

## การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

อัมพร สงคศิริ<sup>1\*</sup> จักรกฤษณ์ โปณะทอง<sup>2</sup> และ จตุพล ยงศรี<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซอยสุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

\* Corresponding Author: amporn.son@g.swu.ac.th

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

### ข้อมูลบทความ

### บทคัดย่อ

#### ประวัติบทความ :

รับเพื่อพิจารณา : 14 มีนาคม 2565

แก้ไข : 11 พฤษภาคม 2565

ตอบรับ : 12 พฤษภาคม 2565

DOI : 10.14456/kmutrd.2022.11

#### คำสำคัญ :

การบริหารทรัพยากรมนุษย์,  
สถาบันอุดมศึกษา, การวิเคราะห์  
องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน ซึ่งเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 429 คน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 4 แห่ง โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง

คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ซึ่งเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิจัยระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการ 75 คน โดยใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่มากกว่า 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที (One sample t-test) ผลการวิจัย พบว่า ก) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารคุณภาพพัตรากำลัง 3) การดึงดูดผู้มีความรู้ 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน 5) การบริหารผลงาน 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน 7) การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2/df = 1.63$ , GFI = 0.90, CFI = 1.00, RMSEA = 0.038, SRMR = 0.025) และ ข) ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 28 กลไก ซึ่งในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก (Mean = 4.40, S.D. = 0.71) และมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $t = 10.857$ ,  $p = 0.000$ )

## Development of Human Resource Management Model Responding to Disruptive Changes of Autonomous Higher Education Institutions

Amporn Songkasiri<sup>1\*</sup>, Chakrit Ponathong<sup>2</sup> and Chatupol Yongsorn<sup>2</sup>

Srinakharinwirot University, Sukhumvit 23, Wattana, Bangkok 10110

\* Corresponding Author: amporn.son@g.swu.ac.th

<sup>1</sup> Doctoral Student, Higher Education Management Program, Faculty of Education.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Educational Administration and Higher Education, Faculty of Education.

### Article Info

#### Article History:

Received: March 14, 2022

Revised: May 11, 2022

Accepted: May 12, 2022

DOI : 10.14456/kmuttrd.2022.11

#### Keywords :

Human Resource Management / Higher Education Institution / Confirmatory Factor Analysis

### Abstract

This research aimed at the following objectives: 1) analyzing the human resource management component responding to disruptive changes of autonomous higher education institutions, and 2) developing the human resource management model responding to disruptive changes of autonomous higher education institutions. The research consisted of three phases. The first phase aimed to conduct a confirmatory factor analysis. In the first step, an interview of four experts as key informants chosen by a purposive selection was carried out. Seven interview questions were used to collect the data which was then analyzed by a content analysis. In the second step, by using a stratified random sampling method and a convenience sampling, the samples included 429 academic staff of four autonomous universities. A 5-rating scale questionnaire was used as an instrument to elicit the data which was then analyzed by descriptive statistics and a structural equation model. The second phase aimed to develop the Human Resource Management Model. The samples were seven experts chosen by a purposive selection. The drafted model was used as an instrument in a focus group meeting. A content analysis was applied to analyze and synthesize the received data. The third phase aimed to assess the appropriateness of the finalized model. The samples consisted of 75 academic staff through a purposive selection. The data were collected by using a 5-rating scale questionnaire, and analyzed by using frequency, percentage, mean, and standard deviation. An appropriateness criterion was applied using a one sample t-test technique. The findings revealed as follows: A) the Human Resource Management Components consisted of eight factors including 1) Strategic Analysis of Job and Business, 2) Manpower Optimization, 3) Talent Attraction, 4) Capability Enhancement, 5) Performance Management, 6) Reward and Recognition Management, 7) Employee Relations Management, and 8) HR Digital Savvy. The adjusted structural equation model was congruent with the empirical data ( $X^2/df = 1.63$ , GFI = 0.90, CFI = 1.00, RMSEA = 0.038, SRMR = 0.025). B) the Human Resource Management Model comprised of eight components and 28 driving mechanisms. The developed model was appropriate at high level (Mean = 4.40, S.D. = 0.71), and its appropriateness level were higher than the criteria which was 3.51 at statistically significant level of 0.05 ( $t = 10.857$ ,  $p = 0.000$ ). Further recommendation and implication were also discussed.

## บทนำ

ท่ามกลางกระแสโลกในยุคปัจจุบันซึ่งเผชิญกับความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) [1-2] กอปรกับวิกฤติโรคระบาดที่แพร่กระจายไปทั่วโลกได้เร่งให้เกิดการพลิกผันทางเทคโนโลยีอย่างฉับพลันในหลายองค์กร ซึ่งสร้างผลกระทบในมิติต่าง ๆ ปัจจุบันเหล่านี้สร้างความกังวลให้กับผู้บริหารองค์กร ซึ่งเผชิญความท้าทายครั้งใหญ่อย่างที่ไม่เคยคาดการณ่มาก่อน ทำให้ต้องเตรียมรับมือ ปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งได้เข้ามามีบทบาทสำคัญและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่การใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในอนาคต [3] โดยผลการศึกษาของ IBM Institute for Business Value ยืนยันว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีและทักษะของบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) [4-5] ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายใหม่ในบทบาทและหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาพลิกผันองค์กร [6-7] และพลิกโฉมแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) อาทิ การเพิ่มคุณค่าในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มขึ้นของโลกเสมือนแห่งการทำงาน การเชื่อมโยงและเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารแบบเปิด และการเข้ามาแทนที่ของวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล [8] อีกทั้งยังสร้างบทบาทใหม่ กล่าวคือ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ [9-11] เพื่อเพิ่มมูลค่า เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าและการพลิกผันของเทคโนโลยียังได้สร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในแวดวงการศึกษา ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เป็นเหตุให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งต้องปิดตัวลง [12-15] เกิดรูปแบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างสิ้นเชิง (Disruptive Education) ไปสู่การเรียนการสอนในระบบออนไลน์หรือรูปแบบผสมผสาน (Hybrid) มากยิ่งขึ้นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับ

