน ด้านที่เกี่ยวกับลูกค้า ด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร หรือด้านที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ล้วนแล้วแต่เกิดมาจากบุคลากรที่พร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมในตัวบุคลากรนั้น ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้ศักยภาพหรือสมรรถนะที่มีอยู่อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

องค์กรใดมีบุคลากรที่มีสมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจาก มีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในการรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงในภาวะปัจจุบัน

1.3 ทำให้องค์กรมีการพัฒนา อยู่รอด และประสบความสำเร็จ

องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็น ระดับผู้บริหารหรือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการเพิ่มมูลค่า ของทุนมนุษย์ในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในองค์กร สร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์

2. เป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์

การบริหารทุนมนุษย์ เป็นแผนและกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้น เพื่อให้องค์กร มีความพร้อมในบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้ง ยังเป็นการส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร รวมถึง การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้น การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นกุญแจ สำคัญที่จะช่วยพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์ (พิชิต เทพวรรณ. 2554 : 156 - 157) มีดังต่อไปนี้

1) เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

2) เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้องและครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรกับกลยุทธ์ ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากร หลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การพัฒนาความรู้ สติปัญญา และจริยธรรม ของบุคลากร จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก

องค์กรหนึ่ง ๆ จะคงความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน บุคลากรขององค์กร จำเป็นต้องพัฒนาทักษะและผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาจะทำให้ บุคลากรมีความรู้และทักษะอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความรับผิดชอบใหม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขการทำงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วโดยประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้น (อำนาจ อีระวนิช (2553 : 631) มีดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มความรู้และทักษะให้กับบุคลากร
- 2) การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
- 3) การเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 4) การสร้างขวัญกำลังใจและการตระหนักถึงความสามารถและความภาคภูมิใจ

ในผลการปฏิบัติงาน

- 5) การเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ

6) การลดต้นทุนอันเกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

7) ลดความจำเป็นในการกำกับและเนนนำการทำงานของหัวหน้างาน

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างกรอบในการพัฒนาบุคลากรที่มีความสอดคล้องและครอบคลุม กระบวนการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ จะมุ่งไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ส่วนกิจกรรมด้านการบริหารบุคลากรอาจรวมไปถึงโปรแกรมการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม แต่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทุนทางปัญญา การส่งเสริมองค์กรและการเรียนรู้ของทีมงานและบุคคลมากกว่า จุดสนใจอยู่ที่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง และโดยได้รับการสนับสนุนและชี้แนวทางที่เหมาะสมจากภายในองค์กร แม้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะถูกชี้แนะโดยองค์กร แต่นโยบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ต้องพิจารณาถึงความทะเยอทะยานและความต้องการของบุคลากรแต่ละคนด้วย ความสำคัญของการเพิ่มโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ควรจะเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Armstrong. 2007 : unpaged แปลโดย อรรถวิทย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง. 2550 : 366 -367)

ระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ (ธารพรรษ สัตยารักษ์. 2548 : 36 - 37) ดังต่อไปนี้

1) เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตขององค์กร

2) ลดเวลาการเรียนรู้ของงานและลดโอกาสความผิดพลาดที่เกิดจากการลองผิดลองถูก

3) บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4) สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากร คือกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร ซึ่งสาเหตุที่องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร (อัญญา ผลอนันต์. 2546 : 49) มีดังต่อไปนี้

1) สถาบันการศึกษาไม่สามารถผลิตบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะเจาะจงกับองค์กรได้

2) การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) บุคลากรต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) ช่วยย่นระยะเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการลองผิดลองถูก

5) การเติบโตขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของทางธุรกิจส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องมีการปรับปรุงแก้ไข

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า เป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานของตนเอง และปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับ

การพัฒนาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ลดความผิดพลาดจากการลองผิดลองถูก ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน พร้อมรับมือกับความรับผิดชอบใหม่ ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นการเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพขององค์กร ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขัน และเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

3. องค์ประกอบของการบริหารทุนมนุษย์

องค์กรทุกองค์กรต่างพยายามที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรในทุกด้าน ซึ่งการที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ (พิชิต เทพวรรณ. 2554 : 158) มีดังต่อไปนี้

3.1 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดแบบถาวร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์

3.2 การฝึกอบรม (Training) เป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรม ซึ่งผ่านการเรียนรู้ หรือเป็นโปรแกรม หรือรายการที่บุคคลสามารถพัฒนาไปในแต่ละระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 การพัฒนา (Development) เป็นการเจริญเติบโตหรือการตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้และได้ประสบการณ์จากการเรียนรู้

3.4 การศึกษา (Education) เป็นพัฒนาการของการเรียนรู้ที่เป็นที่นิยม และความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต ซึ่งต่างกับความรู้และทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมในการดำเนินชีวิตเพียงอย่างเดียว

ซึ่งข้อแตกต่างระหว่างการเรียนรู้และการฝึกอบรมนั้น คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคลากรแต่ละคนสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ ส่วนการฝึกอบรม จะให้เพียงผลลัพธ์ที่องค์กรโดยทั่วไปใช้ในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้

4. การเตรียมความพร้อมในการบริหารทุนมนุษย์

บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เปรียบเสมือนครูที่อยู่ในโรงเรียนที่ต้องมีความรู้จริงในเนื้อหาหรือความรู้ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดเป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งก่อนที่จะมีการพัฒนาบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรนั้นควรมีการพัฒนาทักษะในการพัฒนาของตนเองก่อน เพราะหากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาแล้ว ก็ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพได้ ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรควรมีคุณสมบัติใน 4 ด้านหลัก (อรัญศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2550 : 24 - 31) ดังต่อไปนี้

4.1 มีความรู้ในเชิงธุรกิจ (Business Mastery)

บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน ย่อมแตกต่างจากในอดีตที่ไม่จำเป็นต้องรู้ธุรกิจขององค์กรเท่าใดนัก เพียงแต่ดูแลรับผิดชอบงานประจำวัน เช่น การจ้าง

ผู้สมัครงาน การจ่ายเงินเดือนทุกสิ้นเดือนไม่ให้เกิดการผิดพลาด การส่งแบบฟอร์มประเมินผลงาน ให้หัวหน้างานประเมิน การทำเรื่องเบิกจ่ายสวัสดิการไม่ให้ผิดพลาด เป็นต้น ซึ่งเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ จนเกิดความเคยชินและให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ส่วนธุรกิจขององค์กรจะเป็นอย่างไร ไม่จำเป็นต้องรับรู้รับทราบ แต่ในปัจจุบันและในอนาคตนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนา บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ในเชิงธุรกิจขององค์กรที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ ดังนี้

1) มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถตอบคำถามในเรื่องของสินค้าหรือบริการของ องค์กรได้เป็นอย่างดี

2) จะต้องสามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร ในองค์กร ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยยึดเอา ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก็คือการเน้นเรื่องการมุ่งเน้น ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายนอกขององค์กร นั้นเอง

4.2 มีความรอบรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Mastery)

บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรต้องมีความเป็นมืออาชีพ และ มีการพัฒนาความรู้ในการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจุบันมีสิ่งใหม่ ๆ วิวัฒนาการใหม่ ๆ ในเครื่องมือเครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์มากมายที่ทำให้ต้องมีการเรียนรู้อย่างไม่รู้จบสิ้น และยังต้อง รู้ลึกถึงวิธีการนำไปใช้ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย

4.3 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ (Change Mastery)

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพสามารถ แข่งขันได้ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงนี้เอง มักได้รับการต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น บุคคลที่ ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องของการโน้มน้าวใจคนรอบข้างด้วยความรู้ที่ติดต่อกัน คอยช่วยแก้ไขปัญหามองของบุคคลที่อาจจะเกิดขึ้นจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รู้จักวิธีการจูงใจคน ด้วยระบบรางวัลบ้าง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพราะความคิดสร้างสรรค์จะ กลับมาเป็นส่วนหนึ่งที่ใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4.4 ได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบข้าง (Personal Credibility)

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักจะถูกวางไว้ในฐานะ “คนกลาง” ระหว่างฝ่ายบริหารกับ บุคลากรทั่วไป ดังนั้น ผู้ที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องวางตัวได้อย่างเหมาะสม เพื่อ ไม่ให้ถูกมองจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งว่าไม่เป็นกลาง ซึ่งต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญในเรื่องของความน่าเชื่อถือ และมีจริยธรรมหรือมีคุณธรรมให้คนรอบข้างยอมรับ และสิ่งใดที่หมิ่นเหม่ต่อหลักจริยธรรมก็ต้องงดเว้น เช่น ไม่มาทำงานสายเสียเอง ไม่เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงที่เกินสิทธิที่ตนมีอยู่ การนำรถบริษัทไปใช้ส่วนตัว เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดข้อครหาขึ้น และจะทำให้คนรอบข้างเกิดความไม่เชื่อถือและขาดความไว้วางใจในที่สุด นอกจากนี้ ยังควรมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้างได้ ไม่ใช่คอยจับผิดบุคลากรไปทั่ว ทั้งองค์กร อีกทั้งยังต้องเป็นบุคคลที่กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องไม่ใช่ถูกใจ โดยต้องกล้าคิดกล้าตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล

5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถจะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและสามารถยืดหยุ่นได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรจึงมุ่งให้ความสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐกร ทองส่งโสม. 2554 : เว็บไซต์) แนวความคิดเรื่องทุนมนุษย์ ปรากฏครั้งแรกในปีพ.ศ. 2504 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ ชูลตซ์ ได้รับรางวัลโนเบลในปีพ.ศ. 2522 จากบทความชื่อ “Investment in Human Capital” ชื่อ “American Economic Review” ในบทความได้ชี้ให้เห็นว่าความรู้และทักษะของคนนั้น เป็นรูปแบบของทุนอย่างหนึ่ง ที่ต้องมีการพิจารณาในการลงทุนอย่างรอบคอบ (ธารรงค์ คงคาสวัสดิ์. 2550 : 2) ต่อมาจึงมีผู้สนใจทางการศึกษาต่อและให้คำนิยามหรือให้ความหมายของทุนมนุษย์ อย่างมากมาย ทำให้ในปัจจุบันคำว่าทุนมนุษย์ได้ปรากฏตามสื่อและหนังสือวิชาการต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มองว่าบุคลากรเป็นเพียงแค่ค่าใช้จ่ายที่ต้องควบคุมให้ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป (พสุ เดชะรินทร์. 2546 : 95) เป็นการมองว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กร โดยทุนมนุษย์นั้นมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น (ธารรงค์ คงคาสวัสดิ์. 2550 : 3 - 8) ดังต่อไปนี้

1) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

โดยทั่วไปมักจะมีการแบ่งสินทรัพย์ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น อาคาร เครื่องจักร โต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นต้น และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ค่านิยมในทางการค้า (Goodwill) ภาพลักษณ์ (Image) ความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นต้น หรือแม้แต่มูลค่าของบุคลากรเองก็ถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากในตัวบุคลากรนั้น ประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ ที่แม้ว่าจะไม่สามารถจับต้องได้ แต่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างมากมาย หากองค์กรตีมูลค่าของบุคลากรในองค์กรผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรเสียโอกาสในการสร้างรายได้ที่น่าเสียดาย และถ้าองค์กรคู่แข่งได้ตัวบุคลากรที่มีคุณค่า นั้นไป อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือสูญเสียอำนาจในการแข่งขันไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ควรมีความสามารถในการตีมูลค่าของสินทรัพย์ที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ และตระหนักอยู่เสมอว่า บุคลากรทุกคนนั้นล้วนแล้วแต่มีคุณค่า แม้จะเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร

2) ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนสินทรัพย์ประเภทอื่น

สินทรัพย์ที่จับต้องได้ทุกอย่างภายในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะเป็น อาคาร เครื่องจักร โต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ในการดำเนินงาน จะมีการคิดค่าเสื่อมราคาทุกปี เนื่องจากสินทรัพย์ดังกล่าวจะเริ่มเสื่อมราคาลงตามระยะเวลาที่ผ่านไปนั่นเอง แต่บุคลากรนั้น เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีค่าเสื่อมราคาตามระยะเวลาเหมือนสินทรัพย์อื่น และยังสามารถเพิ่มมูลค่าได้ตามระยะเวลาที่ผ่านไป ยิ่งเวลาผ่านไปเท่าไร ก็ยิ่งจะพบว่าบุคลากรจะมีทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ พร้อม

ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้น ยิ่งบุคลากรอยู่กับองค์กรนานเท่าไร ก็จะมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ เพิ่มมากขึ้น ตามอายุงาน

3) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้

เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร หรือสินทรัพย์อื่น ๆ นั้น เมื่อนำมาใช้งานก็จะทำงานไปตามกำลังความสามารถหรือคุณสมบัติที่มีอยู่ แต่บุคลากรนั้น เป็นสินทรัพย์ที่ไม่ได้มีการทำงานแบบเครื่องจักร องค์กรสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับบุคลากรได้ด้วยการพัฒนา เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในอดีตนั้นแนวคิดของการพัฒนาบุคลากรเชื่อว่าการสรรหาและการคัดเลือก เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีเหตุผลสนับสนุนความเชื่ออยู่ 2 แบบ (วิเชียร วิทยอุดม. 2552 : 122) คือ

1) เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กร และไม่ใช่ว่าหน้าที่ที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใด แต่คิดว่าองค์กรมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงการบังคับบัญชาให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากบุคลากรคนใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ ก็ต้องดิ้นรนขวนขวายด้วยตนเอง

2) เชื่อว่า หากองค์กรสามารถได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเสียตั้งแต่แรก ที่เข้ามาอยู่ในองค์กร บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป ไม่จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาใด ๆ ทั้งสิ้นแต่ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชื่อว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร เนื่องจาก การฝึกอบรมและการพัฒนาจะทำให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นรวมทั้งสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้น (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2550 : 103) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความเชื่ออยู่ 2 แบบ (วิเชียร วิทยอุดม. 2552 : 122) คือ

1) เชื่อว่า ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรที่ดี และมีความสามารถ แต่ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ในทันที และตลอดไป

2) เนื่องจากมีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ บุคลากรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้และความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ วิธีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ นั้น สามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเรียนหรือการเปลี่ยนด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ (วิเชียร วิทยอุดม. 2552 : 112 - 113) ได้ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การประชุมอภิปราย ทัศนศึกษา โครงการศึกษา การสอนโดยใช้ภาพยนตร์ การสอนงาน การฝึกอบรมพร้อมกับการปฏิบัติงาน แบบการเรียนรู้สำเร็จรูป การระดมสมอง การสัมมนา

2) การพัฒนาที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทักษะของบุคลากร ได้แก่ การสาธิต การฝึกหัด การฝึกปฏิบัติ โครงการศึกษา คณะทำงานชั่วคราว การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด การฝึกอบรมพร้อมกับการปฏิบัติงาน วิธีประสบการณ์ เกมส์การบริหาร การสอนงาน

การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสร้างสถานการณ์จำลอง

3) การพัฒนาที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติของบุคลากร ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การอภิปรายกลุ่ม การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมสื่อบริหาร การฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา การฝึกปฏิบัติ วิธีประสบการณ์ การสังเกตพฤติกรรม จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น โดยที่การพัฒนาบุคลากรนั้นจะเป็นการลงทุนในระยะยาว (Long-Term Investment) เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่พร้อมด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2548 : 140) เปรียบเสมือนทุนที่อยู่ในตัวบุคลากร โดยที่บุคลากรแต่ละคนจะเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากหรือน้อยขนาดไหน ย่อมขึ้นอยู่กับทุนที่สั่งสมมานั่นเอง และเมื่้องค์กรนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในบุคลากรแต่ละคนมารวมประสานประโยชน์หรือผนึกพลังเข้าด้วยกัน (Synergy) ก็จะเป็นกำลังที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างมากที่จะทำให้้องค์กรนั้น ๆ เดินไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่วางไว้อย่างเหนือชั้นกว่าคู่แข่ง หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นการแปลงสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดเป็นทุนนั่นเอง ดังนั้น เมื่้องค์กรจ้างบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว ก็จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสม เช่น การจัดฝึกอบรมพัฒนาฝีมือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงานเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ ให้สามารถปฏิบัติงานตามท้องถื่นหรือมอบหมายให้ดียิ่งขึ้น (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2550 : 14 - 16) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรหรือการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น วิธีคิดหรือทัศนคติของผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรส่วนใหญ่ มักดำเนินการตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์อาจจะไม่ได้ให้ข้อมูล หรือข้อคิดในด้านการพัฒนาให้กับผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้น ส่งผลให้เกิดการสูญเสียในการลงทุนด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการจัดอบรมภายในองค์กร มักจะพบอยู่เสมอว่า บุคลากรบางคนเข้าอบรมเคยเข้าอบรมในหลักสูตรนั้นแล้ว หรือบางครั้งบุคลากรเข้ารับการอบรมโดยขาดความพร้อม เนื่องจากไม่ได้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2550 : 104 - 106) ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Capital Development Strategy) จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรที่จะมีการจัดอบรมตามความจำเป็น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถของบุคลากรในองค์กร ไม่ใช่แค่จัดการพัฒนาตามความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยไม่เกี่ยวข้องกับทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรจะมุ่งไป โดยมุ่งไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทุนทางปัญญา ด้วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีการสนับสนุนและชี้แนวทางที่เหมาะสมจากภายในองค์กร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Armstrong (2007 : unpagged แปลโดย อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2550 : 368 - 384) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

5.1 ด้านการเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กร จะได้มาจากการต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นแง่ของทักษะและพฤติกรรมที่ต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรควรมีการเลือกวิธีการที่ใช้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อแตกต่าง

ระหว่างการเรียนรู้และการพัฒนา คือ การเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้หรือเพิ่มระดับทักษะที่มีอยู่ในบุคลากร ส่วนการพัฒนาเป็นการทำให้สภาพที่เป็นอยู่หรือวิธีการปฏิบัติงานแตกต่างออกไปจากเดิมในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ควรครอบคลุมไปถึง

- 1) วิธีที่ความต้องการด้านการเรียนรู้ที่จะแสดงออกมา
- 2) บทบาทของการวางแผนพัฒนาของบุคลากร และการเรียนรู้ที่บุคลากร

จัดการด้วยตนเอง

3) การให้ความช่วยเหลือขององค์กร ในการชี้แนวทาง การสอน จัดตั้ง ศูนย์แห่งการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง คอร์สเรียนภายนอกองค์กรที่ถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรในแต่ละคน รวมไปถึงบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ด้วย

5.2 ด้านการมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Orientation)

องค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลงระบบองค์กรให้เป็นระบบที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบที่มีการประสานกันของ การเข้าถึงระบบ การสร้างและใช้งานหน่วยความจำขององค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรม พร้อมให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรสามารถเข้าถึงระบบการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นได้ โดยง่าย ซึ่งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในระยะยาวขององค์กร โดยเป้าหมายของกลยุทธ์ในด้านนี้ คือ การพัฒนาขีดความสามารถที่ได้มาจากทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องลงทุน พัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร หรืออาจกล่าวได้ว่า ความรู้และทักษะที่บุคลากรมีนั้น ได้มาจากการศึกษาและการฝึกอบรม รวมไปถึงการฝึกอบรมที่ได้มา จากประสบการณ์ของบุคลากรเอง ส่งผลให้เกิดทุนทางการผลิตขึ้นมาส่วนหนึ่ง โดยหลักการเรียนรู้ของ องค์กรประกอบด้วย 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

- 1) ความจำเป็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ในการโน้มน้าวจิตใจ ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร อย่างทั่วถึง เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 2) ความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์ในด้านนี้ มาจากวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน และยืดหยุ่น สามารถแก้ไขและปรับปรุง เพื่อหาแนวทางใหม่มาใช้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการคิด ในเนวราบ และจะมีการเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ของบุคลากร
- 3) วิสัยทัศน์และเป้าหมาย บทสนทนาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรขององค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
- 4) การท้าทายให้บุคลากร ย้อนคิดทบทวนถึงสิ่งที่ละเลย ซึ่งบางทีสิ่งนั้น อาจมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานก็เป็นได้

5) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม การดำเนินงานใหม่ ๆ ให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลให้การเรียนรู้ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการเรียนรู้ขององค์กรนั้น จะเกิดขึ้นภายใต้สภาวะสองอย่าง โดยอย่างแรก คือ การเรียนรู้แบบวงจร เดียว ด้วยการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และอย่างที่สองคือ การเรียนรู้แบบสองวงจร เป็นการระบุดูความไม่สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และมีการแก้ไขแล้ว ซึ่งองค์กรไม่ได้เป็นผู้สร้างการเรียนรู้ แต่เป็นบุคลากรแต่ละคนที่ประพาดิตัวในแบบที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ แม้ว่าองค์กรจะสร้างปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยให้

เกิดการเรียนรู้ก็ตาม ทั้งนี้การแยกความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้แบบวงจรเดียวและสองวงจรคือการเรียนรู้แบบวงจรเดียวจะมีตัวแปรในการควบคุม ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการและมาตรฐานต่าง ๆ จากนั้นจึงทำการติดตามผลและประเมินความสำเร็จ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้น ส่วนการเรียนรู้แบบสองวงจรจะเกิดขึ้น เมื่อกระบวนการติดตามผล ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวแปรควบคุม เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยอาจเป็นผลที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่องค์กรทำการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้องค์กรเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างและปรับปรุงความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นองค์กรที่ช่วยให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานตลอดเวลา ทั้งนี้ องค์กรจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กร และพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มาซึ่งองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งเชี่ยวชาญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรให้เป็นไปตามความรู้ใหม่ ๆ นั้น องค์กรควรเก่งในการทำ 5 สิ่งต่อไปนี้

1) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จะมีหลักการและวิธีการทางด้านคุณภาพโดยแนวคิดพื้นฐานของการแก้ไขอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การพึ่งพาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวินิจฉัยปัญหามากกว่าที่จะใช้การคาดเดา ซึ่งต้องมีการใช้ข้อมูลมากกว่าจะใช้สมมุติฐานเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ซึ่งการบริหารด้านคุณภาพนี้ เรียกว่า การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่าย ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2) การทดลอง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้นหา และทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ โดยใช้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ไว้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้

4) การเรียนรู้ของบุคคลอื่น บางครั้ง ความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งอาจได้มาจากการมองไปนอกสภาพแวดล้อมที่บุคคล ๆ หนึ่งอยู่ เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า การขโมยความคิดแบบหน้าตาเฉย (Steal Idea Shamelessly) หรือการเปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการระบุองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดออกมา และทำการวิเคราะห์ว่าการบริหารงานขององค์กรเหล่านั้น สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตนได้หรือไม่

5) การถ่ายโอนความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างความเชี่ยวชาญใหม่ให้กับบุคลากรหรือการให้ความรู้ใหม่ มีการทำโปรแกรมการฝึกอบรม โดยมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีความเชื่อมโยงและสามารถนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนด้วย นอกจากนี้ การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร จะมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง มากกว่าเป็นแค่กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมเท่านั้น ซึ่งองค์กรต้องมีการรวมเอากลยุทธ์ในการเรียนรู้ของบุคคลและการมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการจัดการ

องค์ความรู้ (Knowledge Management) เข้าไว้ด้วยกัน โดยความรู้ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งการจัดการองค์ความรู้นั้น องค์กรต้องทำการแปลงทรัพยากรที่เป็นความรู้ด้วยการระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องออกมา แล้วจึงถ่ายโอนความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้น และปล่อยให้ความรู้ไหลเวียนอย่างอิสระทั่วทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรจะมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน และทำการเชื่อมโยงบุคลากรเหล่านั้นเข้ากับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่องค์กรได้ทำการบันทึกไว้ โดยความรู้ดังกล่าว สามารถหาได้จากงานนำเสนอ รายงาน คลังข้อมูล ห้องสมุด เอกสาร และคู่มือเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ โดยองค์กรสามารถนำความรู้กระจายไปยังบุคลากรต่าง ๆ ด้วยวิธีการแบบดั้งเดิม เช่น การประชุม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ คอร์สเรียนสำหรับผู้เชี่ยวชาญ สิ่งพิมพ์ วิดีโอเทป นอกจากนี้ระบบอินเทอร์เน็ตยังเป็นสื่อที่มีอิทธิพลอย่างหนึ่งในการสื่อสารความรู้แบ่งปันให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

5.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Creation)

กลยุทธ์ในการด้านนี้ จะเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีมุมมองในระยะยาว เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1) ต้องทำให้บุคลากรเข้าใจว่า องค์กรคาดหวังอะไรจากบุคลากรเหล่านั้นบ้าง โดยร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และระดับความสามารถที่บุคลากรต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2) ทำการระบุบุคลากรที่มีศักยภาพออกมา เพื่อส่งเสริมให้มีการเตรียมแผนในการพัฒนาตนเอง และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรนั้นจะนำความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ได้จากการพัฒนา ฝึกอบรม สิ่งสมเป็นประสบการณ์ เตรียมพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งในหน่วยงานที่ตนสังกัด และในส่วนงานอื่น ๆ

3) วางแผนสืบทอดตำแหน่งของบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยมีการตั้งระบบที่จะทำให้มีการทบทวนแผนนี้เป็นประจำโดยสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรนั้นจะถูกชี้แจงจากองค์กร แม้ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคลากรก็ตาม องค์กรจะต้องหาการตัดสินใจว่าต้องการบุคลากรแบบใด ที่จะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และจะมีวิธีการในการคัดเลือกและพัฒนาเพื่อให้ได้บุคลากรเหล่านั้นมาได้อย่างไร แม้ว่าจะเป็นภาระมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาตนเองอย่างที่เราควรจะเป็น แต่องค์กรต้องมีการชี้แนวทางในการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะและความรู้ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร โดยมีแนวทางแบบกว้าง ๆ แต่ต้องมีความชัดเจน ซึ่งขีดความสามารถในการบรรลุความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ส่วนใหญ่แล้วจะได้มาจากความสามารถของบุคลากรที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการและสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กร ซึ่งผลกระทบของการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากร ต้องอาศัยสิ่งต่อไปนี้

1) การตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย

2) การพัฒนากลยุทธ์สำหรับผลิตภัณฑ์และตลาด ซึ่งทำให้องค์กร

มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3) การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนความต้องการทางกลยุทธ์หลักในการดำเนินงาน กลยุทธ์สำหรับผลิตภัณฑ์และตลาด

- 4) การพัฒนาและใช้ระบบเพื่อบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การหล่อหลอมวัฒนธรรมขององค์กร ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร
- 6) การวางโครงสร้างและปรับรื้อบางส่วนของธุรกิจ หรือทุกส่วนให้สอดคล้อง

กับสิ่งที่เร่ร่อนได้

7) การสร้างผลกำไรมากที่สุด ด้วยการปรับปรุงการขาย และการบริการอย่างต่อเนื่องกับลูกค้า และผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากร มีสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรในปัจจุบันและในอนาคต
- 2) การประเมินทักษะและควมมีประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่และที่มีศักยภาพในการพัฒนา เมื่อเทียบกับความต้องการเหล่านั้น
- 3) การจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้น

5.4 ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Development) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งขีดความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกของเราและของผู้อื่น ในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ในการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้น รวมถึงการจัดการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง จะเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ มี 4 ข้อ ดังนี้

1) การบริหารจัดการตนเอง ซึ่งเป็นความสามารถในการควบคุมหรือหันเหแรงกระตุ้นและอารมณ์ความรู้สึกของตนไปทางอื่น และสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งกับการควบคุมตนเอง ความน่าเชื่อถือหรือความซื่อตรง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัวหรือความรู้สึกสบายใจกับความคลุมเครือ การเปิดรับต่อความเปลี่ยนแปลง และการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อความสำเร็จ

2) ความตระหนักในตนเอง เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึก และแรงผลักดันของตนเอง รวมทั้งผลกระทบของสิ่งเหล่านั้นที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ความมั่นใจในตนเอง การประเมินตนเองตามความเป็นจริง และการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเอง

3) ความตระหนักต่อสังคม เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจที่มาของอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และมีทักษะในการปฏิบัติตัวต่อบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความเชี่ยวชาญในการสร้างและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ความตระหนักต่อองค์กร ความอ่อนไหวต่อวัฒนธรรมที่แตกต่าง การเห็นค่าของความหลากหลาย และการให้บริการลูกค้า

4) ทักษะทางสังคม เป็นความเชี่ยวชาญในการบริหารความสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายของตน และสามารถหาจุดยืนร่วมกันและสร้างโมติวิจิตต่อกัน โดยมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ความมีประสิทธิภาพในการนำความเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การโน้มน้าวหรือการสื่อสาร และความเชี่ยวชาญในการสร้างและเป็นผู้นำทีม

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์นั้น มีขั้นตอนที่จำเป็นในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

- 1) การประเมินความต้องการของงานในแง่ของทักษะด้านอารมณ์
 - 2) การประเมินบุคลากร เพื่อระดับความฉลาดทางอารมณ์ออกมา
- การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งการประเมินนี้ อาจเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ให้มีประสิทธิภาพ
- 3) การวัดความพร้อม ทำให้แน่ใจว่าบุคลากรมีการเตรียมพร้อมในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง
 - 4) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวบุคลากรเอง ส่งเสริมให้บุคลากรจัดเตรียมแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความสนใจ ทรัพยากร และเป้าหมายของตนเอง
 - 5) มุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย ซึ่งมีความชัดเจนและจัดการได้ จะต้องเน้นที่ขั้นตอนการหาที่จัดการได้ง่าย และทำได้ทันที โดยพึงระลึกว่าการเพาะบ่มให้เกิดทักษะใหม่ จะต้องพบกับช่วงที่หยุดและช่วงที่เริ่มต้นใหม่เสมอ เพราะบุคลากรมักจะกลับไปหาวิธีเก่า ๆ
 - 6) ป้องกันการถอยกลับไปที่ได้เดิม แสดงให้บุคลากรเห็นว่าพวกเขาสามารถเรียนรู้จากการถอยกลับไปจุดเดิม ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม
 - 7) การจูงใจให้บุคลากรเชื่อว่า ประสบการณ์ในการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานงานบุคลากรนั้น
 - 8) ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
 - 9) กระตุ้นให้ทำการฝึกฝน โดยต้องจำเอาไว้ว่าความสามารถทางอารมณ์ไม่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นในชั่วข้ามคืน
 - 10) กำหนดรูปแบบของพฤติกรรมที่ต้องการ
 - 11) กระตุ้นและเสริมแรง สร้างบรรยากาศให้การปรับปรุงตัวเองเป็นสิ่งที่

คุ้มค่า

- 12) ประเมิน กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สมเหตุสมผล แล้วจึงประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับตัวชี้วัดดังกล่าว

5.5 ด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability)

ความสามารถทางกลยุทธ์ประกอบด้วย ความสามารถในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด และแนวทางในการปฏิบัติที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์มาใช้ รวมทั้งความต้องการทรัพยากรด้วยกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้สิ่งเหล่านี้ดีขึ้น โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 1) การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์
- 3) การทำความเข้าใจกับเครื่องมือและกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 4) การทำความเข้าใจรูปแบบของการวางกลยุทธ์
- 5) การคัดเลือกและการประเมินผู้ที่จะมาทำการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 6) ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติจริง
- 7) คุณภาพของการคิดเชิงกลยุทธ์และการเรียนรู้ การบริหารและการพัฒนา

ฐานความรู้ขององค์กร

6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์

การบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งตอบสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรไปพร้อมกัน การบริหารทุนมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ จะต้องอาศัยหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย (ธารพรพร สัตยารักษ์. 2548 : 147 - 151) ดังต่อไปนี้

6.1 ปัจจัยด้านผู้นำปัจจัยด้านนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จของงานด้านบุคลากรและมีผลกระทบไปยังปัจจัยที่เหลือ ได้แก่

- 1) ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารสูงสุด
- 2) ผู้บริหารสูงสุดต้องมีภาวะผู้นำ และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยต้องตระหนักอยู่เสมอว่าบุคลากรเป็นทุนหรือสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร ไม่ใช่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้นำในการสื่อสารให้บุคลากรทราบและตระหนักถึงค่านิยมร่วม นโยบายและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร
- 3) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน
- 4) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ควรหาหน้าที่เป็นโค้ชคอยให้คำแนะนำ ไม่ใช่สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคอยสนับสนุน ให้ความปรึกษาและแก้ไขปัญหให้กับบุคลากรได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม
- 5) ผู้บริหารทุกระดับจะต้องบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร พร้อมกับมีคุณธรรมและจริยธรรม

6.2 ปัจจัยด้านบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นเสมือนผู้สื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและบุคลากร เป็นคู่คิดของผู้บริหารระดับสูงและเป็นผู้ประสานการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีทีมงานที่มีความเป็นมืออาชีพ ดังนี้

- 1) มีความคิดเชิงกลยุทธ์มากขึ้น
- 2) ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรตามนโยบายขององค์กร
- 3) หมั่นศึกษาหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสนอแนะแนวทางหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 4) ให้ความสำคัญกับการให้บริการที่เป็นเลิศแก่บุคลากรในทุกระดับ
- 5) วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยยึดถือความถูกต้อง ความยุติธรรมเป็นสำคัญ
- 6) มีจรรยาบรรณ รักษาข้อมูลสำคัญที่เป็นความลับของบุคลากรและองค์กร
- 7) รักองค์กรให้มากที่สุด เพราะถ้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่รักองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

6.3 ปัจจัยด้านระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยหลักที่สำคัญต่อเนื่องจากปัจจัยที่หนึ่งและสอง คือ การมีระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน ครบทุกมิติและมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้าง นำไปปฏิบัติ ติดตามผลและต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร แต่หากมีปัจจัยหลักด้านภาวะผู้นำและบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็งแล้ว ปัจจัยด้านนี้ก็สามารถจัดการให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนี้ ดังนี้

- 1) การมีกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร
- 2) เป้าหมายของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 3) การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมั่นใจได้ว่าทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรมีประสิทธิภาพ องค์กรไม่สามารถมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็งได้ หากมีขั้นตอนใดหย่อนประสิทธิภาพ
- 4) ควรให้บุคลากรในองค์กรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และยอมรับกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- 5) ให้บุคลากรมีอำนาจเพียงพอควบคู่ไปกับความรับผิดชอบที่ได้รับ นั่นคืองานใดที่ต้องหาแต่ติดขัดเรื่องอำนาจในการดำเนินการแล้ว งานนั้นย่อมไม่สำเร็จ และเมื่อได้รับอำนาจนั้นแล้ว บุคลากรต้องรับผิดชอบกับการใช้อำนาจนั้นด้วย ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์และขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรด้วย
- 6) มีนโยบายและคู่มือสำหรับบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ถือเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 7) ทำการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งในเรื่องความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ให้มีความสอดคล้องกับงานและเป้าหมายของบุคลากรและขององค์กร
- 8) กำหนดให้ชัดเจนถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานต่าง ๆ ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งให้ความรู้และพัฒนาบุคคลเหล่านี้ให้เรื่องนี้ด้วย
- 9) จัดโครงสร้างตำแหน่งงานที่จูงใจบุคลากรได้ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน
- 10) จัดระบบโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการและรางวัลทุกรูปแบบ ซึ่งแข่งขันกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ นั่นคือ ถึงแม้ว่ารางวัลบางอย่างอาจแข่งขันกับองค์กรอื่นไม่ได้ แต่ควรมีการให้รางวัลอื่น ๆ ทดแทน เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงใจในการปฏิบัติงานและเป็นการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ได้ และต้องมีการบริหารค่าตอบแทนบนหลักการของความยุติธรรมระหว่างบุคลากรภายในองค์กรด้วย
- 11) มีระบบบริหารการปฏิบัติงานที่ครบวงจร เพื่อให้สามารถแก้ไขปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 12) นำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการลดต้นทุน อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการค้นคว้าหาความรู้

ต่าง ๆ ในองค์กร

13) จัดให้เกิดความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของบุคลากร เพื่อให้มีกำลังใจในการพัฒนาศักยภาพและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

6.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในระยะยาว และส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งควรมีการดำเนินการไปพร้อมกับปัจจัยอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

1) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้อำนาจในขอบข่ายที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น การยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัล การให้โบนัสหรือหุ้นแก่บุคลากรตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดแรงใจในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

2) เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด และมีระบบการสื่อสารที่มั่นใจได้ว่าสารจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปถึงบุคลากรในทุกระดับและทุกคน พร้อมกันนั้นบุคลากรยังสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งเป็นการเปิดกว้างทางความคิด ได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงใจในการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

3) หมั่นสำรวจความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น ระบบการทำงาน ภาระงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน สวัสดิการ สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคิดเห็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนั้น หากมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพ ก็สามารถนำมาปรับปรุงให้ระบบการพัฒนามีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น

4) สร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ

5) มุ่งที่เป้าหมายในงานของบุคลากร โดยหลีกเลี่ยงการควบคุมวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดนั้น

6) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้มากกว่าต่างคนต่างทำ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นของบุคลากรขององค์กรอีกด้วย

7. การวัดทุนมนุษย์ในองค์กร

ทุนมนุษย์ จัดได้ว่าเป็นทุนทางปัญญาประเภทหนึ่งนอกเหนือจากทุนทางสังคมและทุนองค์กร โดยแนวคิดด้านทุนมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการลงทุนในการพัฒนา ด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การพัฒนาทักษะหรือความสามารถ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์ จึงเป็นความพยายามขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในระดับสูง ซึ่งอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติมักมีปัญหาในเรื่องการวัดผลว่า มีวิธีการวัดผลอย่างไรที่จะทำให้ทราบว่าการลงทุนในบุคลากรจะไม่สูญเปล่า หรือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งผู้บริหารต้องหาวิธีการในการวัดผล เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่มีต่อค่าใช้จ่ายที่ได้ลงทุนไปในบุคลากรขององค์กรว่า

คุ้มค่าหรือไม่ ตลอดจนการวัดผลจากทุนมนุษย์นั้นยังเป็นเรื่องที่จะชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร โดยการวัดผลของการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นสามารถวัดได้จาก ทักษะของบุคลากร ความผูกพันในงาน หรือการวัดผลในการผลิต ซึ่งวัดได้จากยอดขาย รายได้ต่อบุคลากร หรือวัดโดยการเปรียบเทียบต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นและได้ลงทุนไปแล้วกับผลตอบแทนในรูปของตัวเงินที่ได้รับ ว่าคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ซึ่งทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และรายงานผลข้อมูลที่สามารถบอกทิศทางของกลยุทธ์และการบริหารทุนมนุษย์ ตลอดจนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรว่า การบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรนั้น สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ หรืออาจวัดได้จากกิจกรรมเพิ่มเติม (พิชิต เทพวรรณ. 2554 : 121 - 126)

ดังต่อไปนี้

7.1 ปัจจัยนำเข้า (Input Measures) แสดงให้เห็นถึงการวัดจากความเกี่ยวข้องของบุคลากรในกิจกรรมนั้น ๆ โดยวัดออกมาเป็นจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมในกิจกรรม โดยต้นทุนที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นต้นทุนที่วัดโดยจำนวนและปริมาณกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้น

7.2 การนำไปใช้ (Implementation Measures) เป็นการวัดว่ากิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านใดที่ถูกออกแบบขึ้นมา และได้นำไปใช้ในองค์กรแล้วนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยระดับใด กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ เป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ที่ต้องมีการลงทุนในระยะยาวด้วยความรอบคอบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยที่การพัฒนานั้นไม่ใช่แค่เพียงการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรต้องมีการสร้างบรรยากาศภายในให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเอง โดยมีการสนับสนุนและชี้แนวทางที่เหมาะสมจากภายในองค์กร มุ่งเน้นการสร้างให้บุคลากรมีศักยภาพพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

1. ความสำคัญของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ปัจจุบันทุกองค์กร ต่างปรับตัวโดยการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยยอมให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด ซึ่งต่างจากอดีตที่ธุรกิจเพียงผลิตสินค้าหรือบริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าเท่านั้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และซับซ้อนของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีการติดต่อกันอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน (Borderless World) ที่ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรง และขยายขอบเขตอย่างกว้างขวาง ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารให้มีความทันสมัย เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท และฐานะของหน่วยงานมาเป็นการสนับสนุนทางการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพอใจในงานที่ปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แสวงหาแนวทางปรับปรุงการบริหาร ด้วยกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตลอดจนการมอบอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำรงและการเจริญเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนสร้างความสามารถและความสำเร็จในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หลายองค์กรจึงมุ่งพัฒนาการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ซึ่งการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ทুমเท และสร้างคุณค่าให้องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ขณะที่องค์กรต้องปรับตัวให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างรอบคอบ ให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุดแก่องค์กร ด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ซึ่งถือเป็นแนวทางและวิธีการที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน โดยสามารถแบ่งวงจรการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2543 : 196 – 205) ดังนี้

1.1 การวัดประสิทธิภาพ (Measurement of Efficiency) การพัฒนาประสิทธิภาพที่เป็นระบบและมีความชัดเจนจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าองค์กรไม่ทราบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมา มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดและอยู่ในระดับใด ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการกำหนดแนวทางในการวัดประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยทำการพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ (Key Factors) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ มาตรฐาน และวิธีการในการดำเนินงาน แม้ว่าองค์กรจะไม่มีข้อมูลเบื้องต้นที่จะใช้ในการสร้างเครื่องมือวัดประสิทธิภาพ แต่องค์กรสามารถใช้การพิจารณาจากปริมาณผลลัพธ์กับปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน มาใช้ในการสร้างเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้

1.2 การประเมินประสิทธิภาพ (Evaluation of Efficiency) การนำข้อมูลจากการวัดผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรประเมิน และวิเคราะห์กับข้อมูล เพื่อหาความแตกต่าง สาเหตุของการด้อยประสิทธิภาพ และแนวทางในการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1) การเปรียบเทียบในแต่ละช่วงเวลา โดยจะทำการพิจารณาผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลามีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าหรือถดถอยหลังขององค์กร

2) การเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่มีความใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับแผนอย่างไร เกิดความแตกต่างอย่างไร และสมควรปรับปรุงอย่างไร

1.3 การวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพ (Planning for Efficiency Improvement)

เป็นการนำเข้าข้อมูลจากการประเมินและการวิเคราะห์ความแตกต่างมาประกอบการกำหนดแผนการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของเป้าหมาย วิธีการ และขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นแนวทางที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.4 การพัฒนาประสิทธิภาพ (Plan Implementation) เป็นการเริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนาประสิทธิภาพที่ได้กำหนดไว้ โดยทำการมอบหมายให้ผู้มีหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงตลอดจนอำนาจในการตัดสินใจและสั่งงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน สามารถติดตามการประเมินผลและปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นหัวใจสำคัญของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลของความสำเร็จในการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเอง โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรมี 4 ประการ (สมใจ ลักษณะ. 2543 : 11 - 12) ดังต่อไปนี้

2.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ตลาด ความต้องการของลูกค้า

สภาพเศรษฐกิจของสังคมและประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินของธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น นิยมของฟุ่มเฟือย ความต้องการความสะดวกสบายในบริการต่าง ๆ เช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สภาพการซื้อขายส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งทางการผลิตและการบริการ แหล่งวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ และผู้ร่วมลงทุน เป็นต้น

2.2 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กร ที่กำหนดทิศทางในการดำเนินงาน วัฒนธรรม และการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร

2.3 ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรนั้น ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก

เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ปรัชญา อุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายประสงค์ที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

2.4 กระบวนการขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญอันดับสองรองลงมาจากปัจจัยด้านบุคลากร โดยกระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ซึ่งขอบข่ายของกระบวนการที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร

3. องค์ประกอบของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ท่ามกลางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับวันความต้องการเหล่านี้จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากการที่ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การแข่งขันที่รุนแรงยังส่งผลกระทบต่อผลกำไรขององค์กร เนื่องจากการตัดราคาโดยคู่แข่ง ทำให้องค์กรไม่สามารถตั้งราคาขายให้สูงได้ หากคุณภาพของสินค้าหรือบริการอยู่ในระดับเดียวกับคู่แข่ง ดังนั้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ นั่นหมายถึงองค์กรต้องมีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ในปริมาณที่เพียงพอในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์กรจำเป็นต้องเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ให้สูงขึ้นภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงนี้ (นภดล ร่มโพธิ์. 2552 : 59) ดังนั้น การที่องค์กรจะดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดนั้น องค์กรควรมีการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ (สมใจ ลักษณะ. 2547 : 6) ดังต่อไปนี้

3.1 การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal Accomplishment) โดยพิจารณาผลผลิตขององค์กรว่าตรงเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด เช่น ต้องการผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณตามเป้าหมาย การขายและการบริการได้ครบถ้วน ต้องการกำไรเพิ่มขึ้น 60% จากปีที่แล้ว เป็นต้น ซึ่งหากผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมาย อาจเป็นเพราะองค์กรมีการตั้งเป้าหมายต่ำเกินไปจนเกิดภาพลวงว่าบรรลุเป้าหมายแล้ว ซึ่งเป็นสัญญาณอันตรายว่าองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น

3.2 การจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (System Resource) โดยพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณรายได้ครบถ้วนเพียงใด เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ในลักษณะที่มีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนและเงินนั้นถูกใช้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานความถูกต้องเหมาะสมไม่เกิดการสูญเปล่า

3.3 กระบวนการดำเนินงาน (Process) โดยพิจารณาจากกระบวนการภายในขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การไหลเวียนส่งต่อของงาน การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ใช้เวลาน้อย ต้นทุนต่ำ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน บุคลากรปฏิบัติงาน

ได้อย่างเต็มศักยภาพ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานทุกคน สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างราบรื่น ไม่มีข้อขัดแย้งกัน

3.4 ความพึงพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) เป็นการพิจารณาว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น ทีมบริหารองค์กร และบุคลากรทุกระดับได้เพียงใด

4. การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น เป็นการประเมินว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนขององค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้บริหารสามารถประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรได้ทำไป รวมถึงผลของการตัดสินใจในอดีต ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าขององค์กรว่า บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด และยังเป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้บริหารมองเห็นถึงแนวโน้มและใช้ในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การประเมินผลยังเป็นข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีตัววัดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม เนื่องจากไม่สามารถบอกได้ว่าตัววัดใดที่องค์กรควรใช้ องค์กรควรจะวัดสิ่งใด และควรจะมีระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งตัววัดผลการดำเนินงานนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 6 กลุ่ม (นภดล ร่มโพธิ์. 2552 : 209 - 211) ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการวัดว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่
- 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการวัดว่ากระบวนการดำเนินงานขององค์กรนั้นสามารถทำให้ได้สินค้าหรือบริการที่ต้องการ โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุดหรือไม่
- 3) คุณภาพ (Quality) เป็นการวัดว่าสินค้าหรือบริการขององค์กร เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือไม่
- 4)及时性 (Timeliness) เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการถูกต้องและทันเวลาตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่
- 5) ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นการวัดว่าอัตราส่วนของปริมาณผลผลิตที่ได้ต่อปริมาณสิ่งที่ใส่เข้าไปในการดำเนินการผลิตนั้น ๆ โดยอาจวัดในรูปของมูลค่าก็ได้ ซึ่งเป็นการวัดที่ผสมผสานระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- 6) ความปลอดภัย (Safety) เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กรโดยรวม

อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถพัฒนาตัววัดผลที่นอกเหนือจากนี้ขึ้นมาเอง แต่ควรมีการกำหนดตัววัดให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ด้วย ซึ่งตัววัดผลที่ดีควรที่จะสะท้อนถึงความต้องการของลูกค้าและความต้องการขององค์กรได้อย่างแม่นยำ ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และพนักงาน ได้แก่ ระดับตลาดหรืออุตสาหกรรม เช่น สถานะในการแข่งขันขององค์กร คุณภาพโดยรวม และต้นทุนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ระดับหน่วยธุรกิจ เช่น กำไร

อัตราการเติบโตของยอดขาย และกระแสเงินสด เป็นต้น ระดับหน่วยงาน เช่น ต้นทุน คุณภาพ ความทันเวลา และผลิตภาพ เป็นต้น ระดับกระบวนการผลิต เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิต ต้นทุน คุณภาพ และสินค้าคงเหลือ เป็นต้น โดยขั้นตอนในการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น ประกอบด้วย

- 1) การทำความเข้าใจกับสิ่งที่องค์กรต้องการประเมินผล นั่นคือ กระบวนการต่าง ๆ ที่มีในองค์กร ซึ่งต้องมีการพิจารณากระบวนการจากผลกระทบของกระบวนการนั้นที่มีต่อองค์กร หรือเป็นกระบวนการที่สำคัญในมุมมองของลูกค้า ในการระบุสิ่งที่ต้องการประเมินผล อาจเป็นการตั้งคำถามว่า สินค้าหรือบริการขององค์กรคืออะไร ลูกค้าขององค์กรคือใคร กระบวนการขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรควรมีกระบวนการเหล่านั้นอย่างไร ควรเริ่มต้นที่ใดและสิ้นสุดที่ใด เป็นต้น
- 2) เลือกเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญที่จะประเมินผล โดยกิจกรรมนั้นจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ความทันเวลา ผลิตภาพหรือความปลอดภัยของกระบวนการโดยรวม ในระดับการบริหาร เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของลูกค้า ทั้งนี้ บุคลากรทุกระดับในองค์กรต้องมีความเห็นต้องกันว่า กิจกรรมที่จะประเมินผลนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างแท้จริง
- 3) กำหนดผลการดำเนินงานเป้าหมายหรือมาตรฐาน ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรพยายามไปให้ถึง โดยที่เป้าหมายนี้จะมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ เป้าหมายที่ดีควรจะเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรสามารถทำได้ ด้วยการใช้ความพยายามอย่างสมเหตุสมผลภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเป้าหมายควรมีความยืดหยุ่นในกรณีที่สถานการณ์ต่างจากที่องค์กรได้คาดการณ์ไว้ ควรมีความคงเส้นคงวา เพื่อให้สามารถสื่อสารเข้าใจตรงกัน เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือ ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดได้ด้วยความแม่นยำ มีความยุติธรรมเมื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ให้มีความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า และต้นทุนในการกำหนดหรือตรวจเป้าหมายไม่ควรจะสูงเกินไป
- 4) กำหนดตัวผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการแปลงสิ่งที่องค์กรอยากทราบเป็นตัววัด ระบุข้อมูลดิบที่จะใช้ในการคำนวณตัววัดและแหล่งข้อมูล เครื่องมือวัดที่ใช้วัด และความถี่ของการวัด
- 5) กำหนดหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผล เช่น การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานจริง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน การตัดสินใจว่าต้องมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- 6) การเก็บข้อมูล นอกจากจะเป็นการจดบันทึกแล้ว ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลคร่าว ๆ ก่อน เพื่อให้สังเกตแนวโน้มได้ทันเวลา และเพื่อยืนยันความถูกต้องในกระบวนการเก็บข้อมูล
- 7) การวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยการแปลงข้อมูลดิบเป็นตัววัด แสดงรูปแบบที่เข้าใจง่าย
- 8) การวิเคราะห์ผลต่างโดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายกำหนดระดับความสำคัญของผลต่าง
- 9) การตัดสินใจว่าจำเป็นต้องมีการแก้ไขใหม่หรือไม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของผลต่าง เช่น การแก้ไขสาเหตุของเสีย การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
- 10) ทำการแก้ไขสิ่งที่จำเป็น เพื่อลดผลต่างและทำให้ผลของการดำเนินงานในอนาคตมีความใกล้เคียงกับเป้าหมาย
- 11) การพิจารณาว่าองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายใหม่หรือตัววัดใหม่หรือไม่ ซึ่ง

อาจพิจารณาจากระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายเดิมหรือขอบเขตของกระบวนการที่เปลี่ยนไป

5. ประโยชน์ของการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งองค์กรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานมาใช้ประโยชน์ต่าง ๆ (นภดล ร่มโพธิ์. 2554 : 2 - 4) ได้ดังต่อไปนี้

5.1 ใช้ในการบอกผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งของการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยจะทำให้องค์กรทราบได้ว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาดีขึ้นหรือแย่ลงอย่างไร

5.2 ใช้เพื่อเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า ทำให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับต่อภัยอันตรายเหล่านั้นได้ทันการณ์

5.3 ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร เช่น ถ้าต้องการให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ก็อาจจะมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากจำนวนชิ้นงานที่ทำได้ต่อบุคลากร ซึ่งเมื่อมีการวัดในลักษณะนี้แล้ว จะทำให้ทราบว่าบุคลากรขององค์กรคนใดปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

5.4 ใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ จะทำให้กลยุทธ์เหล่านั้นได้ถูกนำไปแปลงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้กลยุทธ์แต่ละข้อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.5 ใช้ในการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หากมีการนำการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานมาใช้ในองค์กรเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว จะทำให้ทราบได้ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งทำให้องค์กรรู้ว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรหรือไม่อย่างไร

5.6 ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เนื่องจากทำให้ทราบว่าองค์กรมีจุดใดเป็นจุดอ่อนที่ต้องหาการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และจุดใดเป็นจุดแข็งที่องค์กรทำได้ดีอยู่แล้ว ซึ่งการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานจะทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

5.7 ใช้ในการวัดความสำเร็จของโครงการ ว่าโครงการหรือกิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานอยู่นั้น บรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

5.8 ใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาด เนื่องจาก ข้อมูลที่ได้จากการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น องค์กรสามารถนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาดได้ เช่น ถ้าองค์กรได้รับผลการวัดความพึงพอใจของลูกค้าว่าเป็นอันดับ 1 ของอุตสาหกรรม ข้อมูลนี้ก็สามารถนำไปเป็นเครื่องมือทางการตลาด เพื่อสื่อให้ลูกค้าเห็นว่าองค์กรมีความเป็นเลิศทางด้านนี้

5.9 ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลของบุคลากร ผลจากการวัดอาจสามารถนำไปใช้อ้างอิงในการให้รางวัลกับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี ซึ่งเป็นการลดความลำเอียงในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรลง

5.10 ใช้ในการเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งที่ทำได้ดีกว่าองค์กร ผลที่ได้รับจากการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อเทียบเคียงค่าเฉลี่ย

ของอุตสาหกรรม หรือเทียบกับคู่แข่งที่ทำได้ดีกว่าองค์กร เพื่อจะทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้

5.11 ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจาก เมื่อบุคลากรทุกคนขององค์กรพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว ย่อมต้องการทราบถึงผลการดำเนินงานของตนเอง ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานจึงเป็นข้อมูลย้อนกลับ ที่มีส่วนช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ละองค์กรจะมีเกณฑ์ในการวัดที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่องค์กรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างรอบคอบและเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จะช่วยให้องค์กรทราบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาประสบความสำเร็จหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรมองเห็นถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีปัญหา ทำให้สามารถหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขกระบวนการเหล่านั้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่แนวคิดผลการดำเนินงานของ Pun และ White (2005 : 56) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

6.1 ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Flexibility) คือ เป้าหมายเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในบทบาทและการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มากกว่า ทั้งนี้องค์กรยังคงได้งานที่มีปริมาณคุณภาพ และประสิทธิภาพที่ไม่ต่างจากการทำงานโดยปกติ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ เช่น การสร้างทักษะที่หลากหลายให้กับบุคลากร การแบ่งงานกันทำ การทำงานที่บ้าน การทำงานผ่านโทรศัพท์ การจัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น หรือการทำงานนอกเวลาทำงานหรือการทำงานแบบช่วงเวลา ซึ่งสิ่งที้องค์กรควรคำนึงถึงในเรื่องความยืดหยุ่นในการดำเนินงานนั้น คือ การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ความสามารถของบุคลากรมีมากขึ้น นอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่ ซึ่งทำให้การดำเนินงานมีความสะดวกและรวดเร็วอีกด้วย (พิชิต เทพวรรณ. 2554 : 211)

6.2 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า (Resource Utilization) คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทุน วัสดุอุปกรณ์ในการผลิตและการดำเนินงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีผลิตภาพและประสิทธิภาพสูงสุด และมีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด และต้องก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุดด้วย

6.3 ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน (Operational Innovation) คือ การที่องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำเทคโนโลยี วิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ ขององค์กรให้มีคุณภาพและผลผลิตที่สูงขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและนำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยองค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ หรือทิศทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ).

2550 : 199 - 200)

6.4 ด้านคุณภาพการบริการ (Quality of Service) คือ การที่องค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการด้วยความเป็นมิตรและสุภาพ มีการให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความประทับใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งองค์กร อันได้แก่ ผู้ถือหุ้น พันธมิตรทางธุรกิจ บุคลากรในองค์กรทุกคน พร้อมทั้งลูกค้าขององค์กร โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูล ข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ พร้อมทั้งหาหน้าที่ประสานงานภายในและภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว อีกทั้ง เมื่อผู้รับบริการมีปัญหาเกิดขึ้น จะต้องรับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ พร้อมทั้งนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น ซึ่งในการให้บริการนั้น บุคลากรควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เพื่อให้สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป โดยเล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งบุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นหรือโอกาส ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ ซึ่งแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก แต่ส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้รับบริการ (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2550 : 205 - 206)

การดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่ปัญหาได้อย่างทันท่วงที อีกทั้ง การดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้น จะสามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยต้องมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด พร้อมทั้งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สามารถรับมือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดีเลิศนั้น จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีการเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่ใช้สนับสนุนกรอบแนวคิดของโครงการวิจัยนี้ ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (The Resource-Based View of the Firm: RBV) ทฤษฎีนี้ใช้อธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทางธุรกิจ อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์, การตลาด, การบริหาร, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การเงิน, และการบัญชี โดยทฤษฎีนี้อธิบายว่าทำอย่างไรองค์กรถึงจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และอยู่รอดในระยะยาว (Barney, 1991) โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ หมายความว่ารวมถึงทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangibles Resource) และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) อาทิ การเงิน, เทคโนโลยี, ความรู้, และทรัพยากรบุคคล รวมถึงทักษะต่าง ๆ