สถานการณ์โรคระบาด [16-18] ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องเร่งพลิกโฉมเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษใหม่ [19] เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจสำคัญด้านทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกหลักที่ช่วยขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถเผชิญหน้าและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสังคมโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอดีตเคยให้เห็นช่องว่างขององค์ความรู้และแนวปฏิบัติดังกล่าวที่ควรเร่งศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งยังสะท้อนปัญหาในมิติต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ยังไม่อาจรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การขาดแผนรองรับการบริหารความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ระบบการบริหารที่ยังขาดความคล่องตัว งบประมาณและการควบคุมการใช้จ่ายตามระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานไม่จูงใจ การปรับโครงสร้างส่วนงาน ที่คนคิดและค่านิยมต่างกันของบุคลากร บุคลากรไม่ปรับตัว ภาระงานไม่ชัดเจน ตัวชี้วัดในการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานใช้ไม่ได้จริง การบริหารงานยังยึดติดระบบราชการเดิมและระบบเอกสาร เทคโนโลยีไม่ทันสมัย และสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน จากงานวิจัยในอดีตจึงอาจพอสรุปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐยังขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อบริหารจัดการในลักษณะขององค์กรสมัยใหม่ [20-25] นอกจากนี้ กระบวนการและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำเป็นต้องพลิกโฉมให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร พร้อมไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา ให้ได้รับการเพิ่มพูนและฟื้นฟูทักษะ (Upskill/Reskill) สำหรับรูปแบบและแนวทางการทำงานในอนาคต [26-28]

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการและแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงสนใจศึกษาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบและแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมและเท่าทันต่อโลกยุค

ปัจจุบัน อีกทั้งยังช่วยเติมเต็มองค์ความรู้และแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการวางแผนงานและดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา อันจะนำไปสู่การสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

### ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สำหรับบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่งเท่านั้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**การวิจัยระยะที่ 1** เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง 4 คน จากหน่วยงาน ได้แก่

1) องค์กรวิชาชีพทรัพยากรบุคคลในระดับชาติ และ 2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ได้รับรางวัลในระดับชาติด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง 4 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย 1 คน และ 2) สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2562 จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 1 คน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 1 คน และ มหาวิทยาลัยมหิดล 1 คน

**เครื่องมือที่ใช้** คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ประกอบด้วย ประเด็นสัมภาษณ์ 7 คำถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์

**การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 คน โดยเข้าพบและสัมภาษณ์ตัวบุคคล และสัมภาษณ์ผ่าน Zoom Meeting แล้วสรุปบทสัมภาษณ์ วิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากบทสัมภาษณ์ เพื่อนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สำหรับการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในขั้นตอนที่ 2

#### ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากรสายวิชาการ 10,600 คน [29] จากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ซึ่งได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกตามเกณฑ์ของ QS World University Rankings ประจำปี 2562 ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 4) มหาวิทยาลัยมหิดล คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*Power [30] ได้ 423 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นที่ยอมรับ คือ 5-20 เท่าของตัวแปร [31] แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

**เครื่องมือที่ใช้** แบบสอบถาม เรื่อง "องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

แบบพหุคูณของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ" ซึ่งข้อความพัฒนามาจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยในอดีต [9, 24-25, 32-38] ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 2) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพหุคูณของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 มีคำถาม 11 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 มีคำถาม 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 มีคำถาม 9 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 มีคำถาม 9 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 มีคำถาม 10 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 มีคำถาม 6 ข้อ องค์ประกอบที่ 7 มีคำถาม 11 ข้อ และ องค์ประกอบที่ 8 มีคำถาม 11 ข้อ รวมข้อความคำถามทั้งสิ้น 74 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยค่า 5 หมายถึง องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมากที่สุด ในขณะที่ค่า 1 หมายถึง องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

**การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งพบค่า IOC ตั้งแต่ 0.6-1.0 แสดงว่าข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ [39-40] หลังจากนั้น จึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มประชากร 30 คน แล้ววิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.993 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.502-0.928

**การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลตอบกลับตามจำนวนที่ต้องการแล้ว จึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หลังจากนั้นจึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับองค์ประกอบหลักทั้ง 8 องค์ประกอบ โดยทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่า Bartlett's test of Sphericity ซึ่งจะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนี

ไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy) ที่เป็นค่าบ่งบอกความสมดุลงของข้อมูล ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .50 [31] แล้วจึงทำการทดสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพิจารณาโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง และตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมติฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด [41-42]

**การวิจัยระยะที่ 2** เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพหุคูณของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

**กลุ่มเป้าหมาย** คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 2 คน 2) บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 3 คน และ 3) ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอก 2 คน

**เครื่องมือที่ใช้** คือ ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพหุคูณของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งพัฒนาและยกร่างรูปแบบมาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 โดยจัดเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ ร่างรูปแบบประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อนรวมจำนวน 28 กลไก และมีกระบวนการ/วิธีดำเนินการรวมจำนวน 64 ประเด็น

**การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** ผู้วิจัยจัดการประชุมสนทนากลุ่มร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาและประเมินคุณภาพของร่างรูปแบบรวมทั้งให้ข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงร่างรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ ครบคลุม และเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมากที่สุด

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์เนื้อหา ปรับปรุงร่างรูป

แบบตามข้อเสนอแนะ และสรุปเป็นรูปแบบฉบับความสมบูรณ์ ก่อนนำไปศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบดังกล่าวต่อไป

**การวิจัยระยะที่ 3** มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากรสายวิชาการ 10,600 คน [29] จากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง โดยเลือกแบบเจาะจง แห่งละ 15 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 60 คน โดยกำหนดเกณฑ์การเลือก ได้แก่ 1) เป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งละ 1 คน 2) เป็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานภายใต้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งละ 4 คน และ 3) เป็นบุคลากรสายวิชาการของส่วนงานภายใต้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งละ 10 คน

**เครื่องมือที่ใช้** คือ แบบสอบถาม เรื่อง ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะข้อคำถามปลายปิด และ ส่วนที่ 2 ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีรูปแบบจำนวน 8 ด้าน มีข้อคำถามรวม 63 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งพบค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.0 แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ [39-40] หลังจากนั้น จึงหาค่าความเชื่อมั่นโดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มประชากร 30 คน แล้ววิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.994 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาครายองค์ประกอบ เท่ากับ 0.994 ทั้ง 8 องค์ประกอบ ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่มีค่า

เข้าใกล้เกณฑ์ 1.00 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สูง (Reliable) และสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ [43]

**การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลตอบกลับตามจำนวนที่ต้องการแล้ว จึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมในระดับที่มากกว่า 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที (One sample t-test) มาสรุปและใช้เป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

## ผลการวิจัย

### ผลการวิจัยระยะที่ 1

**ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ** โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน สรุปผล ดังนี้