ส่วนความสามารถขององค์กรหมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว โดยคุณลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินงานอย่างแท้จริง (Valuable Resources) เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี 2) ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare Resources) องค์กรจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันหากองค์กรนั้นมีทรัพยากรที่จัดหาได้ยาก 3) ทรัพยากรนั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือหากจำเป็นต้องเลียนแบบก็ต้องมีต้นทุนสูง (Imitate Resources) เช่น วัฒนธรรม ความเชื่อถือเป็นต้น และ 4) ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหาทดแทนได้ (Non-substitutable Resources) (Barney, 1991) โดยที่ทรัพยากรขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะนี้สามารถทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งที่จะทำให้้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View of the firm: RBV) ในการอธิบายแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ธัญญพิศา รัตนกุลสรกุล (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนาของพนักงานพนักงานเทศบาลตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ประเด็นปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนา 5 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ 2) การปฏิบัติหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ ไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติ 3) ขาดความละเอียด รอบคอบ ไม่ศึกษาระเบียบ 4) ขาดการประเมินอย่างจริงจัง 5) ขาดความสามัคคี จึงต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ นอกเหนือจากตำแหน่ง รู้จักการทำงานร่วมกัน ในด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ความคิดเห็น และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร จะช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลเขาพระมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ไพรินทร์ ยศเลิศ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ : บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อศักยภาพทุนมนุษย์ โดยแบ่งตามระดับความคิดเห็นของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านเพศ อายุ และสถานภาพสมรส มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับการศึกษาระดับรายได้ ระยะเวลาในการทำงาน การสนับสนุนของผู้บริหาร ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน สภาพการจ้างงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยี และความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ส่วนผลของการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ของบริษัท ซี เอฟ พี จำกัด ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาทัศนคติ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน สภาพการจ้างงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยี และความก้าวหน้าในอาชีพ จึงได้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ การปรับนโยบายและการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร รวมถึง ควรมีการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้ทราบถึงผลตอบแทน และความคุ้มค่าในการลงทุน

กัญญ์ กลัปชัย (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมตามแนวทางพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตเทศบาลเมืองปาดอง พบว่า ระดับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรม ซึ่งศึกษาจาก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ประสบการณ์) การรับรู้ข่าวสาร ตลอดจนปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝึกอบรมกับพนักงานระดับหัวหน้าแผนก พบว่า 1) ระดับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเภทของหลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่าง มีความต้องการ ประเภทของหลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น หลักสูตรภาวะผู้นำและหัวหน้างานที่ดี และหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการทำงานที่มีระดับความต้องการมากที่สุด และผลการดำเนินการฝึกอบรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมองเห็นผลการดำเนินการฝึกอบรมระดับมากเช่นกัน ยกเว้น ผลการดำเนินการฝึกอบรมที่เป็นเงื่อนไขในการปรับตำแหน่งของผู้บริหาร และพนักงานของโรงแรมที่มีระดับความต้องการระดับปานกลาง 2) เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ประสบการณ์) การรับรู้ข่าวสารของกลุ่มตัวอย่าง มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านประเภทของหลักสูตร และ

ผลการดำเนินการฝึกอบรม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งฝ่ายที่กำกับดูแลนโยบายการฝึกอบรมของโรงแรมระดับ 3 ดาว และ 4 ดาว มีแนวทางเดียวกันในการเลือกประเภทหลักสูตรฝึกอบรม คือ จากหน่วยงานของรัฐ ยกเว้น อุตสาหกรรมโรงแรม 4 ดาวบางแห่ง ที่ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรของตนเอง แต่เมื่อเปรียบเทียบยังมีจำนวนที่น้อยกว่า 3) ปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การขาดแคลนวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการให้ความรู้กับพนักงาน การจัดการหาวิทยากรฝึกอบรม ยากและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง การจัดสถานที่ฝึกอบรมไกลจากโรงแรม ไม่สะดวกในการเดินทาง ของพนักงานที่ทางโรงแรมฝึกไปอบรม พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ ของการเข้าฝึกอบรม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการฝึกอบรมยังไม่ค่อยทั่วถึง ข่าวสารจาก หน่วยงานของทางราชการส่งมาล่าช้า อีกทั้งการสื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานให้เข้าใจก่อน เข้าฝึกอบรมมีน้อย ดังนั้น จึงควรจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านฝึกอบรม ตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ควรจัดรูปแบบการฝึกอบรมเป็น 2 แบบ คือ

1) การฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานที่ใช้อุปกรณ์ในการฝึกจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำความรู้เพื่อออกไปปฏิบัติงานให้เกิดผล ควรจัดฝึกอบรมในช่วงนอกฤดูท่องเที่ยว (Low Season) 2) การฝึกอบรมแบบเน้นเชิงวิชาการ เพื่อสร้างทัศนคติในด้านการบริหารให้แก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อนำความรู้ในเชิงวิชาการไปเผยแพร่ หรือถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงาน ควรจัดอยู่ในช่วงฤดูท่องเที่ยวและ ควรจัดทุกเดือน ๆ ละ 1 ครั้ง ซึ่งจะทำให้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 มีประสิทธิภาพจากการดำเนินการได้ทั้งปัจจุบันและอนาคต

ศุภสินี มนประณีต (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายปฏิบัติการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า สภาพความเป็นจริงกับการคาดหวังในรูปแบบ การพัฒนาบุคลากรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) สามอันดับแรกที่มีความแตกต่างมากที่สุด คือ การฝึกอบรม การจัดทำคู่มือ และการส่งไปศึกษา และสามอันดับแรกที่มีความแตกต่างน้อยที่สุด คือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การปฐมนิเทศ และ การประชุมชี้แจง ซึ่งได้ข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้ 1) ในการพัฒนาบุคลากรควรมีการสำรวจ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ก่อนการจัดกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้พนักงาน ระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการวางแผนการหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จัดการทดสอบความพร้อมของพนักงาน เพื่อการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับพนักงาน นำเทคนิควิธีการ ใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เช่น ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบการร่วมกิจกรรม หรือ เว็บไซต์สำหรับการพัฒนาบุคลากรโดยตรง การจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อระดมสมอง ในการอภิปรายซักถามปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม ให้ตรงประเด็นและเพียงพอ การติดตามประเมินผลหลังการร่วมกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งพัฒนาการทดสอบและรูปแบบการประเมินผลให้ทันสมัย 2) จัดทำรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ให้มีความเหมาะสม ตามความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยศึกษาจากบริษัทระดับสากล หรือ World Class เพื่อหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสมตลอดจนการพัฒนากิจกรรม การพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย

เบญจพร พงษ์เจริญธรรม (2552 : 93) ได้ศึกษาปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนา ทุนมนุษย์ของบริษัทน้ำอวดลม พบว่า ปัจจัยองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการบริหารทุนมนุษย์ ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญในยุคปัจจุบัน

ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง และเป็นการแสดงออกถึงศักยภาพขององค์กรในการปรับตัว เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต องค์กรที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพย่อมจะได้เปรียบกว่าองค์กรอื่น ๆ ดังนั้น ในทางปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ รวมถึงค่านิยม ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ และมีผลที่ว่า การบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่มีนโยบายองค์กร ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อต้องการเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์ของบุคลากรในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องสร้างหรือรักษาสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรให้คงอยู่และดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคขัดขวางการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุด และเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์ดังกล่าวสำเร็จลุล่วงและมีผลดีต่อองค์กร ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีค่านิยมและมุมมองร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อผลที่จะมีต่อการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรดังกล่าว

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Erickson และ McCall (2012 : 58 - 65) ได้ศึกษาการนำทุนทางปัญญามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาทุนทางปัญญาอย่างเป็นระบบ แม้ทุนทางปัญญาจะไม่สามารถวัดค่าออกมาเป็นรูปธรรมได้ แต่สามารถส่งผลให้ปรากฏได้จากผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทุนทางปัญญา ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บุคลากรในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ในการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรที่มีบุคลากรที่พร้อมด้วยทุนทางปัญญาในระดับสูงกับองค์กรที่มีทุนทางปัญญาในระดับต่ำ พบว่า องค์กรที่มีบุคลากรที่มีทุนปัญญาในระดับสูง มีประสิทธิภาพทางการเงินสูงกว่า นอกจากนี้แล้ว หากจะมองในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ในองค์กร หากองค์กรมีเป้าหมายในการจัดทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ในบางครั้ง แม้ว่าองค์กรจะไม่มีบุคลากรที่มีทุนปัญญาในระดับสูง แต่ก็สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมไปด้วยทุนทางปัญญา อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ หรือมีผลตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งถ้าบุคลากรเหล่านั้น ได้รับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งจะทำให้เกิดผลประโยชน์มากขึ้นไปอีก ส่วนองค์กรที่ไม่มีบุคลากรที่มีทุนทางปัญญาที่มีศักยภาพ แต่มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและความต่อเนื่อง ก็สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน องค์กรในปัจจุบันจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น และส่งผลต่อการมีกำไรที่เพิ่มขึ้น อันเป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน

Ployhart และ Moilterno (2011 : 127 - 150) ได้ศึกษาผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนา

ทุนมนุษย์ : ในมิติที่หลากหลาย พบว่า ทุนมนุษย์คือความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติและอื่น ๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล คนที่มีความแตกต่างกัน ย่อมมีทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ เพียบพร้อมด้วยการเป็นทุนมนุษย์ที่ดี ย่อมมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและวางแผน การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามหรือมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้กำหนด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น เกิดจากทุนมนุษย์ที่อยู่ในตัวบุคลากรนั่นเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทุนมนุษย์ หากองค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพจำนวนมาก องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ในการดำเนินงานนั้น ต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ องค์กร ที่ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรนั้น เกิดเสียเปรียบทางการแข่งขัน การดำเนินงานต่าง ๆ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด หากบุคลากร ในองค์กรไม่มีความสามารถที่จะใช้งานได้ เทคโนโลยีนั้นก็ไม่ส่งผลดีกับองค์กรแต่อย่างใด ในการบริหารทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในปัจจุบันและ อนาคต

Chidi และ Shadare (2011 : 95 - 101) ได้ศึกษาการจัดการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรีย พบว่า ปัจจุบันโลก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี องค์กรส่วนใหญ่ จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ช่วยในการสร้าง ผลกำไรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หุ่นส่วน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรใดมีทุนมนุษย์ เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น ในองค์กรได้ ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน นำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนด เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างศักยภาพในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรควรมีการลงทุนในการบริหารทุนมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม และ ควรมีการบริหารทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งควรมีการวัดผล ทุนมนุษย์ควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการบริหารทุนมนุษย์ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

Ukenna และคณะ (2010 : 93 - 105) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารทุนมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน : ศึกษาธุรกิจขนาดเล็กในประเทศไนจีเรีย พบว่า สภาพแวดล้อม ของธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง หลายองค์กรต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน คงความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ คือ บุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ องค์กรในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาปัจจัย 4 ด้าน ในการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ การศึกษา ความรู้ และการฝึกอบรม และได้พบว่า การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานมากกว่าการศึกษาและความรู้ เนื่องจาก

การศึกษาและความรู้ที่มี ในบางครั้งไม่อาจนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เต็มที่ ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ เป็นการออกแบบโปรแกรมขององค์กร ซึ่งองค์กรได้จัดทำขึ้นอย่างมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานและเป้าหมายหลักขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ จึงทำให้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความเชี่ยวชาญดังกล่าวแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวอย่างยั่งยืน

Vodak (2010 : 1 - 19) ได้ศึกษาการวัดผลการลงทุนในการบริหารทุนมนุษย์ พบว่าปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตสินค้ามีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ประโยชน์ของเทคโนโลยีก็ไม่สามารถเทียบ กับบุคลากรขององค์กร ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้อย่างยืดหยุ่นเท่ากับบุคคล องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร และการวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่มีการวัดผลที่แตกต่างจากอดีตที่จะวัดผลจากกำไรเพียงอย่างเดียว แต่การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพนี้ จะมีดัชนีชี้วัด 4 ตัว ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการดำเนินงาน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยดัชนีชี้วัดเหล่านี้ จะทำให้องค์กรทราบว่า ควรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในส่วนใด เป็นการพัฒนาควบคู่กับการดำเนินการ จุดมุ่งหมายของการดำเนินการต่างๆ นั้น คือการให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด มากที่สุด เกิดประโยชน์ที่สุด ในขณะที่ต้องมีการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ดังนั้น การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้องค์กรได้รับประโยชน์เป็นอย่างมาก การพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ไม่ได้เป็นเพียงแค่การพัฒนาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการเพียงอย่างเดียว แต่จะเน้นพัฒนาในเรื่องของทุนทางปัญญา อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ด้วยการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และลูกค้า เกิดความพึงพอใจสูงสุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
- 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
- 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
- 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 123 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2557 : เว็บไซต์) ซึ่งมีรายละเอียด ดังตาราง 1

ตาราง 1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำแนกตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา

ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ	82
2. มหาวิทยาลัยเอกชน	41
รวมทั้งสิ้น	123

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างขึ้นตาม วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งลักษณะ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานตรวจสอบภายใน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาใน การดำเนินงาน รายได้เฉลี่ยต่อปี จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน จำนวนนิสิต/นักศึกษาในปัจจุบัน และ ที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ของสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 12 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหา การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ 3 ด้าน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมกับเป้าหมายของ องค์กร จำนวน 4 ข้อ การมุ่งพัฒนาบุคลากร จำนวน 4 ข้อ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่จูงใจ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการ แข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 16 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงาน จำนวน 4 ข้อ ต้นทุน จำนวน 4 ข้อ เวลา จำนวน 4 ข้อ และ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำนวน 4 ข้อ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำผลที่ได้จากการศึกษาตามข้อ 1 มาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถาม เป็น 4 ตอน โดยพิจารณาถึงรายละเอียดให้ครอบคลุมความมุ่งหมายและสมมุติฐานของการวิจัย

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 นำแบบสอบถามที่ไปทดสอบใช้ (Try - out) กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใน ประเทศไทย จำนวน 30 คนแรก เพื่อหาความเหมาะสมของการใช้ภาษาในแบบสอบถาม

3.2 การหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item - total Correlation

3.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสารเตรียมนำส่งทางไปรษณีย์
2. ขอหนังสือราชการจากสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม โดยแนบพร้อมแบบสอบถามที่ส่งไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 123 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ตามชื่อ ที่อยู่ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยเริ่มส่งแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2557 จำนวน 123 ฉบับ โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วยพร้อมแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 15 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถาม
4. เมื่อครบกำหนด 15 วัน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโทรศัพท์ติดตามไปยังผู้ตอบแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ตอบกลับมาอีกครั้ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย
5. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ
6. นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสามารถแบ่งได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 3 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ความถี่ (Frequency)
 - 1.2 ร้อยละ (Percentage)
2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม
 - 2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item – total Correlation
 - 2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณลักษณะของตัวแปร คือ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity Test) โดยใช้ Variance Inflation Factors (VIFs)
4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้แก่
 - 4.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)
 - 4.2 การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)
 - 4.3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน t-distribution (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Squares)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
VIFs	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factors)
Adj R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Constant)
MHC	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่โดยรวม
OGH	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร
PDF	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมุ่งพัฒนาบุคลากร
MEE	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ
OE	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม
PE	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน

CO	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านต้นทุน
TI	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเวลา
CA	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการบริหารบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	44	35.77
1.2 หญิง	79	64.23
รวม	123	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 35 ปี	33	26.83
2.2 35 - 45 ปี	53	43.09
2.3 46 - 55 ปี	18	14.63
2.4 มากกว่า 55 ปี	19	15.45
รวม	123	100.00
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	64	52.03
3.2 สมรส	55	44.72
3.3 หม้าย/หย่าร้าง	4	3.25
รวม	123	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	93	75.61
4.2 สูงกว่าปริญญาตรี	30	24.39
รวม	123	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	18	14.63
5.2 5 - 10 ปี	38	30.90
5.3 11 - 15 ปี	21	17.07
5.4 มากกว่า 15 ปี	46	37.40
รวม	123	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
6.1 ต่ำกว่า 50,000 บาท	73	59.35
6.2 50,000 – 70,000 บาท	22	17.89
6.3 70,001 – 90,000 บาท	11	8.94
6.4 มากกว่า 90,000 บาท	17	13.82
รวม	123	100.00
7. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
7.1 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา	12	9.75
7.2 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	16	13.01
7.3 ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	69	56.10
7.3 อื่นๆ ได้แก่ หัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	29	21.14
หัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรม เป็นต้น		
รวม	123	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง (ร้อยละ 64.23) อายุ 35 - 45 ปี (ร้อยละ 43.09) รองลงมา น้อยกว่า 35 ปี (ร้อยละ 26.83) สถานภาพ โสด (ร้อยละ 52.03) รองลงมา สมรส (ร้อยละ 44.72) ระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า (ร้อยละ 75.61) รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 24.39) ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 37.40) รองลงมา 5 - 10 ปี (ร้อยละ 30.89) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 50,000 บาท (ร้อยละ 59.35) รองลงมา 50,000 - 70,000 บาท (ร้อยละ 17.89) และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ 56.10) รองลงมา อื่นๆ ได้แก่ หัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรม (ร้อยละ 21.14)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้เฉลี่ยต่อปี จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน จำนวนนิสิต/นักศึกษาในปัจจุบัน ที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา		
1.1 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	82	66.67
1.2 มหาวิทยาลัยเอกชน	41	33.33
รวม	123	100.00
2. ระยะเวลาในการดำเนินงาน		
2.1 น้อยกว่า 10 ปี	37	30.08
2.2 10 – 15 ปี	30	24.40
2.3 16 – 20 ปี	8	6.50
2.4 มากกว่า 20 ปี	48	39.02
รวม	123	100.00
3. รายได้เฉลี่ยต่อปี		
3.1 ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	38	30.90
3.2 10,000,000-50,000,000 บาท	21	17.07
3.3 50,000,001-100,000,000 บาท	17	13.82
3.4 มากกว่า 100,000,000 บาท	47	38.21
รวม	123	100.00
4. จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน		
4.1 น้อยกว่า 1,000 คน	85	64.63
4.2 1,000 – 1,500 คน	15	17.01
4.3 1,501- 2,000 คน	11	7.48
4.4 มากกว่า 2,000 คน	12	10.88
รวม	123	100.00
5. จำนวนนิสิต/นักศึกษาในปัจจุบัน		
5.1 น้อยกว่า 10,000 คน	21	17.07
5.2 10,000-50,000 คน	35	28.46
5.3 50,001-100,000 คน	13	10.57
5.4 มากกว่า 100,000 คน	54	43.90
รวม	123	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา		
6.1 ภาคกลาง	32	26.02
6.2 ภาคเหนือ	24	19.51
6.3 ภาคใต้	28	22.76
6.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6	4.88
6.5 ภาคตะวันตก	21	17.07
6.6 ภาคตะวันออก	12	9.76
รวม	123	100.00

จากตาราง 3 พบว่า สถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร้อยละ 66.67) ระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 39.02) รองลงมา น้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 30.08) รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 100,000,000 บาท (ร้อยละ 38.21) รองลงมา น้อยกว่า 10,000,000 บาท (ร้อยละ 30.90) จำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน น้อยกว่า 1,000 คน (ร้อยละ 64.63) รองลงมา 1,000 – 1,500 คน (ร้อยละ 17.01) จำนวนนิสิต/นักศึกษาในปัจจุบัน น้อยกว่า 10,000 คน (ร้อยละ 43.90) รองลงมา มากกว่า 10,000-50,000 คน (ร้อยละ 28.46) และที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา ภาคกลาง (ร้อยละ 26.02) รองลงมา ภาคใต้ (ร้อยละ 22.76)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามที่ได้ตั้งสมมุติฐาน ดังนี้

H_1 : การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H_2 : การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมุ่งพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H_3 : การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H_4 : ประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตาราง 4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตัวแปร	OE	OGH	PDF	MEE	VIFs
$\bar{X}$	3.87	4.09	3.97	3.95	
S.D.	0.48	0.61	0.53	0.63	
OE		0.391*	0.329*	0.647*	
OGH			0.415*	0.424*	1.331
PDF				0.483*	1.404
MEE					1.415

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดเป็น Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่าค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าตั้งแต่ 1.331-1.415 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.329-0.647 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE) ได้ดังนี้

$$OE = 1.683 + 0.115OGH - 0.017PDF + 0.451MEE$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 36.681$; $p = 0.000$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.423 (ตาราง 5) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่แต่ละด้านกับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE) ปรากฏผลดังตาราง 5

ตาราง 5 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.683	0.263	6.406	0.000*
ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH)	0.115	0.056	2.042	0.043*
ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF)	-0.017	0.067	-0.251	0.802
ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE)	0.451	0.057	7.933	0.000*
F = 36.681 p = 0.000 Adj R ² = 0.423				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH) และด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐาน ที่ 1 และ 3 สำหรับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF) ไม่มีผลกระทบกับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE)

เมื่อนำการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH) และ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวม (OE) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.427 โดยได้สมการ พยากรณ์ ดังนี้

$$OE = 1.653 + 0.111OGH + 0.445MEE$$

ตาราง 6 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ด้านผลการดำเนินงาน ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตัวแปร	PE	OGH	PDF	MEE	VIFs
$\bar{X}$	3.82	4.09	3.97	3.95	
S.D.	0.52	0.61	0.53	0.63	
PE		0.259*	0.291*	0.468*	
OGH			0.415*	0.424*	1.331
PDF				0.483*	1.404
MEE					1.415

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 6 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดเป็น Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่าค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าตั้งแต่ 1.331-1.415 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.259-0.468 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE) ได้ดังนี้

$$PE = 2.003 + 0.049OGH + 0.068PDF + 0.342MEE$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 13.967$; $p = 0.000$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.210 (ตาราง 7) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่แต่ละด้านกับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE) ปรากฏผลดังตาราง 7

ตาราง 7 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	2.003	0.338	5.932	0.000*
ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH)	0.049	0.072	0.671	0.503
ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF)	0.068	0.086	0.791	0.430
ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE)	0.342	0.073	4.691	0.000*
F = 13.967 p = 0.000 Adj R ² = 0.210				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 สำหรับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF) และด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) ไม่มีผลกระทบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE)

เมื่อนำการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.213 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$PE = 2.283 + 0.390MEE$$

ตาราง 8 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ด้านต้นทุน ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตัวแปร	CO	OGH	PDF	MEE	VIFs
$\bar{X}$	3.87	4.09	3.97	3.95	
S.D.	0.59	0.61	0.53	0.63	
CO		0.351*	0.273*	0.539*	
OGH			0.415*	0.424*	1.331
PDF				0.483*	1.404
MEE					1.415

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 8 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดเป็น Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่าค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าตั้งแต่ 1.331-1.415 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.273-0.539 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO) ได้ดังนี้

$$CO = 1.583 + 0.151OGH - 0.029PDF + 0.455MEE$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 21.371$; $p = 0.000$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.295 (ตาราง 9) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่แต่ละด้านกับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO) ปรากฏผลดังตาราง 9

ตาราง 9 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.583	0.358	4.423	0.000*
ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH)	0.151	0.077	1.965	0.051
ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF)	-0.029	0.091	-0.321	0.749
ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE)	0.455	0.077	5.875	0.000*
F = 21.371 p = 0.000 Adj R ² = 0.295				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 สำหรับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF) และด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) ไม่มีผลกระทบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO)

เมื่อนำการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.286 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$CO = 1.886 + 0.505MEE$$

ตาราง 10 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ด้านเวลา ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตัวแปร	TI	OGH	PDF	MEE	VIFs
$\bar{X}$	3.89	4.09	3.97	3.95	
S.D.	0.59	0.61	0.53	0.63	
TI		0.364*	0.265*	0.610*	
OGH			0.415*	0.424*	1.331
PDF				0.483*	1.404
MEE					1.415

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดเป็น Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่าค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าตั้งแต่ 1.331-1.415 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.265-0.610 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) ได้ดังนี้

$$TI = 1.463 + 0.146OGH - 0.089PDF + 0.555MEE$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 30.486$; $p = 0.000$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.377 (ตาราง 11) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่แต่ละด้านกับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) ปรากฏผลดังตาราง 11

ตาราง 11 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.463	0.341	4.294	0.000*
ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH)	0.146	0.073	1.994	0.048*
ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF)	-0.089	0.087	-1.027	0.306
ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่มุ่งใจ (MEE)	0.555	0.074	7.531	0.000*
F = 30.486 p = 0.000 Adj R ² = 0.377				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH) และด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่มุ่งใจ (MEE) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านต้นทุน (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 และ 3 สำหรับการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาบุคลากร (PDF) ไม่มีผลกระทบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI)