1. **แนวทางการรับมือและปรับตัวขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี** ประเด็นสำคัญเพื่อรับมือและปรับตัวในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ประกอบด้วย 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา 2) ความคล่องตัวขององค์กร 3) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การบริหารความเปลี่ยนแปลง

2. **นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี** มี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ประกอบด้วย 1) การเป็นคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. **รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา** มี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์กร 2) การจ้างหน่วยงานภายนอก และ 3) สมรรถนะ

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี มี 5 ปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย 1) ความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 3) มโนทัศน์ 4) การสื่อสาร และ 5) ปัจจัยอื่น ๆ อาทิ พันธมิตรและเครือข่าย และ ความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง กล้าออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Safe Zone) เป็นต้น

5. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการหรือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลกระทบ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการเรียนรู้ 2) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ และ 3) การสรรหา

6. ปัญหาหรืออุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางเทคโนโลยี มี 5 อุปสรรค ประกอบด้วย 1) มโนทัศน์ 2) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์กร 4) กฎระเบียบ และ 5) ความหลากหลายของบุคลากร

7. องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารคุณภาพอัตโนมัติ 3) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน 5) การบริหารผลงาน 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน 7) การจัดการสัมพันธภาพบุคลากร และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ** สรุปผล ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้รับผลตอบกลับ รวม 429 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมา คือ สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 377 คน คิดเป็นร้อยละ 87.8 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 80.9 สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าความเบ้ พบว่า มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -.571 ถึง -1.164 และค่าความโด่ง พบว่า มีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.479 ถึง 1.334 ซึ่งค่าความเบ้และค่าความโด่งมีค่าไม่เกิน +2 หรือ -2 แสดงว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงต่างจากโค้งปกติเพียงเล็กน้อยซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ [44,45]

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังการปรับแก้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.92 - 0.97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกองค์ประกอบ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.05 - 0.15 มีค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (CR) อยู่ระหว่าง .90 - .94 และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) อยู่ระหว่าง .69 - .78 [31] อย่างไรก็ตาม ค่า Chi-square จะมีค่าสูงมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาค่า Relative Chi-square ( $X^2/df$ ) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.0 [45-47] และในทำนองเดียวกัน ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนจะมีความอ่อนไหวต่อกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ด้วยเช่นกัน [48-51] ดังนั้น การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลจึงจำเป็นต้องพิจารณาค่าสถิติอื่น ๆ ร่วมด้วย [46] ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสถิติอื่น ๆ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดี และผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด [41-42] ดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 1** ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้ (n = 429)

องค์ประกอบ	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>	CR	AVE
1	ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	0.94	0.12	19.31*	0.88	.92	.69
2	ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	0.93	0.13	18.35*	0.87	.94	.75
3	ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	0.92	0.15	20.12*	0.85	.92	.69
4	ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	0.97	0.05	21.59*	0.94	.91	.73
5	ด้านการบริหารผลงาน	0.94	0.13	20.26*	0.88	.90	.70
6	ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	0.93	0.13	21.64*	0.86	.90	.70
7	ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	0.95	0.10	21.13*	0.90	.93	.78
8	ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.93	0.13	20.83*	0.86	.93	.77
<i>Chi-square = 846.17, df = 520, p-value = .000, X<sup>2</sup>/df = 1.63, GFI = 0.90, CFI = 1.00, IFI = 1.00, NFI = 0.99, RFI = 0.99, RMSEA = 0.038, SRMR = 0.025, CN = 292.38</i>							

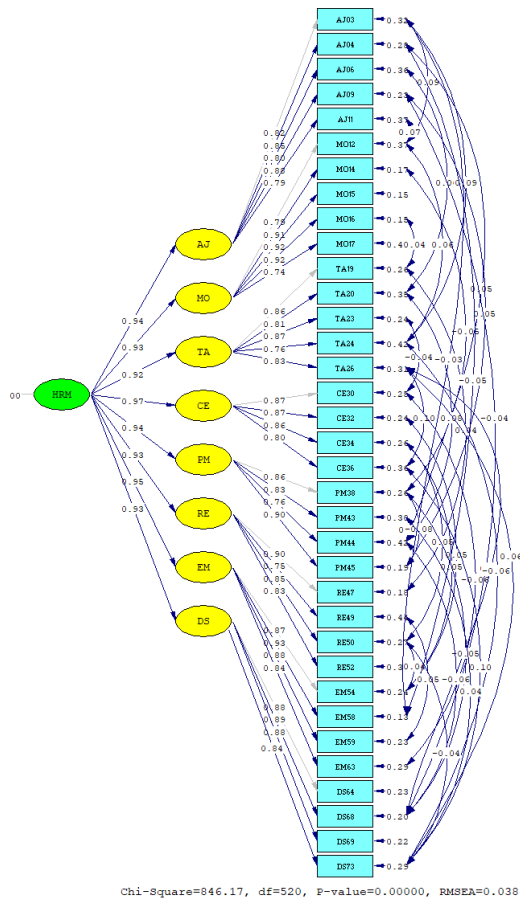
\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 2** ผลการเปรียบเทียบเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน หลังการปรับโมเดล (n = 429)

ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา	โมเดล หลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
X <sup>2</sup> /df	น้อยกว่า 2	1.63	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .90	.90	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	1.00	ผ่านเกณฑ์
IFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	.99	ผ่านเกณฑ์
RFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95	.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า .05	.038	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า .05	.025	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	292.38	ผ่านเกณฑ์



ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม (HRM) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบสรุปว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ละองค์ประกอบสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ระหว่างร้อยละ 85-94 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ทั้ง 8 องค์ประกอบเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาพรวม ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หลังการปรับแก้ (n = 429)

## ผลการวิจัยระยะที่ 2

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐ โดยการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน สรุปว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ด้าน และมี กลไกการขับเคลื่อน จำนวน 28 กลไก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1. รูปแบบด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก ได้แก่ 1) ผลักดันและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเชิงกลยุทธ์ 3) พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา และ 4) วิเคราะห์สมรรถนะแห่งอนาคตสำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา

**2. รูปแบบด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก ได้แก่ 1) มีข้อกำหนดงานและภาระงานที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 2) วิเคราะห์กำหนด และจัดสรรกรอบอัตรากำลังใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 3) มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานหลัก และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอกับงานหลัก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา และ 4) สรรหาว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Outsourcing) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา

**3. รูปแบบด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก ได้แก่ 1) มีข้อกำหนดงานพิเศษหรือเฉพาะกิจสำหรับการจ้างผู้มีศักยภาพสูง 2) มียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการ ช่องทางที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง 3) สร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูง และ 4) มีสาขาความเชี่ยวชาญและสรรหาคณาจารย์วิชาการสาขาวิชาใหม่หรือข้ามศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา

**4. รูปแบบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก ได้แก่ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลตามสายงานที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร 2) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และ 3) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากร

**5. รูปแบบด้านการบริหารผลงาน** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก ได้แก่ 1) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ 2) มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีตัวชี้วัดเป้าหมาย และชั้นของเป้าหมาย เพื่อการวัดผลตามข้อเท็จจริงและประเมินผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก และ 3) มีข้อกำหนดงานตามแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนอย่างต่อเนื่อง

**6. รูปแบบด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 4 กลไก ได้แก่ 1) มีรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย (Individualization & Personalization) 2) มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่ 3) มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการตามข้อกำหนดงานที่บรรลุตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษา และ 4) มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง (Non-Financial Reward)

**7. รูปแบบด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก ได้แก่ 1) มีการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experiences) ในสถาบันอุดมศึกษา 2) มีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging & Inclusiveness) และ 3) ให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**8. รูปแบบด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย กลไกการขับเคลื่อน 3 กลไก ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา 2) พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร และ 3) ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล (Digital Behavior) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสถาบันอุดมศึกษา

### ผลการวิจัยระยะที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 75 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมา คือ สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28 สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 56 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 86.7 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากับผู้มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 21-30 ปี คือ จำนวนกลุ่มละ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของคณะ/ส่วนงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 44 มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 นอกจากนี้ ยังพบว่าส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 78.7 รองลงมา คือ มีตำแหน่งทางการบริหารในระดับผู้บริหารส่วนงาน/คณะ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 และมีตำแหน่งทางการบริหารในระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4

**ตารางที่ 3** ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ด้านที่	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐ	ความเหมาะสม				
		Mean	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	t	p
1	ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	4.40	0.70	มาก	11.037*	.000
2	ด้านการบริหารคุณภาพพัสดุภัณฑ์	4.36	0.76	มาก	9.667*	.000
3	ด้านการดึงดูดผู้มีความรู้สูง	4.35	0.75	มาก	9.720*	.000
4	ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	4.38	0.73	มาก	10.369*	.000
5	ด้านการบริหารผลงาน	4.41	0.77	มาก	10.150*	.000
6	ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	4.39	0.82	มาก	9.272*	.000
7	ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร	4.47	0.77	มาก	10.731*	.000
8	ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.41	0.78	มาก	10.057*	.000
รวม		4.40	0.71	มาก	10.857	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3 แสดงผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อน 28 กลไก และมีวิธีดำเนินการ รวม 63 วิธี พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.40, S.D. = 0.71) และมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $t = 10.857, p = .000$ ) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบทั้ง 8 ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และทุกด้านมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น เมื่อพิจารณาค่าความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งมีค่าสูงกว่า เกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวม 8 ด้าน

มีกลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanism) รวม 28 กลไก การขับเคลื่อน และมีกระบวนการ/วิธีดำเนินการ (Initiatives) รวม 63 กระบวนการ

### อภิปรายผล

1. ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ พบว่าประเด็น "นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่และช่องทางการสื่อสารเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการ องค์กร และการทำงานแบบผสมผสาน" เป็นวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า นอกเหนือจากการปรับโครงสร้างและระบบงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแล้ว [38] การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานภารกิจด้านต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เป็นสิ่งที่จำเป็นและเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

แบบพลิกผันทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อรองรับในการปฏิบัติงานแบบทางไกลของบุคลากร (Remote Working) และการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ นอกจากนี้ การเปิดรับและปรับใช้เทคโนโลยีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา [38] สอดคล้องกับแนวคิดของ Napapongsa และคณะ [52] ซึ่งเสนอแนะว่า ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากรรับทราบนโยบาย แนวทาง และเป้าหมาย สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ อีกทั้งยังช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นในการสนับสนุนและเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา (Strategic Partner) [33, 37]

2. ด้านการบริหารดุลยภาพอัตรากำลัง พบว่าประเด็น "จัดทำข้อกำหนดงานและภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน การวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ และการบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา" เป็นวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า เมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับพลัน ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาการจำเป็นต้องปรับตัวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อีก ตามภาระงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้เปลี่ยนรูปแบบไป ดังจะเห็นได้จากการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้เปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาและการบริการวิชาการผ่านระบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น ทำให้ภาระงานต่าง ๆ รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งในด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ได้เปลี่ยนแปลงข้อกำหนดไป เพื่อให้เหมาะสมและทันสมัยกับสภาพปัจจุบันด้วยเหตุนี้ ข้อกำหนดและภาระงานของบุคลากรสายวิชาการจึงควรถูกพิจารณาและปรับแก้ให้เหมาะสมและยืดหยุ่น และตรงตามเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Thammetar [53] ซึ่งได้สรุปเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาจารย์ในระดับสถาบันว่าควรมีการกำหนด

แนวทางการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจนและใช้เป็นแนวทางเดียวกับให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และควรกำหนดเกณฑ์ภาระงานสอนที่ชัดเจน และอาจนำไปใช้ในการกำหนดเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการ [54]

3. ด้านการดึงดูดผู้มีความรู้สูง พบว่าประเด็น "พัฒนาระบบการบริหาร ใจ และธำรงรักษาไว้ซึ่งผู้มีความรู้สูงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน และสามารถอยู่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาได้ในระยะยาว" และ "สรรหาบุคลากรสายวิชาการ เพื่อสร้างสาขาความเชี่ยวชาญใหม่หรือข้ามศาสตร์ เพื่อรองรับรายวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง" เป็นวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจอาศัยกลยุทธ์ในการสรรหาและดึงดูดผู้มีความรู้สูงเพียงอย่างเดียว ในกระบวนการดูแลบุคลากรหรือผู้มีความรู้สูงจำเป็นต้องมีระบบและแนวทางในการบริหารและธำรงรักษาผู้มีความรู้สูงด้วยเช่นกัน [34] ซึ่งจะต้องมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายงาน มีแนวทางการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส อีกทั้งควรต้องเท่าเทียมกับบุคลากรทั่วไป โดย Teerathanacharyakun [55] ได้เสนอแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ประกอบด้วย การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการให้รางวัล ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nikornsiri และ Sritanyarat [56] ที่กล่าวว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยเฉพาะด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้านการใช้ศักยภาพในการทำงาน และด้านประชาธิปไตยในองค์กร และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Nantharajphonng และคณะ [57] ซึ่งกล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุกเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

4. ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน พบว่าประเด็น "สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสายงานผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (Work-

force Mobilization)" เป็นวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนและยกระดับ (Reskill/ Upskill) ทักษะและสมรรถนะทางวิชาการแล้ว การมีโอกาสได้เข้าไปเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์จริงร่วมกับผู้ประกอบการในสถานประกอบการจริง ได้นำเอาปัญหาหรือโจทย์วิจัยจากสภาพแวดล้อมจริงของผู้ประกอบการมาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหามาสามารถประยุกต์และเชื่อมโยงองค์ความรู้ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้อย่างสมดุล เป็นอีกหนึ่งรูปแบบการเรียนรู้ผ่านการศึกษาฝึกฝนจากประสบการณ์จริง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ให้มีศักยภาพ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญที่ก้าวทันโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถนำเอาความรู้และประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติจริงในสถานประกอบการมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานได้อีกทางหนึ่งด้วย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Napapongsa และคณะ [52] ซึ่งกล่าวว่า มหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัลควรปรับขั้นตอนไม่อาจดำรงบนแนวปฏิบัติของตนเองได้อีกต่อไป หากแต่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกหรือเครือข่ายภายนอก เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งเชื่อมโยงเครือข่ายการทำงานทั้งในด้านการจัดการศึกษา การจัดการนักศึกษา และผลผลิตของนักศึกษา และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chantawong และคณะ [58] ซึ่งได้สรุปว่า สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการด้วยการเรียนรู้การปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตอย่างแท้จริง ซึ่งจะก่อให้เกิดประสบการณ์ตรงจากการลงมือปฏิบัติจริง และสามารถนำมาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้

5. ด้านการบริหารผลงาน พบว่าประเด็น "สนับสนุนให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน" เป็นวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า การเปิดรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงระบบ กระบวนการ

และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันและโรคระบาด ส่งผลให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ ภาระงานใหม่ และอาจรวมถึงความต้องการที่หลากหลาย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปและสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Khumhome [59] ซึ่งกล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เพราะบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน มีอำนาจในการร่วมตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดการยอมรับ และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

6. ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าประเด็น "พัฒนาสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน" เป็นวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ การที่สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบบริหารสวัสดิการรูปแบบใหม่ หรือจัดให้มีผลตอบแทนหรือสวัสดิการที่ยืดหยุ่น หลากหลาย ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของบุคลากรหลากหลายวัย จะสามารถตอบสนองวิถีชีวิตและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ก่อให้เกิดสุขภาวะและบรรยากาศที่ดี ซึ่งสามารถกระทำได้โดยวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะราย เพื่อทำความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรแต่ละคนให้ความสำคัญและให้คุณค่าในชีวิต เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการยืดหยุ่น และอาจรวมถึงรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น อาทิ สถานที่ทำงานยืดหยุ่น เวลาในการปฏิบัติงานยืดหยุ่น หรือค่าตอบแทนและสวัสดิการตามเงื่อนไขที่บรรลุตัวชีวิต เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Pojsupap และ Khasasin [60] ซึ่งกล่าวว่า การจ่ายค่า

ตอบแทนไม่ควรถูกจำกัดภายใต้กรอบงบประมาณ และการทำงานควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับวิถีแบบดิจิทัล นอกจากนี้ ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการให้กำลังใจ ซึ่งกันและกันภายในองค์กร การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การมีผลิตภาพ (Productivity)

7. ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร พบว่า ประเด็น "สร้างระบบนิเวศแห่งความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์กร" เป็นวิธีดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษา นับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่ดีภายในองค์กร เป็นองค์กร สุขภาวะ ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นมิตรและสมานฉันท์ นำไปสู่การเสริมสร้างและส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากองค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความเป็นอยู่ที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Apaipakdi [61] ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย สถานที่ทำงานที่เหมาะสมและน่าทำงาน ความรักในงานที่ทำ วิธีการทำงานแบบใหม่ที่สร้างสรรค์ ความเป็นกัลยาณมิตรในที่ทำงาน และทัศนคติการทำงานเชิงบวก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญและสร้างให้ครอบคลุมทั้งทางด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยา และด้านสังคม นอกจากนี้ เพื่อให้เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตและรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ สถาบันอุดมศึกษา จึงควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาช่วยเชื่อมความผูกพันทางไกล (Distance Engagement) ของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร เพื่อช่วยลดความห่างเหินและลดช่องว่างของความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

8. ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าประเด็น "สร้างสถานที่ทำงานดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารงานและการทำงานรูปแบบใหม่หรือ

การทำงานแบบผสมผสาน" เป็นกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ ความก้าวหน้าและการพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัล และการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้เร่งให้เกิดการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาอย่างรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอด และทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางภาวะวิกฤติของโรคระบาด โดยสถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อการทำงาน พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kessalee และ Kwiecien [62] ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการพัฒนา ดังนั้น นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเร่งพัฒนาทักษะและการรู้ดิจิทัลของบุคลากรแล้ว ยังควรกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการทำงานของบุคลากรบนแพลตฟอร์มดิจิทัล ในขณะที่เดียวกัน ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล ซึ่งจะนำไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัลที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการแบ่งปันข้อมูลบนแพลตฟอร์มออนไลน์มากยิ่งขึ้น

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม (HRM) กับ 8 องค์ประกอบย่อย พบว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่าน

เกณฑ์การพิจารณา ดังนั้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาพรวม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารคุณภาพอัตรากำลัง 3) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน 5) การบริหารผลงาน 6) การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน 7) การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร และ 8) ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ผลการพัฒนาในรูปแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบัน อุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยการพิจารณาและประเมิน คุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ด้าน มีกลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanism) จำนวน 28 กลไก และมีกระบวนการ/ วิธีดำเนินการ (Initiatives) รวม 63 วิธีดำเนินการ ซึ่งใน ภาพรวม รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีค่า เฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

### ข้อเสนอแนะ

การนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ อุดมศึกษาต่างๆ มีประเด็นข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ ดังแสดง  
รองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษา ในตารางที่ 4  
ในกำกับของรัฐ ไปประยุกต์ใช้ในมิติหรือบริบทของสถาบัน

ตารางที่ 4 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในมิติต่าง ๆ

มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ประเด็นข้อเสนอแนะ
การวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพิ่มประสิทธิภาพในพันธกิจต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> </ol>
การบริหารคุณภาพอัตรากำลัง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารอัตรากำลังมีความเหมาะสมและมีคุณภาพ ทั้งในแง่ของปริมาณที่เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>2. สมรรถนะของบุคลากรมีความเหมาะสมกับงานวิชาชีพอาจารย์หรือภารกิจหลัก</li> <li>3. การปรับปรุงแก้ไขข้อกำหนดงาน และภาระงานด้านต่าง ๆ ทั้งการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ครอบคลุม และหลากหลายมากยิ่งขึ้น</li> </ol>
การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความทันสมัย เท่าทันเทคโนโลยี และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>2. แนวคิดความเชี่ยวชาญแบบข้ามศาสตร์ รองรับการเรียนรู้แบบบูรณาการและสหสาขาวิชา</li> <li>3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูง</li> </ol>
การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเพิ่มขีดความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพ</li> <li>2. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต ตามแผนการพัฒนาบุคคล (IDP)</li> <li>3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเทคโนโลยีทางการศึกษาสมัยใหม่เพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการเรียนรู้</li> </ol>
การบริหารผลงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน</li> <li>2. การพัฒนาและปรับปรุงระบบการประเมินผลงาน</li> <li>3. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่</li> <li>4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ</li> </ol>
การจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนวคิดความต้องการและความเหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย (Individualization &amp; Personalization)</li> <li>2. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารผลตอบแทน</li> </ol>



## ตารางที่ 4 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในมิติต่าง ๆ (ต่อ)

มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ประเด็นข้อเสนอแนะ
การจัดการสัมพันธภาพบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านความหลากหลายของบุคลากร</li> <li>2. การส่งมอบประสบการณ์ที่ตลอดช่วงชีวิตของการทำงานของบุคลากร</li> <li>3. การสร้างความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</li> <li>4. โครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมและคุ้มครองสวัสดิภาพและผลประโยชน์ของบุคลากรในทุกมิติ</li> </ol>
ความเชี่ยวชาญดิจิทัล ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มโนทัศน์ทางดิจิทัล (Digital Mindset)</li> <li>2. สมรรถนะและทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร</li> <li>3. เทคโนโลยีสมัยใหม่และวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลมหัต (Big Data)</li> </ol>

สำหรับการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ควรมีแนวทางการดำเนินงานแบบองค์รวมและเชื่อมโยงประสานกัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ดังนี้

### 1. ด้านการวิเคราะห์งานและองค์กรเชิงกลยุทธ์

- ควรกำหนดนโยบายและแนวทางในการเพิ่มความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่น (Resilience) ในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงาน ข้อบังคับต่าง ๆ บนพื้นฐานของกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายการบริหารงาน และเป้าหมายรวมถึงบริบทของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

- ควรนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในพันธกิจต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

### 2. ด้านการบริหารคุณภาพอัตรากำลัง

- ควรให้ความสำคัญกับการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมและมีคุณภาพ ทั้งในแง่ของปริมาณที่เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความเชี่ยวชาญทางวิชาการและสมรรถนะของบุคลากรที่ควรมีความเหมาะสมกับงาน

วิชาชีพอาจารย์หรือภารกิจหลักที่จะตอบสนองต่อตัวชีวิต ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- ควรมีการร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อกำหนดงาน และภาระงานด้านต่าง ๆ ทั้งการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ให้มีความทันสมัย ครอบคลุม และหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ และการขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นของบุคลากรสายวิชาการ

### 3. ด้านการดึงดูดผู้มีความรู้สูง

- ควรเร่งปรับปรุงและพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้บุคลากรสายวิชาการที่ตรงกับสาขาความเชี่ยวชาญที่ต้องการ ทั้งสาขาเฉพาะ และสหสาขาวิชา เพื่อสนับสนุนแนวคิดความเชี่ยวชาญแบบข้ามศาสตร์ รองรับการเรียนรู้การสอนแบบบูรณาการและสหสาขาวิชา

- ควรมีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารผู้มีความรู้สูงที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้มีความรู้สูงที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ บรรลุตามข้อกำหนดงานพิเศษหรือเฉพาะกิจตามเป้าหมายของการจ้างผู้มีความรู้สูง

#### 4. ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

- ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ

- ควรส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแผนการพัฒนารายบุคคล

- ควรให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และเทคโนโลยีทางการศึกษาสมัยใหม่ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและส่งเสริมรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายของบุคลากรสายวิชาการ

#### 5. ด้านการบริหารผลงาน

- ควรปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน โดยยังคงไว้ซึ่งความเที่ยงตรง ยุติธรรม และชัดเจนของเป้าหมายและตัวชี้วัด

- ควรมีการสื่อสาร เปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

- ควรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับยุคสมัย

#### 6. ด้านการจัดการรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน

- ควรให้ความสำคัญกับแนวคิดความต้องการ และความเหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย (Individualization & Personalization)

- ควรใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและโปร่งใส

- ควรมีระบบที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับภาระงานและรูปแบบการทำงานใหม่ในยุคปัจจุบัน และ

สอดคล้องตามความต้องการและความเหมาะสมของบุคลากรเฉพาะราย

#### 7. ด้านการจัดการสัมพันธภาพบุคลากร

- ควรกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม เพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายของบุคลากร

- ควรจัดหาหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมและคุ้มครองสวัสดิภาพและผลประโยชน์ของบุคลากร เพื่อการอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ปลอดภัย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความผูกพัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

- ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีตลอดช่วงชีวิตของการทำงานของบุคลากร

#### 8. ด้านความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ควรเร่งพัฒนามโนทัศน์ทางดิจิทัล (Digital Mindset) พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะและทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

- ควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลมหัต (Big Data) ทางทรัพยากรมนุษย์

- ควรเชื่อมโยงและสอดประสานข้อมูลให้เกิดการใช้ประโยชน์ร่วมกันในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต มีดังนี้

1. ควรศึกษากับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งรูปแบบหรือแนวปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน และอาจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่น ๆ ด้วย เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย

ในมิติต่าง ๆ ที่ช่วยสร้างความเข้าใจที่มากยิ่งขึ้น ตามบริบท และลักษณะของแต่ละประเภทสถาบันอุดมศึกษา

2. ควรศึกษาและดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคตในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

3. ควรศึกษาประเด็นร่วมสมัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มพูนและยกระดับทักษะของบุคลากร การสร้างประสบการณ์ที่ดี การทำงานรูปแบบใหม่ บนแพลตฟอร์มดิจิทัล การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร การบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการจัดการความต้องการเฉพาะราย เป็นต้น เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เฉพาะด้าน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

### เอกสารอ้างอิง

1. Lemoine, P.A., Hackett, P.T. and Richardson, M.D., 2017, "Global Higher Education and VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity," in Handbook of Research on Administration, Policy, and Leadership in Higher Education, IGI Global, Hershey, pp. 549-568.

2. Thompson, S.A. and Miller, K.L., 2018, "Disruptive Trends in Higher Education: Leadership Skills for Successful Leaders," *Journal of Professional Nursing*, 34 (2), pp. 92-96.

3. Schmiedel, T., Brocke, J. and Uhl, A., 2013, A Global HR Transformation [Online], Available: [https://www.researchgate.net/publication/272485117\\_A\\_Global\\_HR\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/272485117_A_Global_HR_Transformation). [14 April 2021]

4. Barman, A. and Das, K., 2018, Disruptive Technology in Human Resource Management from the Bloggers Spectacle [Online], Available: [https://www.researchgate.net/publication/323550581\\_Disruptive\\_Technology\\_In\\_Human\\_Resource\\_Man](https://www.researchgate.net/publication/323550581_Disruptive_Technology_In_Human_Resource_Man)

agement-From\_The\_Bloggers\_Spectacle. [27 July 2021]

5. IBM Institute for Business Value, 2018, Plotting the Platform Payoff: Insights from the Chief Executive Officer Study, IBM Corporation, Armonk.

6. Kopoulos, A., 2016, HR Disruption: Trends and Opportunities [Online], Available: <https://www.employeeconnect.com/blog/hr-disruption-technology/>. [14 April 2019]

7. Thongkalya, B., 2019, Dismantling HR Ideas in the Era of Disruption, Dealing with Politics in the Organization when People Resign because of their Boss [Online], Available: <https://techsauce.co/saucy-thoughts/hr-transformation-in-digital-disruption>. [19 September 2021] (In Thai)

8. Kleiman, L., 2018, 5 Management Trends Changing Human Resources [Online], Available: <https://hrtopics.com/management-trends-changing-human-resources>. [13 April 2019]

9. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. and Nyman, M., 2009, HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In, The RBL Institute, New York.

10. Thongpan, S., 2016, "Proactive HR in the Changing Era," *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 10 (3), pp. 245-258.

11. Samantreeporn, S., 2017, "Human Resource Management in the Business Sector in the Rapidly," *Academic Journal Bangkokthonburi University*, 6 (1), pp. 1-16.

12. Yu, D. and Hang, C. C., 2010, "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory," *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), pp. 435-452.

13. Horn, M., 2018, Will Half of All Colleges Really Close in the Next Decade? [Online], Available: <https://www.forbes.com/sites/michaelhorn/2018>

/12/13/will-half-of-all-colleges-really-close-in-the-next-decade. [15 April 2020]

14. Samakoses, V., 2019, Shutdown of American University [Online], Available: <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646935>. [12 August 2020]

15. Ritman, O., 2018, Direction of the Development of Thai Graduates [Online], Available: [http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=50496&Key=news\\_Teerakiat](http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=50496&Key=news_Teerakiat). [23 April 2018] (In Thai)

16. Christensen, C.M. and Eyring, H.J., 2011, *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, Wiley, New York.

17. Khumtaveeporn, C., 2019, "Educational Innovation: Education Disrupted by Digital Revolution," *Journal of the Philosophy and Religion Society of Thailand*, 14 (1), pp. 20-66. (In Thai)

18. Namjatturas, J., 2020, COVID-19 Hasn't Stopped Chinese Education. Many Schools Have Adopted Online Learning [Online], Available: <https://techsauce.co/tech-and-biz/online-learning-in-china-dueto-the-coronavirus-covid-19>. [15 April 2021] (In Thai)

19. Kuandee, W. and Jeerungsuwan, N., 2015, "Reforming Thai Education to Develop Skills in the 21<sup>st</sup> Century," *Journal of Technical Education Development*, 27 (93), pp. 12-20. (In Thai)

20. Katongtung, Y., 2013, Human Resource Management of Non-Academic Staff Autonomous University: A Case Study of University of Phayao, Master of Public Administration Independent Study, Public Policy Program, Faculty of Liberal Arts, University of Phayao. (In Thai)

21. Kanpracha, W. and Onsampant, S., 2015, "The Change Management and the Readiness Toward

the ASEAN Community in the Faculty of Engineering of Autonomous University," *Journal of Educational Administration Silpakorn University*, 6 (1), pp. 170-179. (In Thai)

22. Ruxrungtham, K., 2018, *Thai Higher Education with the Challenges of Transformative Change* [Online], Available: <https://themomentum.co/thailand-and-university-ranking>. [14 April 2021] (In Thai)

23. Homhuan, P. and Chantuk, T., 2018, "Government Personnel's Job Satisfaction with Public Autonomous University," *Silpakorn University Journal*, 38 (5), pp. 80-98. (In Thai)

24. Kamsopa, T., 2017, The Development of Human Resource Management Strategy for Autonomous University, Doctor of Education Dissertation, Educational Administration Program, Graduate School, Valaya Alongkorn Rajabhat University Under the Royal Patronage. (In Thai)

25. Inplao, P., 2012, Comparative Study of Human Resource Management System in 4 Autonomous Universities during B.E. 2551-2553, Master of Political Science and Public Administration Thesis, Public Administration Program, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University. (In Thai)

26. Pongpisutsopa, S., Thammaboosadee, S. and Chuckpaiwong, R., 2018, "HR Analytics: Evolutions, Organizational Adaptation, Lesson Learnt, and Future Trends," *Human Resource and Organization Development Journal*, 10 (1), pp. 126-162. (In Thai)

27. Gustein, A.J. and Sviokla, J., 2018, *7 Skills That Aren't About to Be Automated* [Online], Available: <https://hbr.org/2018/07/7-skills-that-arent-about-to-be-automated>. [14 April 2020]

28. Hanutsaha, R., 2019, Summary of Important Points from Khun Rawit about the Future of Work and Skills That Should Be There if You Want

to Survive the Displacement of AI? [Online], Available: <https://techsauce.co/tech-and-biz/rawit-hanutsaha-on-the-future-of-work-and-skills-that-arent-about-to-be-automated>. [15 April 2020] (In Thai)

29. Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2020, Download Higher Education Statistics [Online], Available: <http://www.info.mua.go.th/info>. [28 March 2020] (In Thai)

30. Erdfelder, E., Faul, F. and Buchner, A., 1996, "GPOWER: A General Power Analysis Program," *Behavior Research Methods, Instruments and Computer*, 28 (1), pp. 1-11.

31. Angsuchoti, S., 2018, "The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Behavioral Sciences," *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences*, 15 (1), pp. 125-135. (In Thai)

32. Ulrich, D. and Brockbank, W., 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston.

33. Ulrich, D., 2015, HR Transformation: Four Steps of HR Transformation [Online], Available: <https://www.youtube.com/watch?v=xopVImEkoFo>. [13 April 2019]

34. Rothwell, W. J., Prescott, R. K. and Taylor, M. W., 2008, *Human Resource Transformation: Demonstrating Strategic Leadership in the Face of Future Trends*, Davies-Black Publishing, Mountain View.

35. Armstrong, M. and Taylor, S., 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13<sup>th</sup> ed., Kogan Page, Philadelphia.

36. Dechawatanapaisal, D., 2019, HRM from Theories to Practices [Online], Available: <https://www.mycourseville.com/?q=onlinecourse/theatre/4252>. [8 September 2019] (In Thai)

37. Cascio, W. F., 2019, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill Education, New York.

38. Thongkalya, B., 2018, HR Transformation [Online], Available: [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/bawornnan\\_hr\\_transformation.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/bawornnan_hr_transformation.pdf). [18 September 2021] (In Thai)

39. Pattanasombutsook, M., 2021, "Validation of Nursing Research Reports and Proper Use of Social Science Research Instruments in Publishing," *The Southern College Network Journal of Nursing and Public Health*, 8 (2), pp. 329-343. (In Thai)

40. Ongiem, A. and Vichitvejpaisal, P., 2018, "Validation of the Tests," *Thai Journal of Anesthesiology*, 44 (1), pp. 36-42. (In Thai)

41. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E., 2010, *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice-Hall, New Jersey.

42. Suksawang, P., 2013, *Structural Equation Modeling*, Wattana Panich, Bangkok. (In Thai)

43. Soonthorndhai, W. and Kuchaisit, W., 2015, "The Reliability of Multi-target Assessment Tryouts: A Case Study for Teaching and Learning Assessment at Bangkok University," *BU Academic Review*, 14 (1), pp. 13-25. (In Thai)

44. Kline, R.B., 2005, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford, New York.

45. Angsuchoti, S., Wichitwanna, S. and Pinyopanuwat, R., 2011, *Analytical Statistics for Social and Behavioral Science Research: LISREL Program Techniques*, 3<sup>rd</sup> ed., Charoendeemankong Printing, Bangkok. (In Thai)

46. Wanichbuncha, K., 2015, *Advanced Statistical Analysis with SPSS for Windows*, 10<sup>th</sup> ed., Chulalongkorn University Press, Bangkok. (In Thai)

47. Wongsachue, T., 2015, Chi-square Testing [Online], Available: <https://www.youtube.com/watch?v=qnyQneEYo7c>. [16 June 2021] (In Thai)

48. Kumar, A., Garg, R.K. and Garg, D., 2019, "An Empirical Study to Identify and Develop

Constructive Model of E-supply Chain Risks based on Indian Mechanical Manufacturing Industries,” *Management Science Letters*, 9 (2), pp. 217-228.

49. Marsh, H.W., Balla, J.R. and McDonald, R.P., 1988. “Goodness-of-fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size,” *Psychological Bulletin*, 103 (3), pp. 391-410.

50. Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A. and Dillond, W. R., 2005, “A Simulation Study to Investigate the use of Cutoff Values for Assessing Model Fit in Covariance Structure Models,” *Journal of Business Research*, 58 (7), pp. 935-943.

51. Walker, D.A. and Smith, T.J., 2017, “Computing Robust, Bootstrap-Adjusted Fit Indices for Use with Nonnormal Data,” *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 50 (1-2), pp. 131-137.

52. Napapongsa, K., Fongtanakit, R. and Korbuakaew, S., 2021, “Effectiveness of the Administration of Higher Education Institutions in the Digital Disruption Era,” *Journal of Information and Learning*, 32 (2), pp. 15-29. (In Thai)

53. Thammetar, T., 2019, “Faculty Development Guidelines for MOOC Teaching in Higher Education Institutes,” *Journal of Education Studies*, 47 (2), pp. 48-66. (In Thai)

54. Khlaisang, J., Vanichwatanavorachai, S., Ugonkid, S. and Koraneekij, P., 2021, “A Transformative Approach to Empower Higher Education Instructors: From Research to Policy Recommendations,” *Silpakorn Education Research Journal*, 13 (2), pp. 1-20. (In Thai)

55. Teerathanachaiyakun, K., 2014, “Management High Potential Personnel in the Organization,” *EAU Heritage Journal Social Science and Humanities*, 4 (3), pp. 12-20. (In Thai)

56. Nikornsiri, N. and Sritanyarat, D., 2015, “Impacts of Quality of Work Life on Work Passion of the Talent Case Study: The Private Organizations in Thailand that Implemented Talent Management System,” *Human Resource and Organization Development Journal*, 7 (2), pp. 4-19. (In Thai)

57. Nantharojphong, K., Jadesadalug, V. and Sansook, J., 2020, “Dynamic Talent Management Capabilities: Causal and Effect,” *Journal of Business, Economics and Communications*, 15 (1), pp. 150-173. (In Thai)

58. Chantawong, C., Saensuk, N., Amornratanasak, S. and Cruthaka, C., 2019, “The Capability Development Model for Lecturers Promoting to Executive Position in Rajamangala University of Technology in the Central Region,” *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 5 (2), pp. 14-29. (In Thai)

59. Khumhome, B., 2019, “Success Factors and Problems in Performance Management,” *Journal of Local Governance and Innovation*, 3 (3), pp. 75-84. (In Thai)

60. Pojsupap, T. and Khasasin, R., 2021, “Digital Transformation and the Changing Role of Human Resource Management,” *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal*, 27 (1), pp. 1-19. (In Thai)

61. Apaipakdi, K., 2020, “Happy Environment in Workplace: Happy Workers and Achieving Goals,” *Journal of MCU Humanities Review*, 6 (1), pp. 315-331. (In Thai)

62. Kessalee, K. and Kwieciem, K., 2018, “Digital Literacy in the Workplace for Supporting Staff, Loei Rajabhat University,” *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 12 (2), pp. 503-514. (In Thai)