เมื่อนำการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่มุ่งใจ (MEE) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.377 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$TI = 1.302 + 0.527MEE$$

ตาราง 12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการดำเนินงานกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตัวแปร	CA	PE	CO	TI	VIFs
$\bar{X}$	3.82	4.09	3.97	3.95	
S.D.	0.52	0.61	0.53	0.63	
CA		0.259*	0.291*	0.468*	
PE			0.415*	0.424*	1.331
CO				0.483*	1.404
TI					1.415

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดเป็น Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่าค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าตั้งแต่ 1.331-1.415 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.259-0.468 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้ดังนี้

$$CA = 2.003 + 0.049PE + 0.068CO + 0.342TI$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 13.967$; $p = 0.000$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($\text{Adj } R^2$) เท่ากับ 0.210 (ตาราง 13) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระประสิทธิภาพการดำเนินงานแต่ละด้านกับตัวแปรตามความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ปรากฏผลดังตาราง 13

ตาราง 13 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของประสิทธิภาพการดำเนินงาน กับ
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	2.003	0.338	5.932	0.000*
ด้านผลการดำเนินงาน (PE)	0.049	0.072	0.671	0.503
ด้านต้นทุน (CO)	0.068	0.086	0.791	0.430
ด้านเวลา (TI)	0.342	0.073	4.691	0.000*
F = 13.967 p = 0.000 Adj R ² = 0.210				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) มีความสัมพันธ์และ
ผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึง
ยอมรับสมมติฐานที่ 4 สำหรับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE) และ
ด้านต้นทุน (CO) ไม่มีผลกระทบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงาน (PE)

เมื่อนำประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความ
ได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.213 โดย
ได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$CA = 2.282 + 0.391TI$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 35-45 ปี สถานภาพ โสด ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 50,000 บาท และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 20 ปี รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 100,000,000 บาท บุคลากรทั้งหมดในปัจจุบัน น้อยกว่า 1,000 คน จำนวนนิสิตและนักศึกษาในปัจจุบัน น้อยกว่า 10,000 คน และที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษา ภาคกลาง
2. การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร (OGH) และด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ (MEE) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$OE = 1.653 + 0.111OGH + 0.445MEE$$

เมื่อพิจารณาสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านผลการดำเนินงาน

$$PE = 2.283 + 0.390MEE$$

2) ด้านต้นทุน

$$CO = 1.886 + 0.505MEE$$

3) ด้านเวลา

$$TI = 1.302 + 0.527MEE$$

3. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา (TI) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$CA = 2.282 + 0.391TI$$

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chidi และ Shadare (2011 : 95 - 101) ได้ศึกษาการจัดการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรีย พบว่า ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ช่วยในการสร้างผลกำไรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หุ่นส่วน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรใดมีทุนมนุษย์เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน นำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างศักยภาพในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรควรมีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม และควรมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งควรมีการวัดผลทุนมนุษย์ควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

2. การบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลการดำเนินงาน ด้านต้นทุน และ

ด้านเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจพร พงษ์เจริญธรรม (2552 : 93) ได้ศึกษาปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทน้ำอัดลม พบว่า ปัจจัยองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญในยุคปัจจุบันที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง และเป็นการแสดงออกถึงศักยภาพขององค์กรในการปรับตัว เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต องค์กรที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพย่อมจะได้เปรียบกว่าองค์กรอื่น ๆ ดังนั้น ในทางปฏิบัติการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ รวมถึงค่านิยม ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ และมีผลที่ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่มีนโยบายองค์กร ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อต้องการเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์ของบุคลากรในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องสร้างหรือรักษาสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรให้คงอยู่และดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุด และเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์ดังกล่าวสำเร็จลุล่วงและมีผลดีต่อองค์กร ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีค่านิยมและมุมมองร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อผลที่จะมีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรดังกล่าว

3. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ployhart และ Moilterno (2011 : 127 - 150) ได้ศึกษาผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาทุนมนุษย์ : ในมิติที่หลากหลาย พบว่า ทุนมนุษย์คือความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและอื่น ๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล คนที่มีความแตกต่างกัน ย่อมมีทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพเพียบพร้อมด้วยการเป็นทุนมนุษย์ที่ดี ย่อมมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและวางแผนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามหรือมากกว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น เกิดจากทุนมนุษย์ที่อยู่ในตัวบุคลากรนั่นเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ หากองค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพจำนวนมาก องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ในการดำเนินงานนั้น ต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ องค์กรที่ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรนั้นเกิดเสียเปรียบทางการแข่งขัน การดำเนินงานต่าง ๆ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด หากบุคลากรในองค์กรไม่มีความสามารถที่จะใช้งานได้ เทคโนโลยีนั้นก็ไม่ส่งผลดีกับองค์กรแต่อย่างใด ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

1.2 สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรดำเนินงานได้ตามระยะเวลาที่เหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ

1.3 สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ลดต้นทุน และเวลาที่เสียไปให้น้อยที่สุด เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลกระทบของการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับกลุ่มตัวอย่างอื่นหรือหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ สถาบันทางการเงิน เป็นต้น เพื่อศึกษาผลการวิจัยว่าหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งดำเนินกิจการที่แตกต่างกันออกไปมีผลการวิจัยเป็นอย่างไร

2.2 ควรศึกษาตัวแปรตามอื่น เช่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเจริญเติบโตของรายได้ เป็นต้น เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรให้บริหารงานและดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อก่อประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

2.3 ควรศึกษากรอบแนวคิดจากปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์สมัยใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

2.4 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้กำหนดกรอบแนวคิดที่มีตัวแปรแทรกซ้อนที่อาจมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร นโยบายการบริหารจัดการองค์กร เป็นต้น

2.5 ควรเพิ่มวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เป็นการสอบถามแบบเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด ครบถ้วน และน่าเชื่อถืออย่างสูงสุด

บรรณานุกรม

- กำชัย กลั้วชัย. ศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรมตามแนวทางพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตเทศบาลเมืองปาดอง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2545.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- ญาธิป กำธรธัญกร. ชีตความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- ณัฐกร ทองสงโสม. “กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่,” บริษัท เอช อาร์ เทรนนิง แอนด์ คอนซัลแทนท์ จำกัด. 4 กุมภาพันธ์ 2554.
<http://www.hrtraining.co.th/inhouse_detail.php?id=58> 18 มิถุนายน 2555.
- ณัฐ วัฒนพานิช. “นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความฉลาดทางอารมณ์,” วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2(2) : 47 – 64, 2549.
- ธัญญพิศา รัตนกุลสรล. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนาของพนักงานพนักงานเทศบาลตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปร.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริการของรัฐในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2539.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546.
- ธารพรรษ สัตยารักษ์. Human Resource Management : หลักการและมุมมองจากมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮาส์, 2548.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด, 2553.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. บทความวิชาการด้าน HR. กรุงเทพฯ : รัตนไตร, 2548.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ : Managing Talent. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551.
- นภดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพฯ : คณะบุคคลเอมิเจเนียริง, 2552.
- นภดล ร่มโพธิ์. การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard). กรุงเทพฯ : คณะบุคคลเอมิเจเนียริง, 2553.
- นภดล ร่มโพธิ์. การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

- เบญจพร พงษ์เจริญธรรม. ปัจจัยองค์กรที่ผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทน้ำอัดลม.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- บุรินทร์ ชามะรัตน์. ประสิทธิภาพของการทนายนโยบายจัดระเบียบสังคมไปปฏิบัติในเขตเทศบาล
เมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รป.ม. มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2548.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2553.
- ปรีชา แดงโรจน์. การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ :
เอส.อาร์.พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2549.
- ปราชญา กล้าผจญ และ พอลตา บุตรสุขธิวงค์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :
ก.พลการพิมพ์, 2550.
- พรปวีณ์ กองแดง. การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดจันทบุรี.
การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. “ทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่,” บริษัท เอช อาร์
เทรนนิง แอนด์ คอนซัลแทนท์ จำกัด. 2555. <http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=60> 18 มิถุนายน 2555.
Mahasarakham University
- พัฒนา มรกตสินธุ์. “ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาองค์กร,” วารสารการพัฒนา
ทรัพยากร มนุษย์. 5(1) : 88 – 102, 2552.
- พสุ เดชะรินทร์. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2546.
- พรปวีณ์ กองแดง. การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี.
การศึกษาระดับอิสระ รป.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ, 2551.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ
ทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554.
- ไพรินทร์ ยศเลิศ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ : บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543.
- รังสรรค์ มณีเล็ก และคณะ. การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการศึกษา. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- วิเชียร วิทย์อุดม. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management).
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2552.
- วินัย ชุ่มอุทัย. ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ
เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.
- ศุภสินี มนประณีต. แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสายปฏิบัติการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ รป.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2547.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2543.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991, 2544.
- สฤติย์ รินทา. ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการความคิดสร้างสรรค์และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. ชาแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1999) จำกัด, 2554.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550.
- อาร์มสตรอง, ไมเคิล. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. แปลโดย อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เนท, 2550.
- อำนาจ ธีระวนิช. การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทมาเธอร์ บอส แพลกเก็ตจิ้ง จำกัด, 2553.
- อริสา สำรอง. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร,” วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 5(1) : 1 – 12, 2552.
- โอลส์, นิลส์ โกราน รอย, แจน และเวทเตอร์, แมกนัส. การใช้ระบบ Balanced Scorecard = Performance drivers : practice guide to using the balanced scorecard. แปลโดย วีรภูมิ มาฆะศิรินันท์ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท, 2546.
- Aaker, D.A., V. Kumar and G.S. Day. Marketing Research. 7th ed. New York : John Wiley and Sons, 2001.
- Becker, Gray S. “Nobel Lecture : The Economic way of Looking at Life,” Journal of Political Economy. 101(3) : 385 - 409 ; June, 1993.
- Black, K. Business Statistics For Contemporary Decision Making. 4th ed. USA : John Wiley and Sons, 2006.
- Botis, Nick. “Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector in Jordan,” Management Decision. 48(1) : 105 - 131, 2010.
- Chidi, Christopher O. and Oluseyi A. Shadare. “Managing Human Capital Development in Small and Medium - Sized Enterprises for Sustainable National Development in Nigeria,” International Journal of Mangement and Informantion systems. 15(2) : 95 - 103, 2011.

- Erickson, G. Scott and Michael. McCall. "Using Intellectual Capital to Enhance Performance in the Hospitality Industry," *Advances in Competitiveness Reserch*. 20(1/2) : 58 - 66 ; January, 2012.
- Nunnally, J.C. and I.H. Bernstein. *Psychometric theory*. New York : McGraw Hill, 1994.
- Pun, Kit Fai and White, Anthony Sydney. "A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation : A Review of Systems and Frameworks," *International Journal of Management Reviews*. 7(1) : 49-71 ; March, 2005. Mahasarakham University
- Ployhart, Robert E. and Moilterno, Thomas P. "Emergence of the Human Capital Resource : a Multilevel Model," *Academy of Management Review*. 36(1) : 127 - 150 ; January, 2011.
- Ukenna, Steve. Ijeoma, Ngozi. Anionwu, Carol and Olise, Moses C. "Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance : Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria," *European Journal of Economics, Finance and Administrative Seiences*. 26 : 93 - 107 ; November, 2010.
- Vodak, Ing Josef. "How to measure return on investment into human capital development," *Cag University Journal of Social Sciences*. 7(1) : 1 - 19 ; June, 2010.

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางอรุณี คำพิชิต
วันเกิด	17 มกราคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 2 ถนนจุฑาธุช ซอย 17/8 ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	อาจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาการบัญชี วิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดมหาสารคาม
พ.ศ. 2539	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาการบัญชี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2541	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการบัญชี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2545	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาการบัญชีการเงิน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554	ปริญญาบัญชีปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม