

## วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษา ค้นคว้า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
3. สถานภาพปัจจุบันและการดำเนินงานในสถาบันราชภัฏ
4. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนมีลักษณะ หลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการ ปฏิบัติภารกิจต่างๆให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์งาน อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ดังนั้นความ สามารถทางด้านการบริหารของผู้บริหารตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูงล้วนแต่จำเป็นที่จะต้องจัดสิ่ง แวดล้อมที่สนับสนุนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างชาญฉลาดให้แก่องค์กร

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำที่ใช้เกี่ยวกับการบริหารมี 2 คำที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คือ คำว่า “การบริหารงาน บุคคล” (Personnel management) และ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” (Human resource management) เป็นคำ 2 คำที่อาจพอจะจำแนกความเหมือนและความแตกต่างกันได้ดังนี้

ทั้ง “การบริหารงานบุคคล” และ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” เป็นส่วนหนึ่งของการจัด การ เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ คนดีมีความสามารถ การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคลากร การใช้ประโยชน์จากบุคลากร จน กระทั่งการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

ในส่วนที่แตกต่างกัน คือ “การบริหารงานบุคคล” เป็นกระบวนการที่เน้นเฉพาะเกี่ยวกับ บุคคลเท่านั้น แต่ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” เป็นกระบวนการที่เน้นทั้งตัวบุคคลและองค์การ อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล

### ความหมายของการบริหารงานบุคคลในอดีต

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ องค์การ

เสนาะ ตียะวารี (2537) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถแต่ละบุคคลให้มากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมถึงตลอดถึงการดำเนินงานต่างๆ อันเกี่ยวกับคนทุกคนในองค์การนั้น

ฟลิปโป (Flippo, 1984) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา และการพ้นจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ที่บุคคล องค์การและสังคมกำหนดไว้

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการดำเนินงานขององค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้นๆ น้อยที่สุด การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาปฏิบัติงานให้เหมาะสมและต้องใช้เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้และความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า และได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2537) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา การนำไปประยุกต์ใช้งาน ตลอดจนการประเมินนโยบายการดำเนินการ วิธีปฏิบัติและโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในองค์การ



บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการกำหนดนโยบายและแผนรวมถึงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน กำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน เพื่อให้องค์การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การให้นานที่สุด รวมทั้งมีการใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตรงกับงาน ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

เบอร์นาดีน และรัสเซล (Bernadin and Russell, 1993) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้การตัดสินใจต่างๆ ที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เฟรนช์ (French, 1994) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวางแผนพัฒนาและการควบคุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ กระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การออกแบบงาน การจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล การธำรงรักษาและคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์การ

เวนเดล (Wendell, 1998) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระบบการวางแผนและการบริหารเครือข่ายขั้นพื้นฐานของระบบขององค์การ และมีส่วนที่เกี่ยวข้องต่อบุคคลทุกคนในองค์การ ซึ่งได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล งานและการออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การปฏิบัติงาน รางวัลและผลประโยชน์เกื้อกูล การป้องกันพนักงาน

ดังนั้นจากการสรุปข้อค้นพบการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงหมายถึง กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการโดยการกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ในขณะที่มีความหมายและขอบเขตของการบริหารงานบุคคลเดิมมีความหมายที่แคบเกินไป โดยเป็นเพียงการสนใจพิจารณาจัดหาคนมาใช้ในระยะสั้นที่ตรงกับปัญหาความจำเป็นในการต้องการใช้คนทำงานต่าง ๆ ที่มีอยู่เฉพาะหน้าขององค์การเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากความหมายใหม่ที่เน้นปัจจัยพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

## ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้  
สมาน วีระกำแหง (2534) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญดังนี้

1. เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการรับคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ
2. เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละคน
4. เพื่อไม่ให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย
5. เพื่อช่วยพัฒนาคนให้มีความรู้ความชำนาญงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การให้ทัน

ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

6. เพื่อช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า เพราะการบริหารบุคคลเป็นการเลือกสรรหาคนดีที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน

7. เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่างานที่ทำ

8. เพื่อช่วยป้องกันผู้บริหารไม่ให้เกิดความผิดพลาด
9. เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน
10. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลและขององค์การ
11. เพื่อช่วยกำหนดรูปแบบชีวิตใหม่ให้กับบุคลากร
12. เพื่อช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม

พยอม วงศ์สารศรี (2537) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาสูงขึ้น

2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยสร้างขวัญ



กำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร สังคม และประเทศชาติ

### ภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล

จงพิศ ศิริรัตน์ (2539) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การจัดคนเข้าทำงาน โดยรวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา และการคัดเลือก
2. การอบรมและการพัฒนา ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนา และการพัฒนาอาชีพ
3. การจูงใจ โดยรวมถึงการออกแบบงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัล การจ่ายผลตอบแทน และการให้ผลประโยชน์ต่างๆ แก่พนักงาน
4. การบำรุงรักษาพนักงาน ประกอบด้วย สุขภาพและความปลอดภัย การติดต่อสื่อสาร ในองค์กร และแรงงานสัมพันธ์

दनัย เทียนพุดม (2542) ให้ทัศนะว่า ภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดเป็น 4 ภารกิจหลักใหญ่ คือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยการเลือกสรรให้ได้ คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้ โดยปกติการสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะ คือการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก
2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล(Human resource development)

ในทั้ง 2 วิธีนั้นมีจุดหมายที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะดีและประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

3. การรักษานักบุคลากร (Retention) คือ การพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์ การ ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนสวัสดิการที่จูงใจที่จะรักษานักบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ประโยชน์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยองค์การ และด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า ภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การอบรมพัฒนา การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์และการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล จากภารกิจดังกล่าวได้นำไปสู่แนวคิดหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1.1 การสรรหาและการคัดเลือก

โดยหลักการพื้นฐานการสรรหาและการคัดเลือกยังยึดมั่นอยู่กับการสรรหาคัดเลือกให้ได้คนดี คนเก่ง ได้คนที่มีความเป็นนักวิชาการ ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการในระดับสูงในระดับก้าวหน้าหรือชั้นนำมาทำหน้าที่ และเมื่อได้มาแล้วก็จะเป็นเรื่องการส่งเสริม ดูแลสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถให้ก้าวหน้า ให้ได้โอกาสในการมีบทบาทและผลิตผลงานทางวิชาการและวิชาชีพ จัดให้ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ดูแลความก้าวหน้าในอาชีพ ในชีวิตและความเป็นอยู่ให้เหมาะสม ค้ำครองความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ถ้ากล่าวถึงการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

1.1.1 การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์

1.1.2 สรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม (สายสนับสนุน)

1.1.1 การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์

อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ (2542) ได้กล่าวว่า การแสวงหาคนดีมาเป็นอาจารย์ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีแบบผสมผสานโดยตัวผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญมากในการกำหนดตัว หรือเลือกในตัวบุคคลเข้าทำหน้าที่อาจารย์ จากการชักชวนผู้ที่มีผลการเรียนของนิสิตนักศึกษาในระดับดีมาก (โดยเฉพาะมีผลการเรียนในระดับเกียรตินิยม) ให้สมัครเป็นอาจารย์ เมื่อเป็นอาจารย์ระยะหนึ่งจึงสนับสนุนให้สอบชิงทุน หรือได้รับทุนไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ เมื่อสำเร็จจากการศึกษาต่อก็จะต้องกลับมาทำหน้าที่เป็นอาจารย์ระยะหนึ่ง (บางคนนิยมเรียกว่าทำหน้าที่ใช้ทุน หรือสอนใช้ทุน) หรือกลายเป็นอาจารย์ตลอดไปรวมทั้งการโอนหรือย้ายผู้ซึ่งมีการศึกษาดี มีความรู้ดี มีความสามารถสูงที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานหรือหน่วยราชการอื่นอยู่แล้ว มาทำหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัย



วิธีการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตามข้อเสนอแนะของ อุตัย บุญประเสริฐ และคณะ (2542) ประกอบด้วย

1. การประกาศรับสมัครทั่วไป
2. มหาวิทยาลัยพิจารณาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถพิเศษมีวุฒิในระดับปริญญาเอกในสาขาที่หายากหรือขาดแคลนรวมทั้งมีประสบการณ์ในการบริหาร มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเป็นอาจารย์อาวุโสในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ใกล้เคียงกับอายุราชการ มีประสบการณ์เป็นอาจารย์พิเศษที่มาช่วยสอนอยู่ในมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ที่อาจช่วยเหลือหรือสามารถปฏิบัติงานแก่มหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี
3. มหาวิทยาลัยประกาศรับสมัครให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอกแก่บุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกเพื่อกลับมาทำงานที่มหาวิทยาลัย และวิธีการให้ทุนแก่ผู้ที่กำลังศึกษาต่ออยู่ในต่างประเทศ มาทำหน้าที่อาจารย์ในขั้นต้นหรือ พิจารณาให้ทุนหรือสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ เพื่อกลับมาทำการสอนเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว
4. การสรรหาบุคคลภายในสถาบัน เช่น จากนักศึกษาเกียรตินิยม หรือนักศึกษาที่มีเกรดเฉลี่ยผลการเรียนในระดับสูง ๆ ที่มีความประสงค์จะเป็นอาจารย์ รับเข้าเป็นอาจารย์หรือรับแล้วให้ทุนศึกษาต่อทันที หรือใช้วิธีการโอนย้ายจากบุคลากรสายอื่น ที่มีวุฒิตรงตามที่สถาบันต้องการเข้ามาเป็นอาจารย์
5. ทางสถาบันใช้วิธีเชิญนักธุรกิจ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในวิชาชีพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาชีพชั้นสูง มาทำงานกับสถาบันในตำแหน่งอาจารย์ โดยให้เป็นอาจารย์ตามสัญญาจ้างพิเศษ ส่วนใหญ่มักจะทำสัญญาระยะสั้น 1-2 ปี
6. จากการแนะนำของอาจารย์ ของบุคลากรหรือจากกรรมการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย หรือจากการเสนอให้พิจารณา หรือฝากพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ โดยกรรมการสภา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ หรือบุคคลภายนอกที่มีชื่อเสียง หรือผู้ที่เคยอุปการคุณต่อมหาวิทยาลัย
7. จากการประสานความร่วมมือกับต่างสถาบัน ทั้งภายในและกับต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ตามโครงการร่วม การรับอาจารย์ชาวต่างประเทศมาในช่วง Sabbatical leave การแลกเปลี่ยนกับสถาบันเครือข่ายตามสัญญาความร่วมมือ และการขอรับทุนอุดหนุนการศึกษาต่อของบุคลากรที่มหาวิทยาลัยเลือกไว้
8. จากการที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ได้มีโอกาสพบปะผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม และเห็นสมควรที่จะชักชวนมาทำหน้าที่อาจารย์ ทั้งผู้ที่กำลังศึกษาในระดับสูง ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่แล้ว อาจารย์ชาวต่างประเทศที่ทำวิจัย ที่แสวงโอกาส หรือแสวงประสบการณ์ในต่าง

แดน ในขณะที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเดินทางไปติดต่อ แลกเปลี่ยน ประชุม ศึกษาดูงาน ไป เจรจาความร่วมมือกับสถาบัน องค์การหรือมหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ

จุกา มนัสไพบูลย์ (2542) ได้กล่าวถึงระบบการสรรหาคัดเลือกกว่าอาจารย์ที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ บุคลิกภาพ และความประพฤติ ตลอดจนมีความศรัทธาที่จะปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จะต้องยึดหลักด้านนี้ คือ อาจจะมีอยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหาร งานบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวจักรสำคัญในการแสวงหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยยึดหลักการ วัดคุณสมบัติทั้งที่ความสามารถวัดได้ เช่น คุณวุฒิ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ เป็นต้น หรือ คุณสมบัติที่ไม่สามารถวัดได้ เช่น จริยธรรม คุณธรรม ความเป็นผู้นำ วุฒิภาวะ เป็นต้น ระบบการ สรรหาควรยึดหลัก ดังนี้

- หลักระบบคุณธรรม (Merit system)
- ใช้กระบวนการสรรหาที่เป็นระบบเปิดและพิถีพิถัน
- มีระบบการทดสอบภาคปฏิบัติ

#### การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ตามแนวคิดของ Gilbert

กิลเบิร์ต (Gilbert, 1999) ได้กล่าวไว้ว่าการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะเกิด จากความสำเร็จจากวิสัยทัศน์ (vision) ของสถาบันอุดมศึกษานั้นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจาก บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถภายในสถาบันด้วย นอกจากนี้อาจารย์จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งจะต้องใช้ทักษะในการพัฒนาทางด้าน วิชาการและความต้องการของสังคม

#### การวางแผนกำลังคนในอนาคตสำหรับคณะวิชา

การวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขันของมหาวิทยาลัยที่จะประสบ ความสำเร็จ จะต้องเริ่มต้นจากกระบวนการวางแผนของผู้บริหารฝ่ายวิชาการที่จะต้องประเมินใน คณะของตนเองก่อนโดยพิจารณาจาก

1. โครงสร้างอายุของบุคลากร
2. จำนวนนักศึกษา
3. โครงการวิจัย
4. ความสมดุลทางเพศ ชาย – หญิง
5. คุณสมบัติโดยทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะ
6. ความแตกต่างระหว่างความสามารถในการสอนและการวิจัย
7. การให้บริการเสริม เช่น เครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกในการค้นคว้าวิจัย
8. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานภายในคณะ



## 9. ปัจจัยภายนอกและการยอมรับของคณะ

กิลเบิร์ต (Gilbert, 1999) ได้ระบุถึงหลักและวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

### 1. กระบวนการสรรหาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงทางต้นทุน (Substantial cost) ของมูลค่าที่ใช้ไปของเงินเดือนต่อปีที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งต่างๆ การตัดสินใจที่ผิดพลาดในการสรรหาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะแสดงให้เห็นถึงผลการสูญเสียต่อโอกาสทางการแข่งขัน ทำให้เสียภาพพจน์และชื่อเสียงของสถาบัน ส่วนผลดีของการสรรหาและคัดเลือกก็จะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ประชาคมในสถาบันที่มีส่วนช่วยให้ภาควิชาประสบความสำเร็จและสถาบันก็บรรลุเป้าหมาย จะประกอบด้วย

#### 1.1 หลักการเบื้องต้นในการสรรหาอาจารย์จะประกอบด้วย

- 1) การมีจุดประสงค์ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะต้องมีความยุติธรรมและเปิดเผย
- 2) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะต้องมีความเชื่อถือได้
- 3) การตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือกจะต้องอยู่บนหลักคุณธรรมตามที่ได้ประกาศไว้และมีวิธีที่ชัดเจน
- 4) คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือก จะต้องมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการและการตัดสินใจ
- 5) ผู้สมัครย่อมมีสิทธิส่วนบุคคลและสิทธิในการคาดหวังต่อกระบวนการต่างๆ
- 6) กระบวนการตัดสินใจ ในการว่าจ้างจะต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันและแผนกลยุทธ์ของภาควิชา

#### 1.2 การจัดการกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ

ประสิทธิภาพการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน การฝึกอบรมในกระบวนการกลุ่มที่จะช่วยสนับสนุนเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า การขาดทักษะจะส่งผลต่อการตัดสินใจที่ดีต่อความเสี่ยงซึ่งนับว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการที่ดีต่อกระบวนการ

อุปสรรคที่ทำให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ ได้แก่

- 1) การขาดทักษะของกลุ่มผู้ร่วมงาน
- 2) เกิดการขัดแย้งโดยสมาชิกในคณะกรรมการ
- 3) นโยบายของคณะ

- 4) เกิดข้อขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์
- 5) วิธีการคัดเลือกไม่ได้รับการพิจารณา
- 6) ขนาดของคณะกรรมการ
- 7) ขาดการประสานงานที่ดีต่อกระบวนการคัดเลือก
- 8) ข้อมูลข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ ไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่วิธีการคัดเลือก
- 9) มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม
- 10) มีความลำเอียงไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น

### 1.3 คำอธิบายตำแหน่งงาน

ต้องมีความเข้าใจต่อบทบาทในตำแหน่งงานนั้นๆ ให้ชัดเจนก่อนที่จะอธิบายตำแหน่งลงไป ในรายละเอียดได้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ตำแหน่งงานโดยย่อ
- 2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 3) มาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- 4) คุณสมบัติที่จำเป็นของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง

การตั้งเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนจะช่วยลดความมีอคติที่จะเกิดการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกและอารมณ์ส่วนตัว

### 1.4 ผลประโยชน์ต่อการคัดเลือกที่ดี

วิธีการคัดเลือกจะช่วยส่งผลต่อคณะกรรมการคัดเลือก ได้แก่

- 1) โครงสร้างสำหรับกระบวนการคัดเลือก
- 2) จุดมุ่งหมาย
- 3) โอกาสในการเลือกพิจารณาใบสมัครที่ดีที่สุด

## 2. การเข้าถึงผู้สมัครที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง

ในขั้นแรกต้องทราบก่อนว่ามีบุคลากรในสาขาใดที่ต้องการ หลังจากนั้นก็ดำเนินการสรรหาบุคลากรให้ได้ตามที่ต้องการ การสรรหาบุคลากรมีหลายวิธี แต่การสรรหาบุคลากรภายในสถาบันเป็นหนทางที่ดีที่สุด เนื่องจากบุคลากรภายในสถาบันจะทราบถึงทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์เป็นอย่างดี กระบวนการค้นหายังรวมไปถึงการทาบทามจากบุคคลที่รู้จักเพื่อให้มาดำรงตำแหน่ง หรือการลงโฆษณาตามสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีหนทางอื่นอีกที่สามารถพิจารณา เช่น การประกาศทางราชการ บอร์ดในการจัดประชุม โทรศัพท์ สิ่งพิมพ์ นิตยสาร นักศึกษา นักวิชาการที่มาเยือนในภาควิชา โดยเฉพาะสถาบันไม่ควรมองข้ามบุคลากรที่อยู่ในปัจจุบันของสถาบัน เนื่องจากเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ดัง



นั้นควรจะสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรภายในสถาบันมาสมัครตำแหน่งที่ว่างด้วย โดยมีวิธีต่างๆ ได้แก่

### 2.1 การโฆษณา

การโฆษณาถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการสืบค้น ที่นิยมใช้กันมาก การลงโฆษณาสามารถเลือกได้จากหนังสือพิมพ์ วารสารไปจนถึงการเลือกใช้อินเตอร์เน็ต(internet) แม้ว่าการโฆษณาจะเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างจะแพง แต่ก็อาจจะเลือกใช้จากวิธีอื่นที่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกันก็ได้ เช่น

- 1) เลือกใช้แหล่งทรัพยากรที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ ให้กับคณาจารย์หรือเพื่อนในสถาบันอื่นๆ
- 2) เลือกชนิดหรือประเภทของหนังสือพิมพ์หรือวารสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
- 3) ส่งข้อมูลโฆษณาโดยผ่านเครือข่าย (Network) ต่างๆ และศิษย์เก่า (Former student)
- 4) โฆษณาจากเวลาที่มีการประชุมต่างๆ
- 5) ติดต่อกับบุคคลที่สำคัญในสถาบันและเครือข่ายทางอุตสาหกรรมต่างๆ

### 2.2 คณะกรรมการคัดเลือก

คณะกรรมการทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากร ในสถาบันส่วนใหญ่จะได้รับการแต่งตั้งมาจากการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาทำหน้าที่ โดยปกติจะประกอบด้วยบุคคลภายนอกอย่างน้อย 1 คน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าการศึกษาที่มีสมาชิกในคณะกรรมการจำนวนมากอาจจะไม่ได้นำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากกรรมการแต่ละคนอาจจะถามคำถามได้ไม่เท่ากันดังนั้นจากการศึกษาพบว่าควรมีคณะกรรมการไม่เกิน 4 คน ซึ่งรวมบุคคลภายนอกด้วย บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องมีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและได้รับความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้สถาบันต้องจัดให้คณะกรรมการมีทั้งผู้ชายและผู้หญิงในจำนวนเท่าๆ กัน และอย่างน้อยครั้งหนึ่งต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิคการคัดเลือกมาก่อน ส่วนกรรมการจากภายนอกโดยมากจะมาจากสถาบันอื่นๆ มากกว่ามาจากหน่วยงานอื่นในสถาบันเดียวกัน

### 2.3 บทบาทของคณะกรรมการในการคัดเลือก

คณะกรรมการทำหน้าที่คัดเลือกอาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่

- 1) มีกลุ่มเดียว โดยดำเนินการจัดทำเอกสารในการคัดเลือก ตั้งแต่ การสัมภาษณ์ การประชุม และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- 2) อีกกลุ่มที่ไม่ต้องทำทุกอย่างร่วมกัน อาจจะพบกันเฉพาะตอนประชุมเพื่อหาข้อสรุปในขั้นตอนสุดท้าย ปกติจะแบ่งเป็นผู้ประสานงานกับกลุ่มย่อยซึ่งประกอบ

ด้วย กลุ่มย่อยที่จัดทำเอกสาร กลุ่มย่อยการคัดเลือกเบื้องต้น กลุ่มย่อยทำการสัมภาษณ์ เป็นต้น

#### 2.4 ผู้ประสานงาน

ผู้ประสานงานไม่จำเป็นต้องเป็นประธาน ผู้ประสานงานจะทำหน้าที่จัดการประชุมประสานงานกับกลุ่มทำงาน เช่น กำหนดวันส่งงานกับกลุ่มที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ รวมถึงการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครให้เรียบร้อยและการต้อนรับผู้สมัครที่เดินทางมา

#### 2.5 ผู้เป็นประธาน

นอกจากจะทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม ยังจะต้องรักษาความลับของขั้นตอนต่างๆ และต้องจัดการกับความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำ ปรึกษากับสมาชิกทุกคนได้

#### 2.6 ทรัพยากรอื่นๆ

คณะกรรมการแต่ละคนจะต้องมีเอกสารสำเนา ดังนี้

- 1) ใบสมัครทั้งหมด
- 2) เอกสารอ้างอิงที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- 3) เอกสารอธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตำแหน่งต่างๆ
- 4) ระยะเวลา มาตรฐาน และเงื่อนไขต่างๆ ในเรื่องการทดลองงาน
- 5) คู่มือ หรือรายการที่ช่วยให้ง่ายขึ้นในการพิจารณาการคัดเลือก
- 6) นโยบายของสถาบัน
- 7) แผนงานด้านการทรัพยากรบุคคลของคณะ
- 8) เอกสารที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบัน
- 9) คู่มือนโยบายการดำเนินงานของฝ่ายบุคคล
- 10) หลักการที่เป็นแนวทางในเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

### 3. การคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด จะประกอบด้วย

#### 3.1 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

มักจะเกิดจากที่ผู้สมัครได้ผ่านการทดสอบแล้ว ส่วนใหญ่ทางภาควิชามักจะใช้การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติจากผู้อ้างอิง และการนำเสนอผลงานทางด้านวิจัย หรือบทความต่างๆ แต่จะเป็นการยุติธรรม ถ้าหากว่าทางภาควิชาได้มีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าว่าจะใช้วิธีใดในการพิจารณาการคัดเลือกและวิธีการทดสอบแบบใด สำหรับการทดสอบนั้นจะมีแบบที่กำหนดไว้เหมาะสม

#### 3.2 การคัดเลือกผู้สมัครให้มีจำนวนน้อยลง



โดยที่คณะกรรมการแต่ละคนจะเรียกใบสมัครแต่ละคนให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ ซึ่งหลักเกณฑ์นั้นจะต้องสอดคล้องกับคุณสมบัติที่ได้ประกาศโฆษณาไว้ เพื่อจะได้พิจารณาดูใครมีคุณสมบัติตามที่ได้กำหนดไว้

### 3.3 การอ้างอิง

เอกสารอ้างอิงจะมีส่วนช่วยในการพิจารณาการคัดเลือกบุคคลเบื้องต้น ซึ่งไม่ควรใช้เป็นเกณฑ์หลัก เพราะอาจจะมีข้อผิดพลาดในเรื่องของข้อมูลที่แท้จริง

### 3.4 การสัมภาษณ์

มีงานวิจัยที่เชื่อถือได้ระบุว่า การสัมภาษณ์ไม่สามารถบอกได้ว่าบุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรในอนาคต วิธีที่ดีที่สุดคือการให้ทดสอบการทำงานจากสถานการณ์จริง เช่น การทดลองให้สอนหน้าห้องเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์จะทำให้ทราบถึงข้อมูลเบื้องต้น และคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้น ซึ่งมีมีส่วนช่วยให้มองเห็นถึงความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพได้ การสัมภาษณ์ที่ดีจะประกอบด้วย

- 1) ต้องมีเวลาอย่างเพียงพอ
- 2) ดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่เป็นส่วนตัวและสะดวกสบาย
- 3) ตั้งคำถามที่พิสูจน์ได้โดยไม่เกิดความตึงเครียดมากเกินไป
- 4) มีกรอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การคัดเลือก
- 5) มีการจดบันทึกคำตอบของผู้สมัคร
- 6) ชี้ให้เห็นถึงทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นของผู้สมัครแต่ละคนออกมาให้ได้
- 7) หาช่องว่างหรือสิ่งผิดปกติหรือสิ่งผิดพลาดให้ได้
- 8) พิสูจน์ว่าเหตุผลของการลาออกจากตำแหน่งเดิมให้ได้
- 9) สามารถบ่งชี้ได้ว่าผู้สมัครคนนั้นสามารถทำงานได้

การสัมภาษณ์ที่ดีนั้นต้องถูกกระทำโดยบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกมาแล้ว ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการตั้งคำถามให้ตรงกับสิ่งที่ต้องการ สามารถควบคุมการสัมภาษณ์ได้ มีความเป็นกลาง มีความสามารถในการดึงตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัครคนนั้นๆ ออกมาให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ อุปนิสัย อารมณ์ ความเชื่อ และประสบการณ์ส่วนตัว มีความรู้เกี่ยวกับข้ออ้างอิงทางกฎหมาย รวมถึงการมีทักษะในการฟังและประเมินว่าอะไรที่ผู้สมัครจะกำลังสื่อออกมาและสิ่งนั้นแสดงหรืออธิบายออกมาอย่างไรบ้าง สุดท้ายคือผู้สัมภาษณ์ต้องดูเป็นมืออาชีพ แต่เป็นมิตรและช่วยให้ผู้สมัครรู้สึกผ่อนคลายเพียงพอที่จะแสดงความเป็นตัวเองออกมาให้มากที่สุดที่จะทำได้ แต่ทั้งนั้นก็มีความเสี่ยงบางประการ เช่น การตัดสินใจโดยอิงจากคำตอบเพียงคำตอบเดียวแล้วด่วนสรุปว่าใช่หรือไม่ใช่ โดยละเลยคำตอบอื่นๆ ไปหรือคำตอบอื่นเป็นสิ่ง

สำคัญรองลงไป การตัดสินใจจากความประทับใจครั้งแรก (first impression) การมีส่วนร่วมไม่เท่ากันอาจจะมาจากกรรมการคนหนึ่งที่ว่าสุไวกว่ากรรมการอีกคนหนึ่งจึงถามคำถามมากกว่า หรือครอบงำการตัดสินใจหรือมาจากเรื่องส่วนตัว แนวโน้มที่จะเลือกผู้สมัครคนแรกและคนสุดท้ายที่ทำการสัมภาษณ์เนื่องจากข้อมูลของผู้สมัครคนกลางๆ นั้นถูกทำให้ลบลื่อนหายไปจากความทรงจำ

### 3.5 การรวบรวมและการประเมินจากหลักฐาน

การหาข้อสรุปและรายงานผลการสัมภาษณ์ โดยอิงจากการจัดลำดับคะแนนหลังจากการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่าย จึงจะสามารถดำเนินการในขั้นถัดไปได้

### 3.6 การตัดสินใจขั้นสุดท้าย

จะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของคณะกรรมการแต่ละคนและการสรุปผล จากนั้นจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าภาคในการกำหนดมาตรฐานช่วงการทดลองงานที่เหมาะสมและระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมแก่บุคลากรนั้นๆ ลงในแบบฟอร์มการนำเสนอต่อไป

### 3.7 การว่าจ้าง

เมื่อตกลงรับบุคคลใดแล้วแล้วสมาชิกทุกคนในคณะกรรมการจะต้องลงนามในแบบฟอร์มการนำเสนอนโยบายของสถาบัน สุดท้ายผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสถาบัน และอธิการบดีลงนามรับตามข้อเสนอ จุดหมายที่เป็นทางการยังไม่ถูกส่งไปให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจนกว่าทุกอย่างจะสมบูรณ์ถูกต้อง ซึ่งทั้งสองฝ่ายได้ทำการตกลงกันชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้างเงื่อนไขรวมไปถึงผลประโยชน์ที่ผู้ได้รับการคัดเลือกจะได้รับภายหลังบรรจุเป็นพนักงานของสถาบัน โดยปกติสถาบันจะมีแบบสอบถามเกี่ยวกับสุขภาพแนบไปพร้อมกับจดหมายแจ้งให้ผู้ผ่านการคัดเลือกทราบด้วย

### 3.8 ภายหลังการตัดสินใจ

ผู้สมัครที่ไม่ได้รับการคัดเลือกก็จะได้ทราบถึงเหตุผลที่ตนไม่ได้รับการคัดเลือกในครั้ง นี้และคำแนะนำจากที่ปรึกษาว่าควรจะต้องปรับปรุงด้านใดบ้าง เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป กระบวนการที่ต้องทำภายหลังผ่านการคัดเลือกก็คือ การตรวจร่างกายและตรวจสุขภาพซึ่งค่อนข้างใช้เวลา มาก ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ควรแจ้งให้ผู้ได้รับการคัดเลือกทราบหลังจากการสัมภาษณ์เพื่อ ดำเนินการต่อไป

### 3.9 สิ้นสุดกระบวนการ

ผลจากการพิจารณาและการประเมินผลเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นจะนำไปสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ดีในอนาคต อีกทั้งยังเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นๆ ในสถาบันนอกจากนี้ การรวบรวมข้อมูลทางสถิติก็มีส่วนสำคัญในการบ่งชี้ถึงแนวโน้มของแผนอัตรากำลังคนกำลังคนในอนาคตด้วย



### 1.1.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม

การสรรหา (Recruitment) เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรได้ระบุไว้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาสมัครงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเกี่ยวกับการสรรหาไว้ ดังนี้

#### ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้ให้คำจำกัดความว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้อธิบายว่า การสรรหา มีความหมายทั้งในแง่ที่กว้างและแคบ ความหมายอย่างกว้าง การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน โดยการเสาะหาบุคคลที่ต้องการมาทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนดีที่สุด ส่วนความหมายอย่างแคบ การสรรหา หมายถึง เพียงการจัดการให้บุคคลมาสมัครเพื่อการเลือกสรร

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้อธิบายว่า การสรรหา หมายถึง เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรที่ใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

เซอร์แมน และโบห์แลนด์ (Sherman and Bohlander, 1992) ได้ให้ความหมายการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจูงใจให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งผู้สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสของความก้าวหน้าอันพึงจะได้รับจากองค์กร

โกเมซ-เมเจีย บาลกิน และคาร์ดี (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 1995) ได้ให้ความหมายการสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน นับเป็นขั้นตอนแรกของการกระบวนการจ้างงาน (Employment Process) โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบเพื่อดึงดูดใจให้มีความสามารถมาสมัคร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งบ่งชี้ภายในหรือแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้

มิลโควิช และบูโดร (Milkovich and Boudreau, 1994) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหา เป็นกระบวนการในการระบุแหล่งผู้สมัครและจูงใจให้กลุ่มผู้สมัครมาสมัครงาน เพื่อรับการคัดเลือกให้จ้างงานในโอกาสต่อไป กระบวนการนี้เป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง กล่าวคือ ผู้สมัครต้องการ

ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร ขณะเดียวกันองค์กรก็สนใจอยากได้ข้อมูลที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้สมัครว่าจะปฏิบัติงานอะไรได้บ้างหากได้รับการจ้าง ดังนั้นผู้สมัครจะต้องแสดงให้เห็นองค์กรเปิดเผยข้อมูลว่าจะตัดสินใจรับตนเข้าทำงานหรือไม่ ทำนองเดียวกันองค์กรก็ต้องแสดงให้เห็นว่าผู้สมัครเห็นว่าเป็นหน่วยงานที่ดี เหมาะแก่การทำงาน และพยายามให้ผู้สมัครให้ภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับศักยภาพและคุณค่าในฐานะเป็นพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ใน 2 ลักษณะ คือ ความหมาย และความสัมพันธของการสรรหากับกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

### การคัดเลือกบุคลากรเสริม

การคัดเลือก (Selection) เป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะการคัดเลือกเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติสามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายของการคัดเลือก ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้อธิบายว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้ได้จำนวนตามที่องค์กรต้องการ โดยมีหลักเกณฑ์กำหนดขึ้นเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่คุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้อธิบายว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงานโดยคาดว่าจะบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุดโดยพิจารณาจากทักษะความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

มีชัย ฤชุพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญในการพิจารณาสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ได้แก่

1. การที่จะรับคนเข้ามา สถาบันต้องมีกลไกที่คล่องตัววางใจได้ว่าจะได้คนเก่งเหมาะสมกับงาน จะทำงานอย่างไรก็แล้วแต่ ต้องสามารถทำให้ต้องเลือกคนได้ ถ้าจำเป็นต้องใช้วิธีแบบเดียวกับเอกชนก็ต้องไม่คิดถึงเรื่องวิธีการในการหาคนเข้ามาทำอย่างไรจึงจะเกิดความคล่องตัว แต่ความคล่องตัวต้องเป็นความคล่องตัวที่ตรวจสอบได้

2. ต้องมีกลไกที่เสริมสร้างและพัฒนาให้คนที่เข้ามาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญมีความรักความผูกพันต่อองค์กร การปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ได้ต้องสร้างบรรยากาศ



ให้เกิดความเป็นเจ้าของ ความมีส่วนร่วม กลไกที่จะพัฒนาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีกัดเลือกให้สอดคล้องกับการเดินไปข้างหน้าของสถาบัน

3. ต้องมีกลไกในการประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเที่ยงธรรม
4. ต้องมีระบบ มีกลไกป้อนบ้ำาเห็ญได้อย่างเหมาะสมกับผลงาน
5. ค่าตอบแทนต้องคุ้มค่า การคุ้มค่าของแต่ละคนต้องไม่เหมือนกัน
6. ต้องมีกลไกที่เอาคนออกได้คล่องตัวเหมือนกัน คนที่เก็ญจะอยู่ได้ต้องอาศัยคนขยันต้องหมดไป คนขยันอาจต้องยอมทำงานเพิ่มเพื่อเอาคนที่เก็ญออกไปจะได้ไม่ต้องจ้างคนใหม่

เวอร์เธอร์ และ เดวิส (Werther and Davis 1995) ได้อธิบายว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดเข้าทำงาน กระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงาน และสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

โมเมซ-เมเจีย บาลคิน และคาร์ดี (Gomez – Mejia, Balkin and Cardy, 1995) ได้ให้ความหมายไว้ชัดเจนว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจว่าจะ “จ้าง” หรือ “ไม่จ้าง” ผู้สมัครงาน โดยมีการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานตามเกณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การตัดสินใจที่จะรับเข้าทำงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลของการทดสอบที่เกี่ยวข้องและความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

เฟรนช์ (French, 1994) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกผู้สมัครเพื่อเลือกผู้ที่ดีที่สุด สำหรับแต่ละงานในมิติต่างๆ นับตั้งแต่สิ่งที่เป็นรูปธรรม วัดได้ (เช่น จำนวนปีของประสบการณ์) ไปจนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรม และเป็นคุณลักษณะส่วนตัว (ภาวะผู้นำ) โดยใช้เครื่องมือคัดเลือกที่เป็นแบบทดสอบ การตรวจภูมิหลัง การตรวจสุขภาพ ร่างกาย และการสัมภาษณ์

สำหรับทรรคนของ มอนดี้ และ โน (Mondy and Noe, 1996) การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกพิจารณาจากกลุ่มผู้สมัครจำนวนมากกว่าบุคคลใดจะมีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งมากที่สุด วัตถุประสงค์เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน กระบวนการคัดเลือกจึงส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ กล่าวคือ ถ้าองค์การคัดเลือกบุคคลากรที่มีความสามารถค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราของหน่วยงานอื่นประเภทเดียวกัน การดึงดูดใจพนักงานที่มีความสามารถสูงก็ทำได้ยาก นอกจากนี้ทั้งสองคนยังกล่าวต่อไปว่าคำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job specification) ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการคัดเลือก

### กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มต้นเมื่อได้มีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์การอันสืบเนื่องมาจากการมีการโยกย้าย การเลื่อนชั้น หรือการลาออก หรืออาจจะได้รับการอนุมัติให้มีการเพิ่มพนักงาน ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนั้น ก่อนจะมีการคัดเลือกจริงๆ อาจจะได้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือมีการทดแทนกันภายในเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จากนั้นจะมีการรับพนักงานใหม่

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกบุคลากรมีขั้นตอน 9 ขั้นตอนคือ

1. การรับสมัคร (Reception of application)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary interview)
3. การให้กรอกใบสมัคร (Application blank)
4. การทดสอบ (Employment tests)
5. การสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background investigation)
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงาน (Preliminary selection in employment department)
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุดของสายงานที่จะรับพนักงาน (Final selection by supervisor)
9. การตรวจร่างกาย (Physical examination)

### หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่

1.) การศึกษาและการอบรม (Education and training) ได้แก่ ความรู้ วุฒิทางการศึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาของแต่ละบุคคลงานบางอย่างต้องการความชำนาญการพิเศษเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทางจึงเป็นตัวชี้วัดได้เป็นอย่างดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจต้องพิจารณา ในความหมายกว้าง ไม่อาจจำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้มาจากสถานการศึกษาเท่านั้น

2.) ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ (Expertise and experience) จากการทำงาน เป็นการพิจารณาด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเรื่องนี้ควรระมัดระวัง เพราะการทำงานมานานไม่แน่นอนเสมอไปว่าบุคคลที่มีความจัดเจนในการทำงานที่มากกว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานมาในระยะเวลาที่น้อยกว่า จึงควรพิจารณาโดยรอบคอบ

3.) ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้มือ การใช้สายตา การฟัง เน้นความสามารถที่จะใช้ทั้งร่างกายและจิตใจให้ประสานในการปฏิบัติงาน



สำหรับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรระดับบริหาร โรเบิร์ต แอล คาทซ์ (Robert L. Katz) ได้ระบุว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีทักษะเฉพาะด้าน 3 ทาง คือ

(1) ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill) คือ การมีความรู้ในวิธี การทำงาน กระบวนการทำงาน และเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการต่างๆ

(2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และได้รับความร่วมมือจากบุคคลด้วยดี

(3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการวางแผน หรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานหรือ การแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

(4) ลักษณะทางร่างกาย (Physical characteristics) หมายถึง ความแข็งแรงและสุขภาพ ที่สมบูรณ์ของร่างกาย งานที่ต้องใช้แรงงานก็ต้องการพนักงานที่มีร่างกายแข็งแรงมีความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะเคลื่อนไหว

(5) รูปร่างลักษณะ (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในทางด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่าง เช่น งานเลขานุการ และงานประชาสัมพันธ์จะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ

(6) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นการพิจารณาทางด้านการสื่อสาร ได้ตอบ ความคิด และรสนิยม เป็นต้น

(7) เซอร์วิปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา สามารถประเมินทางเลือกได้อย่างสมเหตุสมผลและราบรื่น ความมีปฏิภาณไหวพริบ และเฉลียวฉลาด

(8) ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative and mental alertness) หมายถึง ความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำงานให้ดีขึ้น สนใจแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา และพัฒนา งานให้ดีขึ้น ลักษณะนี้อาจเป็นที่ต้องการสำหรับงานบางประเภท แต่อย่างไรก็ตาม การที่พิจารณาคณะลักษณะข้อนี้อาจทำได้ค่อนข้างยาก

(9) ความถนัด (Aptitude) หมายถึง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งในขั้นตอนแรกอาจจะหาคนที่ได้รับการฝึกอบรมงานเฉพาะด้านมาโดยเฉพาะได้ยาก การพิจารณาคณะที่มีความถนัดจะอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็ว และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การได้นาน

(10) ทศนคติที่มีต่อหัวหน้างาน (Attitude toward employers) ความรู้สึกและความพึงพอใจที่มีต่อองค์การ โดยการค้นหาเหตุผลของการสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงเจตนารมณ์ของผู้สมัคร

รับทราบความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ในองค์การนั้น

(11) ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and responsibility) งานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบในทรัพย์สินและความปลอดภัย ต้องเลือกเอาบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีจิตใจมั่นคง มาปฏิบัติงาน คุณสมบัตินี้อาจสอบถามจากหน่วยงานเดิม สอบประวัติเรื่องฐานะการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว รวมทั้งมีการทดสอบด้วยวิธีการต่างๆ

(12) ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self development) เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรมให้มีความชำนาญ

(13) อายุ (Age) งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณา จากอายุ หรือใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา แม้ว่าองค์การอาจต้องการคนหนุ่มคนสาว แต่งานบางงานก็ต้องการความรู้ และผ่านประสบการณ์มาก่อน

(14) เพศ (Sex) ค่านิยมเรื่องเพศกำลังเริ่มเปลี่ยน เพศหญิงได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถไม่แพ้เพศชาย แต่อาจมีข้อจำกัดอยู่บ้างในงานที่ต้องใช้กำลังกายและงานที่ทำในเวลา หรือสถานที่ที่ไม่เหมาะสม โดยทั่วไปเพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องใช้แรงงาน ส่วนเพศหญิงอาจถนัดงานอื่น เช่น การต้อนรับ การติดต่อ ประสานงาน และด้านการใช้ภาษา เป็นต้น

(15) ความคาดหวังของผู้สมัคร (Expectation) เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เป็นต้น

(16) สภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม สถานภาพการสมรส ความใกล้ชิดไกล ระหว่างบ้านและที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การพิจารณาคัดเลือกคนจำเป็นต้องสอบถามข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรองผู้สมัคร อาจารย์ผู้สอน หรือบุคคลที่เคยร่วมงาน เป็นต้น

### การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเสริม ตามแนวคิดของ Gilbert

กิลเบิร์ต (Gilbert, 1999) ได้กล่าวว่า หลักพื้นฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม ในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

1. กระบวนการต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
2. กระบวนการต้องมีความเชื่อถือได้
3. การตัดสินใจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของควมมีคุณธรรม เป็นไปตามหลักเกณฑ์
4. คณะกรรมการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ
5. กระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครจะต้องถือเป็นความลับ



6. การตัดสินใจการว่าจ้าง จะต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อเป้าหมายของแผนกลยุทธ์  
ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่สำคัญในการใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกำลังคน
- ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการสรรหา
- ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาแนวทางการเข้าถึงผู้สมัคร
- ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการคัดเลือก
- ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจ
- ขั้นตอนที่ 6 หลังการตัดสินใจ
- ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลย้อนกลับ

### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกำลังคน

จุดมุ่งหมายของการวางแผนกำลังคน คือ เพื่อพิจารณาและวางแผนความต้องการทรัพยากรบุคคลในระยะยาวให้เป็นไปตามทิศทางแผนกลยุทธ์ของภาควิชาในอนาคต ซึ่งทางภาควิชาจำเป็นต้องพิจารณาถึงทักษะที่จำเป็นและความต้องการของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน การตรวจสอบกำลังคน โดยปกติจะเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการว่างซึ่งเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบถึงความจำเป็นและความต้องการบุคลากรและแผนระยะยาวตามความต้องการของภาควิชา โดยพิจารณาจาก

1. แผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของภาควิชาและสถาบัน
2. การคาดคะเนงบประมาณที่จะใช้
3. การเกษียณอายุและการลาออก
4. แผนความสำเร็จของภาควิชาในปัจจุบัน

### ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการสรรหา

การวางแผนการสรรหา คือ สาระสำคัญที่ทำให้ผลลัพธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีสาระสำคัญตามกระบวนการดังต่อไปนี้

#### 2.1 การออกแบบงาน การออกแบบงานที่ดีต้องประกอบด้วย

1. การส่งเสริมเพิ่มพูนต่อผลผลิตและประสิทธิผลของหน่วยการทำงาน
2. การเตรียมการสำหรับการพัฒนาทักษะ
3. การสร้างความพึงพอใจ
4. การยืนยันการทำงาน อย่างน้อยต้องเรียนรู้งานประเภทหลัก

กำลังคนในปัจจุบันมีทั้งผู้ที่มีความรู้ทางการศึกษาและผู้ที่ยกชนไปในทางที่ผิด และเพื่อทำให้มีความเหมาะสมต่อกำลังคน การออกแบบงานที่ดีจะสามารถทำให้เกิดคุณสมบัติของความมีเสถียรภาพและอิสระ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำอธิบายถึงลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน ตารางเวลาการทำงานที่เป็นมาตรฐานของทางสถาบันด้วย

2.2 คำอธิบายตำแหน่งงาน แบบฟอร์มการอธิบายตำแหน่งงานถือเป็นพื้นฐานของการคัดเลือกบุคลากรและความถูกต้องละเอียดลออที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อตำแหน่งงาน นอกจากนี้ยังระบุถึงทักษะและพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เสียเวลาในการเลือกผู้สมัครให้ตรงกับตำแหน่ง

2.3 เกณฑ์ในการคัดเลือก เกณฑ์ที่ชัดเจนซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรงถึงหน้าที่ของตำแหน่งและยังรวมไปถึงคำอธิบายตำแหน่งตำแหน่งที่ทำให้การคัดเลือกมีความยุติธรรม โปร่งใส และง่ายขึ้น นอกจากนี้เกณฑ์นี้ควรจะแยกระหว่างสาระสำคัญ (essential) กับ ความต้องการ (desirable) สิ่งที่ต้องระมัดระวังในการสร้างเกณฑ์ ก็คือการอย่ามองข้ามในความรับผิดชอบบางจุด การวางข้อจำกัดที่ไม่ดี อาจทำให้เป็นการกีดกันคนที่มีความสามารถครบแต่พิการหรือไม่สมบูรณ์ทางร่างกาย ความลำเอียง การไม่ได้ระบุให้ชัดเจนในเรื่องพฤติกรรม เช่น สามารถทำงานภายใต้สภาวะกดดันได้ เป็นต้น

2.4 ค่าตอบแทน จะขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน ซึ่งความยากง่ายของงานจะถูกกำหนดจากมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้นๆ

2.5 หน่วยงานสนับสนุนทรัพยากรบุคคล ที่จะให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่อคณะกรรมการในการดำเนินการเพื่อ

1. จะพิจารณาถึงความต้องการของแต่ละภาควิชาและประเมินดูว่าปัญหาหลักที่ต้องการของงานว่าเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกับความจำเป็นของภาควิชาหรือไม่
2. การตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของงาน ณ ปัจจุบัน
3. การให้คำปรึกษาหารือกันถึงเหตุผลสำหรับการสรรหาและทางเลือกอื่นๆ
4. การแจกแจงรายละเอียดของงาน เช่น เนื้อหา วิธีการและความสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานอื่นๆ
5. เกณฑ์การคัดเลือก
6. การแนะนำเครื่องมือในการคัดเลือก
7. การกำหนดระยะเวลาในการทำให้กระบวนการสรรหาสมบูรณ์
8. การกำหนดกลยุทธ์การโฆษณาและวิธีการคัดเลือก
9. การพิจารณาทางสังคม



### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาถึงแนวทางการเข้าถึงผู้สมัคร

การพัฒนาถึงแนวทางการเข้าถึงผู้สมัครเพื่อต้องการดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณภาพเท่าที่เป็นไปได้ให้มากที่สุดสำหรับตำแหน่งที่ต้องการ จะประกอบด้วย

2.6 ฐานข้อมูลของบุคลากรสถาบัน จะมีฐานข้อมูลแบบฟอร์มประวัติของผู้สมัคร เก็บเอาไว้เป็นจำนวนมาก ข้อมูลพื้นฐานนี้สามารถใช้ในการบรรจุถึงตำแหน่งงานที่ว่างโดยการค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้านในสถาบัน

2.7 การโอนย้ายบุคลากร เป็นไปได้หากได้ตำแหน่งงานว่างแล้วพบว่า บุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติครบถ้วนก็อาจมีการโยกย้ายมาในระดับเดียวกัน โดยไม่มีความจำเป็นต้องโฆษณา แต่การตัดสินใจเลือกต้องกระทำอย่างถูกต้องและแบบฟอร์มการคัดเลือกต้องมีความสมบูรณ์ ซึ่งก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากทางภาควิชาในการปล่อยตัวด้วย ประโยชน์ของการนำบุคลากรภายในมาทดแทนหรือโอนย้ายยังรวมไปถึงการใช้เวลาที่ไม่มากด้วยในการสรรหาบุคลากรต่างๆ ไปสู่ตำแหน่งที่ว่าง และโอกาสการพัฒนาสายอาชีพสำหรับบุคลากรรวมถึงช่วงเวลาของการชี้แจงบุคลากรเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ หรือช่วงการปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานในช่วงแรกก็จะใช้เวลาน้อยกว่าบุคลากรที่มาจากภายนอก เพราะว่าบุคลากรภายในต่างมีความเข้าใจในกระบวนการและวัฒนธรรมของสถาบันได้เป็นอย่างดีแล้ว

2.8 การโฆษณา การโฆษณาถือเป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงจำนวนผู้เข้าแข่งขัน ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกและเป็นที่ยอมรับในการจัดหาบุคลากรในปัจจุบันมีโอกาสมาสมาสมัครในตำแหน่งที่รับตามความต้องการของสถาบันต่อการได้กำหนดไว้สำหรับเนื้อหาและคำพูดที่ใช้ในการโฆษณามีทั้งสามารถดึงดูดใจและเป็นที่เป็นที่เบื่อหน่าย ภาษาที่ใช้จะต้องหลีกเลี่ยง คือ ตัวพิมพ์แบบเดียวกันทั้งหมด

2.9 วิธีการค้นหาอื่น ๆ นอกจากวิธีการลงโฆษณาแล้วยังมีวิธีอื่นอีกซึ่งได้แก่ การใช้บริการหางานของอินเทอร์เน็ต (Internet) หรือผ่านการใช้ตัวแทนจัดหางาน (Recruitment agencies) และบริการธุรกิจ (Commercial service)

2.10 การโฆษณาภายในสถาบัน ตำแหน่งว่างทุกตำแหน่งจะถูกประกาศลงในข่าวสถาบัน (Uni News) เมื่อมีตำแหน่งที่ต้องการที่มีประการณ์สูงในสถาบัน บุคลากรในสถาบันคนใดที่คิดว่ามีคุณสมบัติครบถ้วน ข่าวของสถาบันอาจเป็นแหล่งเดียวที่สามารถนำเข้าไป home page ของสถาบันได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

2.11 การเลือกใช้สื่อ ที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันสามารถแนะนำการเลือกใช้สื่อโฆษณาที่มีประสิทธิภาพและประหยัด เช่น การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น จดหมายข่าว หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ของสถาบัน ในการเสาะแสวงหาบุคคลที่มีคุณภาพ โดยใช้ website และ internet

2.12 การกำหนดเวลาในการโฆษณา การลงโฆษณาในข่าวสถาบัน (Uni News) หรือสิ่งพิมพ์ภายนอกโดยปกติควรลงเป็นอย่างน้อย 7 วันทำการนับจากวันที่พิมพ์ประกาศออกไปจนถึงวันที่ปิดรับ

#### ขั้นตอนที่ 4 การคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด

4.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ สถาบันจะเลือกกรรมการจากผู้ชายและผู้หญิงเป็นกรรมการในจำนวนเท่ากัน อย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์ และคณะกรรมการจะต้องได้รับการอบรมในเรื่องการสรรหาก่อน

4.2 ความขัดแย้งในเรื่องส่วนได้ส่วนเสีย ในคณะกรรมการจะต้องไม่มีบุคคลที่เป็นญาติหรือเป็นเพื่อนสนิทที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครรวมอยู่ด้วย ถ้ามีความจำเป็นอาจจะต้องถอดถอนออกจากคณะกรรมการผู้ตัดสิน

4.3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้เป็นประธานของคณะกรรมการนอกจากจะทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมแล้ว ยังจะต้องรับผิดชอบในการรักษาความลับด้วย ระงับความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันและการเลือกที่รักมักที่ชัง คณะกรรมการต้องทำหน้าที่คัดเลือกผู้สมัครให้เหลือน้อยที่สุด ตรวจสอบประวัติและสัมภาษณ์และควบคุมกระบวนการให้เป็นไปอย่างยุติธรรม

4.4 คัดสรรผู้สมัครที่มีจำนวนมากให้น้อยลง โดยสมาชิกแต่ละคนในคณะกรรมการจะพิจารณาใบสมัครและให้คะแนนผู้สมัครตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเกณฑ์ต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ลงโฆษณา ข้อสำคัญคือการตัดสินใจได้ถูกต้องในการจัดลำดับ (Ranking) จะช่วยให้มติเป็นเอกฉันท์ในท้ายที่สุด สิ่งสำคัญอีกประการคือการหลีกเลี่ยงความมีอคติส่วนบุคคลของคณะกรรมการ

4.5 การสัมภาษณ์ คำถามควรถามผู้สมัครที่เป็นคำถามแบบเปิดเพื่อนำสู่คำตอบที่เป็นการแสดงเหตุการณ์หรือการกระทำที่ผู้สมัครเคยทำในอดีต ซึ่งต้องสอดคล้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือก และเพื่อความยุติธรรมต้องใช้คำถามให้เหมือนกันในแต่ละคน การสัมภาษณ์หลักที่คณะกรรมการจะประเมินดูถึงลักษณะของบุคคลผู้นั้นว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ การสัมภาษณ์ต้องถูกออกแบบและกระทำอย่างรอบคอบ

ลักษณะการสัมภาษณ์ที่ดี มีดังต่อไปนี้

1. มีเวลาเพียงพอ
2. การกระทำในสภาพแวดล้อมที่เป็นส่วนตัวและสะดวกสบาย
3. ตั้งคำถามที่พิสูจน์ได้โดยไม่เกิดความตึงเครียดมากเกินไป
4. มีกรอบของคำถามที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การคัดเลือก
5. มีการจดบันทึกคำตอบของผู้สมัคร



6. ซึ่ให้เห็นทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ ของผู้สมัครแต่ละคนออกมาให้ได้
7. หาช่องว่างหรือสิ่งที่ผิดปกติ / สิ่งที่พลาดได้
8. พิสูจน์เหตุผลของการลาออกจากตำแหน่งเดิมได้
9. สามารถบ่งชี้ได้ว่าผู้สมัครคนนี้สามารถทำงานได้

การสัมภาษณ์ที่ดีจะต้องถูกกระทำโดยบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วซึ่งบุคคลนี้จะต้องมีความสามารถในการตั้งคำถามให้ตรงกับสิ่งที่ต้องการมีความสามารถในการดึงตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัครคนนั้นๆ ออกมาได้ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ อุปนิสัย อารมณ์ ความเชื่อและประสบการณ์ส่วนตัว มีความรู้เกี่ยวกับข้ออ้างเชิงกฎหมาย รวมถึงการมีทักษะในการฟังและประเมินว่าอะไรที่เขา กำลังจะบอก สิ่งนั้นแสดงหรืออธิบายออกมาอย่างไรบ้าง สุดท้ายผู้สัมภาษณ์ต้องดูเป็นมืออาชีพ แต่เป็นมิตรและช่วยให้ผู้สมัครรู้สึกผ่อนคลายเพียงพอที่จะแสดงความเป็นตัวเองออกมาให้มากที่สุด

แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นก็มีความเสี่ยงอยู่บางประการ คือ ความเสี่ยงที่นำไปสู่ความผิดพลาดในการตัดสินใจ เช่น halo effect คือ การตัดสินใจโดยอ้างอิงจากคำตอบเพียงคำตอบเดียวแล้วด่วนสรุปว่าใช่หรือไม่ใช่ โดยละเลยคำตอบอื่นๆ ไปหรือคิดว่าคำตอบอื่นๆ เป็นสิ่งที่ไม่สำคัญรองลงไป การตัดสินใจจากความรู้สึกประทับใจครั้งแรก (First impression) การมีส่วนร่วมที่ไม่เท่ากันอาจมาจากกรรมการคนหนึ่งที่อาจเผลอว่ากรรมการอีกคนหนึ่งหรือมาจากเรื่องส่วนตัวซึ่งอาจครอบงำคำถามและการตัดสินใจได้ แนวโน้มที่จะเลือกผู้สมัครคนแรกและคนสุดท้ายที่ทำการสัมภาษณ์เนื่องจากข้อมูลของผู้สมัครคนกลางๆ ในระหว่างนั้นอาจถูกกระทำให้ลบล้างไปจากความทรงจำ ก็คือ การหาผู้สมัครที่มีลักษณะเหมือนกับตัวคุณเองหรือเหมือนพนักงานคนก่อน รวมถึงการตั้งสมมุติฐานผิดๆ ว่าคนกลุ่มนี้ต้องเป็นแบบนี้ต้องเป็นแบบนี้แน่นอน แล้วก็เลยตัดสินใจไม่เลือก

#### 4.6 แบบทดสอบความถนัดและความสามารถทางด้านวิชาชีพ

โดยทั่วไปแบบทดสอบจะทดสอบทักษะด้านภาษาและตัวเลข แต่บางกรณีก็ออกแบบทดสอบมาให้เหมาะสมเฉพาะกับงานนั้นๆ มากที่สุด เช่น การให้เขียนร่างกฎหมายโต้ตอบหรือรายงาน เป็นต้น

#### 4.7 การตรวจสอบผู้อ้างอิง

คือ การตรวจสอบประวัติจากผู้อ้างอิง โดยที่คณะกรรมการคัดเลือกอาจติดต่อสอบถามไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ หัวหน้างานคนก่อนถึงประวัติ ทักษะ และความสามารถของผู้สมัคร เป็นต้น

## ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจ

การแต่งตั้งบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่คณะกรรมการสรรหาและการคัดเลือกของสถาบัน ควรจะต้องอยู่บนรากฐานของควมมีคุณธรรม ซึ่งประเมินค่าจากเกณฑ์ที่ตั้งไว้ดังนี้ คือ

คณะกรรมการจะต้องรวบรวมเอกสารและหลักฐานทั้งหมดเพื่อจะคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุด คณะกรรมการต้องกรอกเหตุผลลงในแบบฟอร์มการคัดเลือกว่าทำไมจึงเลือกบุคคลนี้ โดยจะต้องระบุว่าผู้สมัครตรงกับเกณฑ์ใดบ้าง อย่างไร และทำไมถึงพบว่าผู้สมัครคนนี้มีความสามารถในการเรียนรู้ และมีความก้าวหน้าต่อไปได้ รวมถึงการระบุข้อมูลหลังจากที่ตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิง รวมถึงต้องระบุช่วงการทดลองงานที่เหมาะสมสำหรับบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว ความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลากรผู้นั้น ซึ่งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพร้อมทั้งให้ลงบันทึกใน The selection action form ส่วนการตัดสินใจในกรณีที่คณะกรรมการเห็นว่าไม่มีผู้สมัครคนใดเหมาะสม คณะกรรมการต้องพูดคุยปรึกษาหารือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสถาบัน เพื่อพิจารณาว่าจะทำอย่างไรต่อไปในอนาคต

## ขั้นตอนที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6.1 การนำเสนอด้วยวาจา เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนของการว่าจ้างงาน ควรหลีกเลี่ยงการว่าจ้างโดยการบอกกล่าวจากปากเปล่า คือแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่าจะรับก่อนและจะทำเรื่องอนุมัติพร้อมให้สัญญาว่าจะจ้างอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรต่อไป

6.2 ช่วงการทดลองงานและเงื่อนไขอื่นของการว่าจ้าง ข้อมูลเหล่านี้ควรระบุลงใน Selection Action Form และทำเอกสารส่งไปให้สารส่งไปให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการอาจจะกำหนดเงื่อนไขบางประการในกรณีเฉพาะ (ถ้ามี) ลงในจดหมายว่าจ้างด้วย

6.3 การว่าจ้าง ให้กรอกรายละเอียดใน Selection action form อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน รวมทั้งกรอกประวัติของผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกแล้วส่งให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคล(Human resources) โดยเร็วที่สุด นอกจากนี้ให้ส่งจดหมายว่าจ้างอย่างเป็นทางการให้บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกโดยเร็วด้วย ขณะเดียวกันก็จะไม่ลืมที่จะส่งจดหมายไปยังผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกด้วย

## ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลย้อนกลับและการให้คำปรึกษาแก่ผู้สมัคร

### 7.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการให้คำปรึกษา

บุคลากรผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จจะต้องได้รับชี้แจง จากคณะกรรมการการคัดเลือก จะต้องให้รายละเอียดที่ชัดเจนถึงเหตุผลของบุคคลผู้นั้นถึงความไม่เหมาะสมกับตำแหน่งการให้ข้อมูลย้อนกลับจะเป็นการให้โอกาสในการพัฒนาสายอาชีพที่มีลักษณะเฉพาะโดยการระบุถึงทักษะหรือประสบการณ์ที่ผู้สมัครจำเป็นต้องมีเพื่อเพิ่มโอกาสถึงความสำเร็จในอนาคต



7.2 กระบวนการให้คำชี้แจงหรือปรึกษา ผู้เป็นประธานคณะกรรมการคัดเลือกจะต้องรวบรวมรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม แล้วส่งให้ทางอธิการบดีและคณบดีลงนามให้เรียบร้อย รวมทั้งข้อมูลเอกสารทุกอย่างต้องแนบไปพร้อมแบบฟอร์มนี้ ไม่ว่าจะเป็นจดหมายการจ้างงาน รายละเอียดโดยย่อของผู้สมัคร และหรือข้อมูลการสัมภาษณ์และบุคคลที่ให้คำปรึกษา ส่วนประวัติ (Resumes) ของผู้สมัครที่ไม่ได้รับการคัดเลือกควรจะทำลายหรือส่งกลับไปยังฝ่ายบุคคล (Human Resources) ตามนโยบายของสถาบัน ซึ่งจะเก็บไว้เป็นหลักฐานทางกฎหมายหากมีกรณีพิพาทฟ้องร้องเกิดขึ้น

### การพัฒนาอาชีพ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและคำอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ ดังนี้

เชอแมนและคณะ (Sherman and other, 1988) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพว่ามีเป้าหมายสำคัญ ให้นุคคลค้นหาความสอดคล้อง ระหว่างความต้องการในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนกับความต้องการขององค์กร โดยอาศัยการบูรณาการระหว่าง บทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหลายๆด้าน ทั้งนี้มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีคุณค่าสูงสุด นอกจากนี้องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาอาชีพให้บุคลากร เนื่องจากแรงผลักดันของคนในสังคมที่ต้องการคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) โดยมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในงาน (Work-actualization) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจภายในของบุคคล ในการบรรลุความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-actualization) ที่จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรตามมาในที่สุด

บริดเด็นบิช (Breidenbach, 1992, อ้างถึงใน Lunenburg และ Ornstein, 1996) อธิบายว่าการพัฒนาอาชีพเป็นวิธีการและกระบวนการ ในการวางแผนเกี่ยวกับอาชีพโดยการศึกษา ฝึกอบรม แสวงหางานและประสบการณ์ในงาน

มอนดี้ และ นอย (Mondy and Noe, 1993) อธิบายถึงการพัฒนาอาชีพ ว่าเป็นวิธีการอย่างเป็นทางการขององค์กรในการสร้างและพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรเพื่อให้มีคุณสมบัติสอดคล้องเหมาะสมกับงาน ตลอดจนทั้งเป็นไปตามความต้องการขององค์กรอย่างต่อเนื่องรองรับความก้าวหน้าขององค์กรได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นกระบวนการที่ให้ประโยชน์กับองค์กรและบุคลากรไปพร้อมๆกัน

การพัฒนาอาชีพจึงพิจารณาได้ทั้งในแง่ของบุคลากรและองค์กร ในแง่ของบุคลากรเป็นการเลือกเป้าหมายของชีวิตการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนในแง่ขององค์กรเป็นไปเพื่อส่งเสริมศักยภาพ หรือ “แวว” ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับความสามารถและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร นอกจากนี้

เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาอาชีพกับการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพจะมุ่งเน้นประสิทธิภาพของงานอาชีพในระยะยาว และมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ ส่วนการพัฒนาบุคคล มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในปัจจุบัน หรือในระยะสั้น

นอกจากนั้น ซุปเปอร์และคณะ (Super and others, 1957 อ้างถึงใน Mondy และ Noe 1993; Griffin, 1996) ได้ทำการศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับรูปแบบอาชีพของคนประมาณ 300 คน ติดต่อกันเป็นเวลาประมาณ 20 ปี ได้ลำดับขั้นตอนอาชีพของบุคคล 5 ขั้น ดังนี้

1) ขั้นเจริญงอกงาม (Growth stage) ตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 14 ปี เป็นระยะที่บุคคลจะพัฒนาอัตมโนทัศน์ (self -concept) จากการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในครอบครัว เพื่อน ครู และสังคม ในช่วงปลายของขั้นนี้ บุคคลจะเข้าสู่ระยะวัยรุ่นและเริ่มพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ ทักษะเฉพาะรวมทั้งเริ่มสนใจอาชีพที่สอดคล้องกับความสนใจของตนเอง

2) ขั้นค้นหา (Exploration stage) ช่วงอายุประมาณ 15-24 ปี เป็นระยะที่บุคคลค้นหาทางเลือกเกี่ยวกับอาชีพที่ชอบ และเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง มักเป็นวัยของการศึกษา มีโอกาสเรียนรู้งานขณะเรียน หรือจากกิจกรรมนอกเวลาเรียน พัฒนาค่านิยม แรงจูงใจด้านอาชีพ มีการศึกษาหาข้อมูลด้านงาน อาชีพ รวมทั้งการศึกษาฝึกอบรมทั้งในและนอกระบบเพื่อเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่อาชีพในอนาคต

3) ขั้นวางรากฐาน (Establishment stage) ช่วงอายุ 25-44 ปี เป็นขั้นของชีวิตการทำงานอย่างแท้จริง บุคคลจะพัฒนาตนเองในด้านงาน 3 ระยะ คือ

3.1 ระยะทดลอง (Trial) เป็นช่วงต้นของขั้นนี้ อายุประมาณ 25-30 ปี บุคคลเริ่มเข้าสู่อาชีพ เสมือนเป็นการทดลองงานต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกงานที่จะทำต่อไปในอนาคต โดยบุคคลจะพิจารณาจากความเหมาะสม และความพึงพอใจในงานที่ได้รับ

3.2 ระยะสร้างตัว (Stabilization) ช่วงอายุประมาณ 30-40 ปี ในระยะนี้บุคคลได้เลือกอาชีพที่แน่นอนสำหรับตนเอง และเริ่มตระหนักถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน การวางแผนอาชีพ อาจเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ การศึกษาเพิ่มเติม หรือการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ในระยะแรกบุคคลจะตั้งความคาดหวังไว้สูง หากล้มเหลวจะรู้สึกผิดหวัง แต่ถ้าสำเร็จจะเป็นประสบการณ์ที่ดีต่อการทำงานขั้นต่อไป

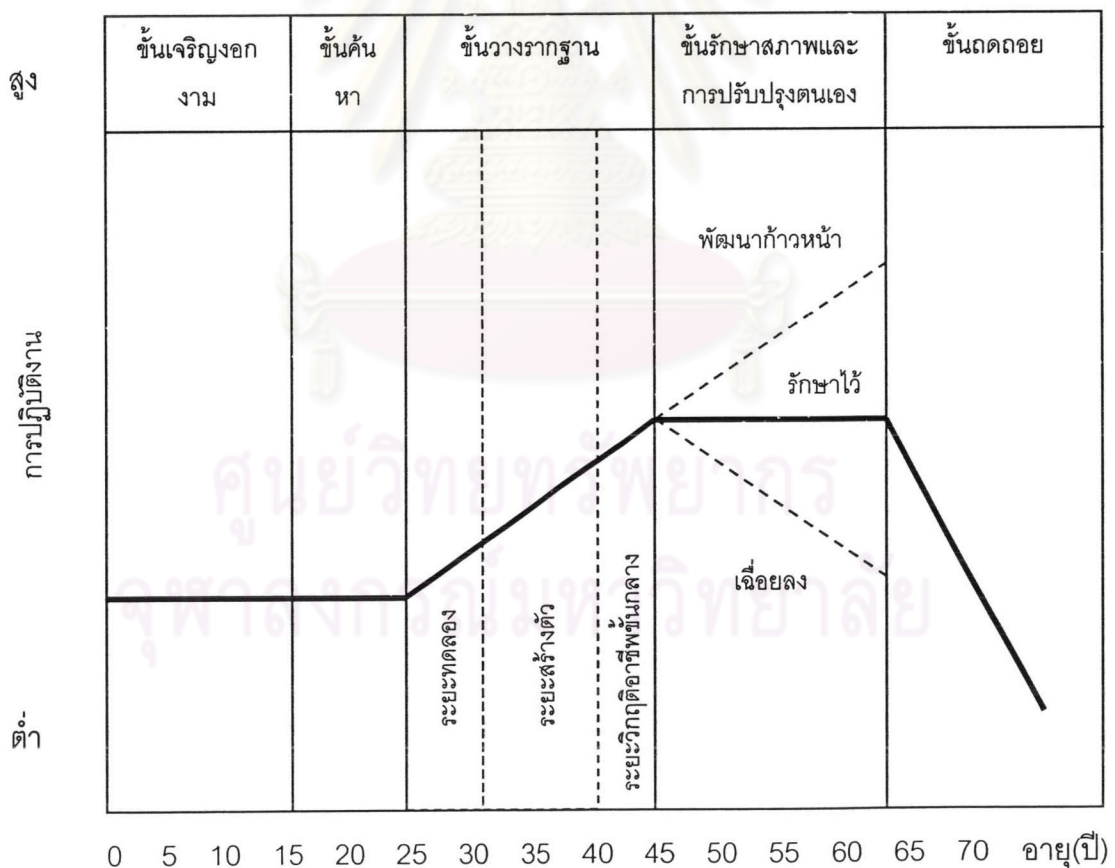
3.3 ระยะวิกฤตอาชีพขั้นกลาง (Mid-career crisis) ช่วงอายุประมาณ 40-44 ปี บุคคลจะเริ่มตระหนักถึงคุณภาพชีวิตกับงาน มีการประเมินความก้าวหน้าในงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายอาชีพที่ได้ตั้งไว้ หากไม่บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้อาจจะรู้สึกพึงพอใจกับความสำเร็จที่ได้รับในปัจจุบันจนไม่ต้องการไปสู่เป้าหมายที่วางแผนไว้ และเริ่มแสวงหาความมั่นคง ความเป็นอิสระ และคุณภาพชีวิตที่ได้รับจากงาน



4) **ขั้นรักษาสภาพและปรับปรุงตนเอง (Self maintenance and self adjustment)** ช่วงอายุประมาณ 45-64 ปี บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับสภาพชีวิตและอาชีพตามที่เป็นอย่างยิ่งมุ่งรักษางานหรือตำแหน่งไว้ บางคนยังมีการพัฒนาความก้าวหน้า เริ่มงานขั้นสูง แต่บางคนอาจไม่มีการริเริ่มงานใหม่อีก และอาจจะเริ่มมีการเสื่อมถอยปรากฏขึ้น ในปลายของขั้นตอนนี้ได้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันขั้นนี้จะขยายกว้างออกตามอายุเฉลี่ยของประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะมีผลให้บุคคลต้องการการพัฒนาอาชีพมากขึ้นกว่าในอดีต

5) **ขั้นถดถอย (Decline stage)** เป็นช่วงที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 65 ปี เป็นต้นไปซึ่งบุคคลต้องเผชิญกับความเสื่อมของร่างกาย จิตใจ การลดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานลง บุคคลจะลดความหวัง หรือแรงจูงใจลง และต้องเรียนรู้ ยอมรับ ตลอดจนทั้งพัฒนาบทบาทใหม่ ในการเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คนรุ่นใหม่ ต่อจากนี้จะเป็นช่วงหลังเกษียณอายุ ซึ่งเป็นภาวะแสวงหาทางเลือกที่ตนพอใจ ในการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่สั่งสมมาตลอดชีวิตการทำงาน ขั้นตอนอาชีพจากการศึกษาของ Super สามารถแสดงตามแผนภูมิที่ 2 ได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนที่พัฒนาการทางอาชีพตามแนวคิดของ Super



ที่มา : Super, D (1957) อ้างถึงในGriffin, R.W.Appendix 1 managerial careers. In

Management: Human resource in organization (Boston: Houghton, 1996)

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นว่าในช่วงแรกบุคคลจะเริ่มค้นหาทางเลือกของอาชีพ และจะทดลองงานที่เหมาะสม เมื่อพบงานที่พึงพอใจแล้ว จึงวางรากฐานอาชีพ และรักษาสภาพไว้ในช่วงนี้จะพบวิกฤตอาชีพชั้นกลาง ซึ่งบุคคลจะได้รับความคิดเห็นทั้งจากงานและครอบครัว ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หลังการเลือกบุคคลอาจก้าวหน้าในอาชีพต่อไป หรืออาจหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชาลง และอาจเข้าสู่ภาวะถดถอยก่อนเวลาอันควร

ซูซีย์ สมิทธิกร (2538) ให้ทัศนะว่าการพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมที่องค์การจัดขึ้น เพื่อสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร ต้องดำเนินการอย่างมีแผนและเป็นระบบ โดยประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหาและระบุความต้องการขององค์การ การสร้างและพัฒนากลยุทธ์และวิธีการพัฒนาอาชีพ การเตรียมทรัพยากรในการพัฒนาอาชีพ การประชาสัมพันธ์และดำเนินการ การประเมินและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

#### กระบวนการพัฒนาอาชีพบุคลากร

การพัฒนาอาชีพบุคลากร จะต้องมีลักษณะของการจัดดำเนินการอย่างมีลำดับขั้นตอน มีการกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือก เทคนิควิธี และสื่อ ตลอดจนการประเมินผลโครงการในแต่ละโครงการ ทั้งนี้โดยมุ่งสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ มอนดีและนอย (Mondy and Noe ,1990 อ้างถึงใน ลาวัลย์ ปานดิษฐ์, 2536) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาความต้องการที่ได้จากการวิเคราะห์ห้องค์กร การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์คน เพื่อจะได้ทราบปัญหาแต่ละปัญหา แล้วพิจารณานหาหนทางแก้ไขปัญหาต่างๆ อาจจะใช้วิธีการอบรมการให้การศึกษาและการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

2. การระบุวัตถุประสงค์เฉพาะ ที่สามารถวัดได้ปฏิบัติได้ และสังเกตเห็นได้ ในขอบเขตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน

3. การคัดเลือกเทคนิควิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ

4. การคัดเลือกสื่อที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยคัดเลือกสื่อจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตัวอย่างสื่อ เช่น สไลด์ สไลด์ประกอบเทปวีดิทัศน์ การตูนและแผนที่ เป็นต้น

5. การกำหนดสิ่งที่สนับสนุนต่อโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สิ่งที่สนับสนุนให้โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสมบูรณ์ เช่น สมรรถภาพของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล/นักฝึกอบรม/วิทยากรในด้านต่างๆ เป็นต้น



6. การประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การประเมินความก้าวหน้า (Formative evaluation) เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงทุกอย่างให้ดีขึ้นในขณะที่โครงการนั้นกำลังดำเนินอยู่ และการประเมินผลรวมสรุปรูป (Summative evaluation) เป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการ เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการเมื่อต้องการนำไปปฏิบัติในครั้งต่อไป

แคทเทเตอร์ (Cattetter,1992) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing development needs)
2. กำหนดและวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of development plans)
3. ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร (Implementing development program)
4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the personnel development program)

#### หลักการและแนวคิดของการพัฒนาอาจารย์

อาจารย์เป็นบุคลากรขององค์การซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาเช่นเดียวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอื่นๆ ดังนั้นหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์จึงคล้ายคลึงกับการพัฒนาบุคลากรอื่นๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537)

ไฮด์เดอร์แมน (Heiderman,1990) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรที่เป็นอาจารย์ว่าเป็นกระบวนการที่ให้กับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ มีทัศนคติและทักษะที่ทำให้เกิดแนวคิดในการสร้างสรรค์ทางการศึกษาและโปรแกรมการสอน การพัฒนาบุคลากรอาจารย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล วิชาชีพและความต้องการขององค์การกระบวนการพัฒนาอาจารย์ประกอบด้วย การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ การวางแผนระยะยาวและแผนกลยุทธ์ การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมที่วางไว้ การประเมินผลที่ได้รับและการเพิ่มอำนาจในการมีส่วนร่วมให้แก่อาจารย์

ฟูลเลน และ ฮาร์กิวส (Fullen and Hargreaves, 1992) ได้เสนอการพัฒนาอาจารย์ว่าต้องประกอบด้วยมิติต่างๆ 3 มิติ คือ การพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ การพัฒนาด้านจิตวิทยา และการพัฒนาทางวงจรรยาชีพ

1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ (Development of Professional Expertise) เป็นความเชี่ยวชาญที่ครูจะต้องนำมาใช้โดยตรงเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามของนักเรียน ความเชี่ยวชาญนี้จะช่วยเพิ่มความชำนาญในการใช้รูปแบบการสอนที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จสูง

2. การพัฒนาด้านจิตวิทยา (Psychological Development) เป็นการสังเคราะห์ทฤษฎีด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทฤษฎีการพัฒนาอีโก้ของโลวิงเจอร์ (Loevinger's) และทฤษฎีการพัฒนาการ

ด้านจริยธรรมของโคลเบอ์ (Kohlberg's) และทฤษฎีพัฒนาการด้านมโนทัศน์ของฮันท์ (Hunt) ทั้ง 3 ส่วน ของจิตวิทยาพัฒนาการนี้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกิดมโนทัศน์ โดยทั่วไปการเกิดอีโก้ของบุคคลจะกระตุ้นให้บุคคลนั้นประสบผลสำเร็จ มีบุรณาการและมีประสบการณ์ด้านความรู้สึกต่างๆ และเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถจำแนกความเข้าใจตนเองได้ดีและผู้อื่นได้ดีขึ้น จากนั้นการพัฒนาด้านคุณธรรมจะเกิดขึ้นจากพื้นฐานความคิดเห็นที่ถูกต้อง และความรู้สึกดีงามต่อบุคคลต่อการมีหลักการด้านจริยธรรมมากกว่าจะเป็นความรู้สึกจากความชอบของตนเอง สุดท้ายการพัฒนา มโนทัศน์จะเกิดขึ้นโดยการบูรณาการมโนทัศน์เป็นกระบวนการคิดที่เป็นนามธรรมมากขึ้น

3. การพัฒนาวงจรอาชีพ (Career-Cycle Development) เป็นแนวคิดที่ได้มาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวีเดนและอังกฤษที่ผู้เขียนเสนอไว้ว่ามีระยะการพัฒนาประกอบด้วย 5 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นระยะเริ่มต้นของอาชีพเป็นการชี้นำความรับผิดชอบการสอนในชั้นเรียนของครู ระยะนี้ครูอาจมีปัญหาหรือเผชิญเหตุการณ์ต่างๆ บางคนอาจปรับตัวง่าย บางคนอาจมีความยุ่งยากในการสอน ระยะที่ 2 เป็นระยะอยู่ตัว คงที่ในการประกอบอาชีพ ระยะนี้ครูจะมีความรู้สึกง่ายขึ้นในการประกอบอาชีพ รู้สึกอิสระมากขึ้น เริ่มรับผิดชอบหน้าที่ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความก้าวหน้า ระยะที่ 3 เป็นระยะเริ่มสิ่งใหม่ และทำงานที่ท้าทายมากขึ้น ภายหลังจากผ่านระยะคงที่มาแล้ว ระยะนี้ครูจะมีอายุระหว่าง 30-40 ปี เป็นระยะที่เริ่มต้นของการมีประสบการณ์ที่ยั่งยืน ครูจะมองหาการสนับสนุนเพื่อปฏิบัติงานในบทบาทผู้บริหาร ระยะที่ 4 ระยะเข้าถึงวิชาชีพ เกิดขึ้นกับครูอายุระหว่าง 40 ปีขึ้นไป ประมาณอายุ 50-55 ปี ระยะนี้กลุ่มหนึ่งอาจหยุดการมองหาความก้าวหน้า กลุ่มนี้จึงเป็นเหมือนเสาหลักของโรงเรียน ในขณะที่อีกกลุ่มอาจเบื่อหน่ายไม่สนใจความก้าวหน้าในวิชาชีพ ระยะสุดท้าย เป็นระยะเตรียมตัวเกษียณหรือออกจากงาน ระยะนี้ครูจะมีพฤติกรรมหลายรูปแบบ รูปแบบเน้นด้านบวกคือ สนใจเข้าร่วมกิจกรรมวิชาชีพ สนใจการเรียนของนักเรียน พฤติกรรมอีกรูปแบบคือต่อต้านความสนใจต่างๆ มีทัศนคติที่จะมองสิ่งต่างๆ ในแง่ดีน้อยลงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต พฤติกรรมบางแบบจะปฏิบัติสิ่งต่างๆ ที่ไม่ส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องใดๆ จะรู้สึกเหนื่อยอ่อนและเกิดความรู้สึกที่วิตกกังวล (Anxiety) ต่อครูที่อายุอ่อนกว่า

นอกจากนี้ วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันมีแนวคิดมุ่งให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากองค์การหรือในสถาบันเอง ทั้งนี้จากแนวโน้มของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกระแสการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์การยุคใหม่ที่จะต้องสามารถเรียนรู้ สื่อสารและแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารที่ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้้องค์การและบุคลากรสามารถนำข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นไปใช้ประกอบการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีความยืดหยุ่นคล่องตัว บุคลากรสามารถปรับตนเองสนองตอบเพื่อรองรับต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของ



การพัฒนาคือการเตรียมความพร้อมขององค์การให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งนี้เรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งถือว่าเป็นจุดสูงสุดของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Sloman, 1994)

ซีล (Sheal, 1994) ได้เสนอวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การว่า องค์การของเราก็จะมีการจัดฝึกอบรมจำนวนมาก นั่นก็ได้หมายถึงความว่าบุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ได้มากตามไปด้วย เพราะตัวผู้เรียนเองจะเป็นผู้ควบคุมการปิด-เปิดรับการเรียนรู้ ซึ่งการปิด-เปิดนี้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ งานของผู้รับผิดชอบ ด้านการฝึกอบรมคือการส่งเสริมการเรียนรู้และหาทางที่จะให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะเปิดรับการเรียนรู้ตลอดเวลา

วิจิตร จันทรากุลและคณะ (2538) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ความสำคัญในด้านเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
2. เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และมีตัวแทนระดับบริหารจากหน่วยงานอื่นมาร่วมในการวางแผน และการวางแผน
3. อุดมศึกษาต้องมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการเรียนรู้ และสารสนเทศของสังคม
4. เครือข่ายความร่วมมือระหว่างอุดมศึกษากับองค์กรอื่นๆ จะต้องครอบคลุมถึงความร่วมมือด้านวิจัย การบริการวิชาการ ตลอดจนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมีเครือข่ายทั้งระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ
5. ระบบและระเบียบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จะต้องเปิดทางให้กับรูปแบบความร่วมมือต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งมาตรการการจูงใจให้เกิดความร่วมมือ เช่น การตั้งกองทุน การพัฒนาโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
6. ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาร่วมกับสถานประกอบการในการผลิตบุคลากรเฉพาะทางและการวิจัย (Partnership Program) และให้สถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาร่วมมือกับสถานประกอบการจัดโปรแกรมการศึกษาแบบเรียนและทำงานควบคู่กัน โดยเรียนภาคทฤษฎีในสถาบัน และเน้นชั่วโมงปฏิบัติจากชั่วโมงการทำงาน

นอกจากนี้ ยูเนสโก (UNESCO, 1995) ยังได้เน้นและให้ความสำคัญต่อระบบเครือข่ายอย่างมาก การประชุมที่โตเกียวกระตุ้นให้องค์กรระหว่างประเทศและภูมิภาคสนับสนุนโครงการจัดตั้งขึ้น เพื่อมีเป้าหมายในการริเริ่มและส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และ

มหาวิทยาลัยกันเองก็ควรจะส่งเสริมเครือข่ายศูนย์ความเป็นเลิศที่สอดคล้องต่อความต้องการทางการสอน และการวิจัยในภูมิภาค การแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ควรดำเนินบนฐานของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ (2542) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ต่างให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะบุคลากรประเภทอาจารย์ประจำจะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก จะมีความพยายามสนับสนุนในการเพิ่มพูนความรู้ คุณวุฒิของอาจารย์ในรูปแบบต่างๆ มีทั้งการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ การสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การส่งเสริมสนับสนุนให้ไปฝึกอบรม ให้ไปร่วมสัมมนา ประชุมทางวิชาการ การพัฒนาสำหรับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จัดให้กับอาจารย์ประจำทุกมหาวิทยาลัยจะมีระเบียบ หรือข้อบังคับว่าด้วยการพัฒนา หรือส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์เป็นการเฉพาะโดยให้โอกาสให้เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์เชิงวิชาการประเภทต่างๆ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีนโยบายและระเบียบการส่งเสริมด้านวิชาการค่อนข้างชัดเจน มีการให้ทุนไปศึกษาต่อและดูงานทั้งในและต่างประเทศตามโครงการพัฒนาคณาจารย์ ตามสาขาที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีทั้งทุนศึกษาระดับปริญญาโทและเอกทั้งในและต่างประเทศ ทุนศึกษาต่อภายในมหาวิทยาลัยเอง และทุนศึกษาดูงาน ณ. ต่างประเทศ ให้เงินทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่างๆ เปิดโอกาสให้ลาไปฝึกงานและหาประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวิชาที่สอน และที่เป็นความต้องการของมหาวิทยาลัย มีการส่งเสริมให้ไปปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์สอนหรือเป็นผู้ช่วยบรรยายให้กับทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก ในฐานะผู้บรรยายพิเศษ และการไปเป็น Visiting professor และปฏิบัติกรวิจัย ณ. ต่างประเทศ รวมทั้งการให้ทุนไปเสนองผลงานทางวิชาการ ประชุม สัมมนา ให้ทุนศึกษาในหลักสูตรภาษาอังกฤษหรือหลักสูตรอื่นใดเพื่อเตรียมตัวเข้าศึกษาต่อในชั้นสูง การส่งเสริมการวิจัย การเรียน การแปลและการเรียบเรียงตำรา นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนให้อาจารย์เป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันทางวิชาการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งในนามมหาวิทยาลัย โดยตัวบุคคล หรือตามตำแหน่งหน้าที่ และการสนับสนุนในการเสนองผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ในบางมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคลเปิดโอกาสให้คณะกรรมการพัฒนาบุคคล สามารถกำหนดการให้การสนับสนุนสำหรับการที่พิจารณาเห็นเหมาะสม และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคณาจารย์และพนักงานแบบกว้างๆ อีกด้วย สรุปได้ว่าการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์นี้ มีแตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่ส่วนใหญ่แล้วมีกิจกรรมที่เหมือนกันค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในลักษณะใดก็ตาม กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์ อาจประมวลเป็นกลุ่มกิจกรรมที่สำคัญได้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่
2. การส่งเสริมให้ไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน



3. การสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อในระดับสูง
4. การให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่างๆ
5. การให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในหรือในต่างประเทศ
6. การให้ไปปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ
7. การไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ (Sabbatical leave)
8. การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ
9. การส่งเสริมการเขียน การแปล การเรียบเรียงตำรา
10. การสนับสนุนให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ และสถาบันทางวิชาการ

### การพัฒนาอาชีพอาจารย์ด้านการวิจัย

จรัส สุวรรณเวลา และคณะ (2534) ได้กล่าวว่า การที่จะเปลี่ยนแนวความคิดให้เป็นมหาวิทยาลัยที่จะมีการวิจัยเป็นหลัก การพัฒนาการวิจัยต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถด้านการวิจัย รวมทั้ง การพัฒนาด้านอื่นๆ ไปพร้อมกันอย่างต่อเนื่องและประสานสัมพันธ์กัน การพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัยจึงจะบังเกิดสัมฤทธิ์ผลดังเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ การพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยจะสำเร็จดังประสงค์ได้จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม และมีแผนดำเนินการทุกขั้นตอนอย่างรัดกุม ตลอดจนต้องมีกลไกที่จะปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมได้เสมอ รวมทั้งมีการจัดการพัฒนาคณาจารย์ด้านวิจัยจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสามารถในการวิจัยของอาจารย์ด้านต่างๆ นับตั้งแต่ ความรู้ในหลักกระบวนการ การเขียนโครงการ ตลอดจนทักษะในการใช้เครื่องมือ เพื่อการวิจัย ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละเลยการพัฒนาเจตคติด้านการวิจัยด้วย โดยการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา และการใช้ผู้ช่วยสอนแบ่งเบาภาระอาจารย์ ตลอดจนการจัดกำลังคนให้เหมาะสม การส่งเสริมความร่วมมือ ในการวิจัยร่วมกับองค์กรอื่น ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้การวิจัยครบวงจรและเป็นประโยชน์ในวงกว้างขึ้น รวมทั้งมีการเผยแพร่ผลงานวิจัย เพื่อเป็นการแสดงบทบาทวิชาการของมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคมและเป็นกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรอื่น การสนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสรสร้างความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการตามความสนใจส่วนบุคคล เพื่อเป็นการบุกเบิก แสวงหาความรู้ ในแต่ละสาขาวิชาของแต่ละคน โดยการจัดหาทุนวิจัย พร้อมทั้งมีวิธีการช่วยเหลือและการรักษาคุณภาพ และจัดให้มีผู้ที่มีประสบการณ์ด้านวิจัยได้ช่วยเหลือให้นักวิจัยใหม่ๆ การสร้างระบบจูงใจเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้คนทำงานเพราะอยากทำมากกว่าความรู้สึกรู้ว่าต้องทำ กำลังใจจะเป็นแรงเสริม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ

วิจารณ์ พานิช (2540) ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การจัดสรรทุน ซึ่งควรใช้ “ระบบคุณธรรม” (merit system) คือจัดให้ตามคุณภาพและความสอดคล้องกับ

นโยบายลำดับความสำคัญ ด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย และต้องจัดสรรให้เพียงพอที่จะได้ผล งานที่มีคุณภาพ การช่วยเหลืออาจารย์นักวิจัยผู้เริ่มต้น โดยเสนอว่า วิธีที่ดีที่สุดคือ ให้ได้เข้าร่วมเป็น ทีมงานวิจัยที่มีประสบการณ์สูง จัดหาอาจารย์นักวิจัยที่เก่งเป็นที่เลี้ยง (mentor) และให้การ สนับสนุนให้อาจารย์ได้ทำงานวิจัยตามลำดับความสามารถ ให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสรรค์ บรรยากาศด้านการวิจัยขึ้นภายในสถาบัน มีการส่งเสริมให้อาจารย์นักวิจัยได้เข้าร่วมประชุมวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ มีการแสดงความชื่นชมยกย่อง เมื่อผู้ทำงานวิจัยเป็นผลสำเร็จ และมีคุณภาพดี จะช่วยเป็นกำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้อยากทำอีก จุดสำคัญที่สุด คือการสร้างความเป็น “ประชาคม” ขึ้นภายในมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชา ปัจจุบันความเป็นประชาคมวิจัยมีน้อย มาก สาเหตุเป็นเพราะวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์จำนวนมาก มาทำงานเฉพาะช่วงเวลาสอน และจะทำวิจัยเมื่อต้องการผลงานไปเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการเท่านั้น มิได้ทำวิจัยด้วยจิตวิญญาณ ของนักวิจัยที่แท้จริง มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้อาจารย์ทำงานวิจัยแบบ “กัดติด” นั่นคือ นักวิจัย ที่ทำงานวิจัยได้รับผลสำเร็จสูง ได้รับการยอมรับเป็นนักวิจัยดีเด่น หรือนักวิทยาศาสตร์ดีเด่น มัก เป็นคนที่ทำวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างต่อเนื่อง ผลิตผลงานที่มีคุณภาพในด้านนั้นออกมาอย่าง สม่ำเสมอ และได้รับการยอมรับนับถือ อ้างอิงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนั้นในระดับบุคลากร หรือ อาจารย์ นักวิชาการทั้งหลายต้องถือว่า การวิจัยเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องกระทำอย่างจริงจัง เพื่อที่จะดำรงตนได้อย่างภาคภูมิใจ และมีศักดิ์ศรี สมกับเป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษาชั้นสูงสุด และยิ่งสังคมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากมาย มีการคิดค้นวิจัยวิทยาการและเทคโนโลยี ใหม่ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสังคมที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน จึงต้องนำสิ่งวิจัย หรือความ รู้ใหม่ๆ มาสอน หรือดำเนินการเพิ่มเติม หากมิได้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ดังกล่าว การสอน หรือ การดำเนินการใดๆ ก็จะใช้เพียงความรู้เดิมในการสอนและใช้สามัญสำนึกในการดำเนินการ ความ ก้าวหน้าก็จะเกิดขึ้นได้ช้า เพราะการวิจัยจะช่วยให้ได้มีการปรับปรุงการสอน และการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ให้กว้างขวางขึ้นทางด้านปฏิบัติ หลักการ ตลอดจนความเป็นจริงในปัจจุบัน วิจิตร อวระ กุล (2527) นอกจากนี้การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยไทย ในปีที่มีการประชุมนานาชาติ เรื่อง การพัฒนางานสอนในมหาวิทยาลัย ว่าควรจัดโอกาสและบริการให้อาจารย์ได้พบปะซึ่งกัน และกัน หรือที่จะแลกเปลี่ยนและพัฒนาเทคนิคและกระบวนการใหม่ๆ ในการเรียนการสอน คณาจารย์ให้มีส่วนร่วมในการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน สถาบันควรส่งเสริมและจัดสรรเงินทุน เพื่อพัฒนาในการสอน ถ้าหากจะเป็นอาจารย์ในอนาคต ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2534)

### แนวทางการพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทย

จากแนวคิดของนักการศึกษาและสถาบันที่มีชื่อเสียงของไทย ได้กล่าวถึงแนวทางในการ



พัฒนาอาจารย์ในประเทศไทยว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนตามทิศทางและกระแสของการศึกษาในปัจจุบันและแนวโน้มในทศวรรษหน้า ซึ่ง ทิศนา แชมมณี (2534) ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

ประการแรก ต้องมีแนวคิด หรือปรัชญา เป็นตัวกำหนด

ประการที่สอง กิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์ควรต้องมีพื้นฐานทางหลักวิชาที่เข้มแข็ง และมีเทคนิคในเชิงปฏิบัติให้มากที่สุด

ประการที่สาม ต้องมีความสัมพันธ์กันในเรื่องการสอน การวิจัย การบริการชุมชน ซึ่งต้องพัฒนาอาจารย์ให้เกิดความสมดุล

ประการที่สี่ เทคนิควิธีการในการพัฒนาอาจารย์นั้นต้องให้เรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติแล้วจะต้องสอดแทรกนิยามใหม่บางประการของสังคมไทยเข้าด้วย

ประการที่ห้า กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ต้องมีหลากหลายเพื่อความน่าสนใจ

ประการที่หก หน่วยงานเฉพาะ เช่น หน่วยพัฒนาอาจารย์ หน่วยพัฒนาการเรียน การสอน หน่วยสนับสนุนต่างๆ ที่ประกอบด้วย บริการวิจัย บริการสื่อการศึกษา เหล่านี้ต้อง จัดตั้งอย่างถาวร

ประการที่เจ็ด ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องยอมรับทัศนะอื่น และส่งเสริมให้คนอื่นได้พัฒนา

ประการที่แปด เป้าหมายหลักของการพัฒนาอาจารย์ต้องเน้นที่จุดสำคัญ และจุดบังคับก่อน เพื่อให้เกิดผลทันทีและในวงกว้าง

ประการที่เก้า ต้องมีระบบการสนับสนุนแบบครบวงจร คือ การชี้ และกระตุ้นให้เห็นความสำคัญส่งเสริมและจัดกิจกรรมให้อาจารย์ที่สนใจโดยการให้กำลังใจและให้รางวัล

### ทิศทางใหม่ของการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์(2534)ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทิศทางใหม่ของการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทยว่า

1. การพัฒนาคณาจารย์ในอนาคตควรมีพื้นฐานในทางแนวคิดหรือในทางปรัชญาเป็นตัวกำหนด
2. ควรพัฒนาอาจารย์ด้านพื้นฐานทางหลักวิชาให้เข้มแข็งควบคู่กับเทคนิคในเชิงปฏิบัติ
3. พัฒนาการสอนของอาจารย์ควรมีความสัมพันธ์กันอย่างจริงจังระหว่างการสอนกับการวิจัย การสอนกับการบริการชุมชน และการสอนกับสังคม เพื่อให้การเรียนการสอนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. เทคนิคและกิจกรรมในการพัฒนาคณาจารย์นั้น นอกจากการให้เรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติแล้ว เรายังควรจะต้องสอดแทรกค่านิยมใหม่บางประการของสังคมไทยเข้าไว้ด้วย เช่น

ความรู้สึกนึกคิดและความสัมพันธ์กันคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะนักศึกษา ค่านิยมใหม่ๆ ของสังคมอุตสาหกรรมและสังคมข่าวสาร ภาวะรับผิดชอบต่อมนุษยชาติ

5. การจัดกิจกรรมการพัฒนาคนอาจารย์จะต้องมีหลากหลาย เพื่อสนองความถนัด ความสนใจอันหลากหลายของอาจารย์ผู้สอน

6. จัดหน่วยงานเฉพาะในการพัฒนาอาจารย์ เช่น หน่วยพัฒนาคนอาจารย์ หน่วยพัฒนาการเรียนการสอนและหน่วยสนับสนุน ได้แก่ บริการสื่อการศึกษา บริการตำรา และบริการการวิจัยการทดสอบ รวมทั้งส่งเสริมผู้สนใจเฉพาะกลุ่ม และส่งเสริมกลุ่มสนใจระดับคณะ และภาควิชาให้รับช่วงประสานกันเป็นระดับไป เพื่อความต่อเนื่องและสัมพันธ์ของเป้าหมายและกิจกรรม และเป็นจุดศูนย์รวมทางการพัฒนามหาวิทยาลัย

7. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา จะต้องเปลี่ยนแนวคิดของตัวเองให้มาเป็นผู้บริหารวิชาการมากกว่าบริหารการเมือง

8. การดำเนินการในเรื่องการพัฒนาคนอาจารย์จะต้องมีจุดเน้น มีเป้าหมายหลักที่จุดสำคัญ และจุดบังคับก่อน เพื่อให้เกิดผลทันทีในวงกว้าง เช่น เริ่มที่วิชาพื้นฐานทั่วไป วิชาพื้นฐานวิชาชีพ เริ่มที่วิชาบังคับก่อนวิชาเลือก แล้วจึงกระจายไปที่วิชาเอก ให้ผู้รับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ของตนเองมากกว่ากรอบของผู้บริหาร

9. มีระบบการสนับสนุนแบบครบวงจร เช่น การชี้และกระตุ้นให้เห็นความสำคัญ ส่งเสริมและจัดกิจกรรมให้กับอาจารย์ที่สนใจให้กำลังใจและให้รางวัล ในวงที่กว้างและหลากหลาย

บุญเสริม วิสกุล และคณะ (2546) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์ควรจะต้องคำนึงถึงประเด็นที่สำคัญ 6 ประเด็น ดังนี้

1. การสรรหาคนที่มีวุฒิทางวิชาการสูงและมีความเหมาะสมที่จะเป็นอาจารย์ที่ดี
2. การพัฒนาอาจารย์โดยให้ทุนการศึกษาต่อจนถึงระดับปริญญาเอกแก่ผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์ใหม่ หรือผู้ที่ยังมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอก
3. การพัฒนาอาจารย์ประจำให้มีจิตสำนึกที่จะเป็นอาจารย์ที่ดี
4. การพัฒนาอาจารย์ให้ติดตามความก้าวหน้าของศาสตร์ด้วยการให้โอกาสในการเข้าร่วมสัมมนา หรือดูงาน ให้รู้จักวิธีสอนที่ดี รวมทั้งให้รับรู้ถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งสามารถนำมาช่วยในการเรียนการสอน และให้ได้มีโอกาสฝึกทำงานวิจัย
5. การสร้างระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่อาจารย์ประเภทต่างๆ อย่างพอเพียงและเป็นธรรม กำหนดเป็นระเบียบที่ชัดเจนและเปิดเผยได้
6. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้อาจารย์ทำงานวิชาการ เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการค้นคว้าหาความรู้และการทำวิจัย การยอมรับในผลงานที่ดีและดีเด่นของ



อาจารย์ด้วยการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล ผลงานดังกล่าวอาจเป็นการวิจัย สิ่งประดิษฐ์ ตำราการสอน และการเอาใจใส่ดูแลลูกศิษย์ เป็นต้น

ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2543) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ สรุปรูปเป็นกลุ่มกิจกรรมได้ ดังนี้

1. การประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่
2. การส่งเสริมให้ไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน
3. การสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อในระดับสูง
4. การให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่างๆ
5. การให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในหรือในต่างประเทศ
6. การให้ไปปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ
7. การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ทางวิชาการ

ยนต์ ชุ่มจิต (2535) ได้เสนอแนวคิดของการพัฒนาอาจารย์และกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร สามารถกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1.การจัดและให้ความสำคัญกับห้องสมุด  
2.การฝึกอบรมให้มีความรู้และความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะของหน่วยงาน

3.การศึกษาต่อ อาจจะทำได้ทั้งการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาบุคคลแบบการศึกษาต่อนี้ทำให้นักศึกษาที่ไปศึกษาต่อได้นำความรู้และประสบการณ์ต่างๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4.การศึกษาดูงาน เป็นการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำเอาประสบการณ์ใหม่ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5.การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ดังนั้นการสัมมนาจึงเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่ทำให้ได้ความรู้ และประสบการณ์ใหม่ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

6.การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหา จะมีการเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์เป็นผู้ให้การอบรมและดำเนินการ

ทักเกอร์ (Tucker, 1984) กล่าวถึงการพัฒนาคุณาจารย์ในภาควิชาโดยทั่วไปว่าจะเน้นที่การสอน ในขณะที่บทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัยมิใช่เพียงการสอน แต่จะครอบคลุมไปถึงการทำหน้าที่วิจัย พัฒนาหลักสูตร เผยแพร่ความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้บริการแก่สังคม และบาง

ครั้งทำงานด้านบริหาร ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาคนอาจารย์จึงควรเป็นสิ่งที่ช่วยให้อาจารย์ได้แสวงหาความรู้ ได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติ เพื่อประสิทธิภาพในการประกอบภาระกิจของอาจารย์ อีกทั้งช่วยให้อาจารย์ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง มุ่งพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ ทักเกอร์ ได้อ้างถึง บราว และแฮงเกอร์ (Brown and Hanger, 1984) ซึ่งเน้นการพัฒนาตนเองของอาจารย์ โดยได้เสนอกิจกรรมที่อาจารย์จะใช้พัฒนาสมรรถภาพของตนเองไว้หลายประการดังนี้

1. การพัฒนาประสบการณ์ใหม่ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนหรือการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Exchanges and Sabbaticals) และการมอบหมายงานพิเศษในตำแหน่งบริหาร (Special assignments in administrative posts)

2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญ (Development of Expertise) ได้แก่ การฝึกอบรมด้านวิจัย และการพัฒนางานสนับสนุนการสอน

3. การพัฒนาการเรียนการสอน (Instructional development) โดยพัฒนาสิ่งต่อไปนี้ เทคนิคและสื่อการสอนใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร ประสบการณ์สอนใหม่ๆ และพัฒนาการประเมินผล

4. การบริการ (Service) ได้แก่ การให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ การปฏิสัมพันธ์กับนิสิต การมีส่วนร่วมในชุมชน และงานสำหรับคณะ มหาวิทยาลัย

5. การพัฒนาตนเอง (Personal Development) ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถของตน การพัฒนาประสบการณ์ทางวัฒนธรรม การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาสุขภาพ

ลีปพนนท์ เกตุทัตและ วิจิตร ศรีสอาน อ้างถึงใน สุชาติ เมืองแก้ว (2538) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทย ควรเป็นดังนี้

#### 1. ด้านคุณภาพและความเป็นเลิศ (Excellence)

การปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ในกรณีมหาวิทยาลัยใดที่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ ให้มีการปรับปรุงกฎ ระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างมหาวิทยาลัยให้กระทัดรัดและมีขนาดที่เหมาะสม โดยเฉพาะการเตรียมบุคลากรและระบบงานเพื่อรองรับระบบงานใหม่ การเร่งรัดพัฒนาและผลิตอาจารย์ประจำให้มีโอกาสได้ศึกษาต่อดูงาน และทำวิจัย การปรับปรุงการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนแก่อาจารย์และบุคลากรอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม เร่งรัดการผลิตและพัฒนาอาจารย์ประจำให้มีคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาการให้สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาระบบสวัสดิการให้เหมาะสมสามารถจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นอาจารย์มากขึ้น จัดให้มีระบบการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลภายนอกหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นอาจารย์ เพื่อการแก้ปัญหาการ



ขาดแคลนอาจารย์โดยจัดสรรทุนการศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน วิจัยทั้งในและต่างประเทศให้มาก เป็นกรณีพิเศษ

## 2. ด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency)

การเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาระบบบุคลากรอุดมศึกษาที่เหมาะสม โดยการสร้างแรงจูงใจในด้านต่างๆ เพื่อรักษาและพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่เดิม รวมทั้งดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพจากภายนอกเข้ามาเป็นอาจารย์ เช่น ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ในลักษณะที่เอื้อให้รักษาบุคลากรไว้ในระบบมหาวิทยาลัยได้ตลอดไป (Life time employment)

## 3. ด้านความเป็นสากล (Internationalization)

บุคลากรอุดมศึกษาพึงมีโลกทัศน์สากล และมีมาตรฐานในการทำงานในระดับนานาชาติ โดยการส่งเสริมความร่วมมือและเครือข่ายการเรียนรู้กับต่างประเทศ เพื่อให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองให้ทันกับพลวัตทางวิชาการ รวมทั้งการมีกลไกและแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อความเป็นสากลและความคล่องตัวในการทำงาน

## 4. ด้านการร่วมรับภาระของภาคเอกชน (Privatization)

การจัดให้มีโครงการความร่วมมือทางวิชาการและพัฒนาบุคลากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนให้มากขึ้น โดยรัฐจะต้องให้การสนับสนุนทั้งในรูปตัวเงินและแรงจูงใจตลอดจนการผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

วิระพันธ์ สิทธิพงศ์ (2543) ได้กล่าวถึง ยุทธวิธีการพัฒนาคณาจารย์ ได้แก่

1. การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มพูนวุฒิของอาจารย์ และทำให้ได้รับความรู้กว้างขวางมากขึ้น สำหรับการสอนวิชาชีพอาจารย์ควรจบการศึกษาระดับปริญญาโท และเมื่อทำการสอนระดับปริญญาตรีอาจารย์ควรจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จึงจะถือว่าได้มาตรฐานระดับสากล ส่วนการดูงานเป็นการเพิ่มประสบการณ์ และให้แง่คิดที่จะพัฒนาองค์การระดับต่างๆ ในหน่วยงานที่อาจารย์สังกัดอยู่ การศึกษาต่อและดูงานมีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2. การฝึกอบรมระยะยาว เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาอาจารย์ประจำการ ที่ได้ผลอย่างจริงจังและสอดคล้องกับการพัฒนาทางการศึกษา โปรแกรมฝึกอบรมระยะยาวอาจจะจัดขึ้นเป็นการเฉพาะเรื่อง เช่น การพัฒนาความรู้ และทักษะทางวิชาชีพในสภาพประกอบการจริง หรือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหลักสูตรหรือ พัฒนาชุดแบบเรียน ชุดการสอนเฉพาะเรื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจต้องใช้เวลาฝึกอบรมยาวนาน เช่น 2 เดือน ถึง 6 เดือน เป็นต้น

3. การฝึกอบรมระยะสั้น เช่น 3 วัน หรือ 1 สัปดาห์ โปรแกรมอบรมระยะสั้นสามารถจัดได้บ่อยครั้ง และโดยมากแล้วจะเหมาะกับการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจเฉพาะเรื่อง การจัด

ลักษณะนี้ เช่น การประชุมสัมมนา หรือการฟังอภิปราย เป็นต้น

4. ทัศนศึกษาและดูงานในสถานประกอบการหรือสถาบันการศึกษาอื่น การพัฒนาอาจารย์ประจำการตามวิธีนี้จะช่วยให้อาจารย์มีแนวคิดในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนา ระบบงานของตนจากการที่ได้พบได้เห็น จากการได้ไปทัศนศึกษาหรือดูงาน ทำให้เกิดแนวความคิด ที่จะพัฒนาตนเอง หรือแก้ไขข้อบกพร่องบางอย่างในหน่วยงานได้

5. การศึกษาทางไกล (Distance Learning) การพัฒนาอาจารย์ประจำการในอนาคต อาจจำเป็นต้องใช้ระบบการเรียนทางไกล เพื่อแก้ปัญหาการเสียเวลา และเศรษฐกิจ ที่อาจารย์จะ ต้องทำงานการสอน เพื่อเดินทางไปเข้ารับการฝึกอบรม

อุทัย ดุลยเกษม (2538) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

การบริหารงานวิชาการนับเป็นการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาและเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การบริหารในมหาวิทยาลัยจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร การพัฒนาคุณภาพบุคลากร มหาวิทยาลัยจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ต้องเป็น “นักวิชาการ” การเป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยมีคุณสมบัติ คือ 1) มีความรักในงานวิชาการ หรือมี “ธรรม ฉันทะ” ในด้านวิชาการเป็นหลัก จะทำให้สร้างงานทางวิชาการที่มีคุณภาพได้ 2) เป็นผู้ใฝ่รู้ทางวิชาการ มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเป็นการใฝ่รู้ในศาสตร์ของตนเป็นหลัก 3) เป็นผู้มีความใฝ่รู้ ยอมรับการตรวจสอบทางวิชาการจากผู้รู้อื่นๆ ได้และรับพิจารณาข้อ วิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ 4) เป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร มีมานะบากบั่นในการแสวงหาความรู้อย่าง สม่ำเสมอ จะทำให้งานวิชาการมีความก้าวหน้าและต่อเนื่อง

### รูปแบบและหลักการพัฒนาอาชีพของ Gilbert

ฮอล (Hall, 1996 อ้างถึงใน Gilbert, 1999) ได้กล่าวว่าการพัฒนาอาชีพให้มีประสิทธิภาพ ในองค์กรนั้น ต้องเกิดจากความร่วมมือกันของหลายฝ่าย ระหว่างหัวหน้างาน พนักงานแต่ละคน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะแบ่งแยกบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป บทบาทของหัวหน้างานได้แก่ การเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ส่วนบทบาทของพนักงานแต่ละคน คือ การเป็นผู้วางแผน และพัฒนาตนเอง โดยต้องมีการประเมินตัวเองอยู่ตลอดเวลา สุดท้ายก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ให้การสนับสนุนในตัวโครงสร้างของระบบ

ในอดีต ทางเดินในสายอาชีพนั้นจะเป็นแบบขั้นบันได คือ เป็นเส้นตรงขึ้นไปเรื่อยๆ แต่ ปัจจุบันนั้นได้เปลี่ยนไป โดยขยายออกตามแนวราบมากยิ่งขึ้น แรงผลักดันจะเกิดจากตัวบุคคลและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมากกว่าจากตัวองค์กรเอง



### แบบจำลองใหม่ทางสายอาชีพ

ฮอล (Hall, 1996 อ้างถึงใน Gilbert, 1999) ระบุว่าทางเดินสายอาชีพไม่ได้วัดหรือกำหนดจากอายุตนเองหรืออายุงานอีกต่อไป เนื่องจากอายุงานอาจไม่มีความสัมพันธ์กับทักษะและพฤติกรรมในงานก็ได้ แต่แบบจำลองใหม่จะดูจากศักยภาพของบุคลากรคนหนึ่งๆว่ามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด เปลี่ยนจากการจัดแบบ Life stages เป็น Learning Stages แทน แบบจำลองใหม่ยังสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล ในแง่ที่บุคลากรได้รับความรู้ จากงานด้านอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ และติดต่อประสานงานกับบุคคลจากภายนอกในสภาพการทำงานที่แตกต่างกันออกไป บุคคลคนหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้ทำงาน ลูกค้า หัวหน้า และสมาชิกทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบแบบจำลองการพัฒนาอาชีพแบบเก่ากับแบบใหม่

แบบจำลองเก่า	แบบจำลองใหม่
จากทราบว่าจะต้องทำอะไร	ไปสู่ การเรียนรู้ว่าทำอะไร
จากความมั่นคงในงาน	ไปสู่ ความสามารถที่จะทำงานตรงไหนก็ได้
จากทำเฉพาะงานของตน	ไปสู่ ทุกอย่างเป็นงานของตน
จากการเน้นย้ำเรื่องการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ	ไปสู่ การเรียนรู้จากการทำงานจริง
จากการทำงานเพื่อองค์กร	ไปสู่ การทำงานร่วมกับองค์กร

ที่มา : Gilbert (1999)

### หลักการพัฒนาอาชีพบุคลากรในมหาวิทยาลัย

กิลเบิร์ต (Gilbert, 1999) ได้ระบุถึงหลักในการพัฒนาอาชีพบุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. การสร้างแผนการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน บุคลากรทุกคนต้องมีการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของตน เพื่อชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ แผนพัฒนาอาชีพจะถูกทบทวน ปีละครั้ง ซึ่งในตัวแผนอาจรวมถึง

- 1) ความต้องการหรือความสนใจในทักษะใหม่ๆ
- 2) การได้รับความรู้ใหม่ๆ
- 3) งานใหม่ๆ
- 4) ทิศทางของอาชีพในระยะยาว (5 ปีข้างหน้า)
- 5) ขอบเขตการพัฒนางานในปัจจุบัน

6) เป้าหมายระยะสั้น (12 เดือนข้างหน้า)

7) ทางเลือกในสายอาชีพ เช่น การเคลื่อนไปทางแนวราบหรือการย้ายไปยังตำแหน่งถัดไป

8) เป้าหมายระยะยาวและตัวชี้วัดผลงานซึ่งวัดผลงานซึ่งจะประเมินว่าเป้าหมายว่าได้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่

2. การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาอาชีพ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับบุคลากร จำเป็นที่หัวหน้างานต้องให้แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกน้องของตน ประกอบด้วย

1) การประเมิน เป็นการประเมินและการชี้ถึงเป้าหมายทางอาชีพ แรงบันดาลใจ ความคาดหวังและความสนใจและการให้ข้อมูลย้อนกลับจากพฤติกรรมที่สังเกตเห็น จากทักษะและความสามารถที่แสดงออกมา

2) การให้ข้อมูลข่าวสาร

เป็นการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับ ทางเลือก โอกาสและอุปสรรคต่างๆ เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งสามารถดูได้จากเว็บไซต์ (Web-site) เป็นต้น

3) การอ้างอิง

มีข้อมูลเกี่ยวกับสายอาชีพมากมายที่สามารถหาได้ทางเว็ลด์ไวดายเว็บ (World wide web) ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เช่น จะดูขั้นตอนของอาชีพและความสำเร็จในการวางแผนชีวิต ก็อาจเข้าได้ที่เว็บไซต์ (Web-site) ต่างๆ และยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเขียนประวัติส่วนบุคคล จดหมายปะหน้า การสัมภาษณ์ เป็นต้น

4) การให้คำแนะนำ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งไปที่เป้าหมายที่เกิดขึ้นได้จริง และเป็น การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริงแก่บุคลากรตามความเหมาะสมของเป้าหมายที่ถูกเลือกออกมา

5) การฝึกอบรม เป็นการสอนให้บุคลากรก้าวไปในแต่ละขั้นตอนตามแผนกลยุทธ์ และเป็นการสอนให้นำแผนกลยุทธ์นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

6) การพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากร เป็นการมอบหมายงานที่ทำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และการพัฒนาสายอาชีพและภาควิชา การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีการทบทวนและทำให้ทันสมัยทุกสิ้นสมัยตลอดเวลา

ในการสร้างแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับภาควิชา ควรพิจารณาถึงข้อต่อไปนี้

1) ความชำนาญเฉพาะด้านที่จะมีความจำเป็นในอีก 1-5 ปีข้างหน้า และความชำนาญในลักษณะนี้ ใช้เวลานานแค่ไหนในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีความชำนาญ

2) คณะหรือภาควิชามีการปฐมนิเทศหรือการให้คำแนะนำในช่วงแรกของการทำงาน (Induction program) สำหรับบุคคลที่แต่งตั้งใหม่หรือไม่



3) คณะหรือภาควิชาได้วางเค้าโครงการเปลี่ยนแปลงในระบบอย่างไร อะไรที่คณะต้องทำในการเปลี่ยนโครงสร้างและระบบใหม่

4) คณะมีแผนความก้าวหน้าและแผนพัฒนาบุคลากรหรือไม่

5) มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในคณะซึ่งไม่เพียงพอแต่ทางด้านทักษะทางวิชาชีพเท่านั้นแต่รวมถึงทักษะในการปฏิบัติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การฟัง การทำงานเป็นทีมและทักษะในการแก้ปัญหาเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การคิดโดยวิจรรณญาณ การแก้ปัญหาด้วยความขัดแย้ง การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เครือข่าย ภาวะผู้นำ การบริหาร การจัดการ รูปแบบระหว่างบุคคล

3. ทางเลือกสำหรับการพัฒนาบุคลากรในภาควิชา การพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การพัฒนาแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างฝีมือหลายๆ อย่างให้กับบุคลากรสามารถทำงานได้ในหลายๆ ด้าน ในอดีตมักมีแนวโน้มว่าจะรักษาตำแหน่งให้กับคนที่ทำงานตรงนั้นได้ดี ซึ่งอาจจะดีสำหรับระยะสั้นหรือขณะนั้น แต่ในระยะยาวแล้ว บุคลากรจำเป็นต้องได้รับโอกาสที่จะคงไว้ซึ่งความสามารถในการปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ กล้าที่จะเสี่ยง กล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ และพัฒนาทักษะ ฝีมือใหม่ๆ

4. ทางเลือกสำหรับการเติบโตของบุคลากร หัวหน้าต้องการที่จะทราบถึงแนวทางของการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือการพัฒนาของบุคลากร ได้แก่

1) ความก้าวหน้าแบบแนวตั้งแบบดั้งเดิม หัวหน้าอาจตัดสินใจเพื่อช่วยบุคลากรแต่ละคนในการเตรียมตัวสำหรับบทบาทที่อาวุโสขึ้น

2) การหมุนเวียนงาน สามารถทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ และทักษะใหม่ๆ และยังช่วยให้ได้รับความชำนาญเฉพาะด้านที่เพิ่มขึ้นในส่วนต่างๆ ด้วย

3) การฝึกอบรมแบบไขว้ ต่างจากการหมุนเวียนงานเพียงเล็กน้อยในแง่ที่ว่าทักษะในการทำงานจะถูกส่งไปให้กับบุคลากรจำนวนมากขึ้น และยังช่วยให้ส่วนงานหาคนลงไปแทนได้อย่างรวดเร็ว ถ้าเกิดบุคลากรขาด หรือเพื่อเคลื่อนย้ายบุคลากรระหว่างที่ภาควิชากำลังเติบโต

5. การปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ การให้งานเพิ่มขึ้น ช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล และทักษะทางด้านเทคนิคได้มากกว่าการให้งานอย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการเข้าถึงงานที่หลากหลายมากขึ้น เนื่องจากตรงนี้เป็นส่วนของแบบจำลองทางเดินของสายอาชีพแนวใหม่ จึงมีความสำคัญมากขึ้นในการให้ความเข้าใจกับบุคลากรอย่างกว้างขวางในโอกาสของการทำงานที่หลากหลาย และยังรวมถึง ความรับผิดชอบใหม่ๆ หรือที่เพิ่มเข้าไป การได้รับมอบหมายงานชั่วคราว หรืองานโครงการ การให้ดูแลโครงการตั้งแต่ช่วงแรกสำหรับพนักงานที่เพิ่งเริ่มงานใหม่ ให้ทำงานในหน้าที่ที่

สูงขึ้น การเข้าร่วมการประชุม การให้อยู่ในคณะกรรมการคัดเลือก การให้เป็นผู้ควบคุม หรือผู้ถูกควบคุม การพัฒนาการปรับปรุงในกระบวนการของงานเฉพาะ และการพัฒนาและ/หรือ ส่งหลักสูตรการอบรมในส่วนของทักษะการทำงานและความชำนาญการเฉพาะด้าน

6. การเปลี่ยนแปลงแบบไปด้านข้าง เกี่ยวข้องกับการย้ายบุคลากรจากงานที่ทำอยู่หรือเปลี่ยนทิศทางในสายงานการเปลี่ยนแปลงไปด้านข้างทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการเติบโตทางด้านอาชีพ ประสบการณ์สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียง และให้ความท้าทายใหม่ ๆ

7. การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกัน คือการที่บุคลากรคนหนึ่งทำงานในอีกส่วนหนึ่งในมหาวิทยาลัย หรือในองค์กรอีกองค์การหนึ่งเป็นระยะเวลาเจาะจงลงไป หลังจากนั้นก็จะกลับมาปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยต่อไป โดยอยู่บนข้อตกลงซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรกับมหาวิทยาลัย และองค์การที่รับบุคลากรไป มหาวิทยาลัยได้กระตุ้นให้มีการย้ายลักษณะแบบนี้ไปยังสถาบันอื่น และไปยังสถาบันที่อยู่ต่างประเทศ มหาวิทยาลัยยังส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางฝ่ายวิชาการและบุคลากรทั่วไป และการเปลี่ยนแปลงระหว่างประเทศสามารถช่วยบุคลากรพัฒนาความชำนาญเฉพาะทางใหม่ ๆ และเรียนรู้อย่างมากเกี่ยวกับว่าองค์การอีกองค์การหนึ่ง

8. การโอนย้าย การโอนย้ายในมหาวิทยาลัยยังคงมีอยู่กับบุคลากรประจำและชั่วคราว การโอนย้ายจะช่วยพัฒนาฝีมือและอาชีพให้กับบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ไม่เหมาะกับตัวเองได้ โดยย้ายไปตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมกว่า

9. การจัดให้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น แทนที่จะมีการบริหารแบบขึ้นไปเป็นแบบขั้นบันได ก็เปลี่ยนไปสู่การให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานโครงการหรือส่วนที่บุคลากรมีความชำนาญเฉพาะด้านหรือทางเทคนิค ในสภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบัน อาจจำเป็นต้องถอยหลัง 1 ก้าวเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้า 2 ก้าว

การตัดสินใจของบุคลากรในการแสวงหารูปแบบของการจัดการแบบใหม่นี้อาจถูกกระตุ้นโดย ขอบเขตของสายอาชีพเหตุผลส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งบุคลากรอาจมีความปรารถนาที่จะไปทำงาน Part-time งานโครงการ ทำงานจากที่บ้านได้ (Home based work) เป็นต้น โอกาสในทางเลือกของบุคลากรมีมากขึ้น บุคลากรที่ตัดสินใจจัดอาชีพของตนเองตามแนวทางใหม่นี้อาจจะอยู่ตำแหน่งที่ให้โอกาสผู้ร่วมงานคนใหม่ ๆ ของพวกเขาในการพัฒนาด้วย

### 1.3 การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน

การพัฒนาบทบาทหัวหน้างานในสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นต่อการนำสถาบันพัฒนาไปสู่เป้าหมาย เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบายในด้านต่างๆ เพื่อผลักดันให้สถาบันไปสู่ภารกิจที่ต้องการ ดังนั้นการพัฒนาบทบาทของหัวหน้างาน ทุกคนมี



ความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจถึงบทบาทอย่างถูกต้อง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน ดังนี้

วิชณุ เกรืองาม (2546) ได้กล่าวว่า การบริหารงานที่ดีหัวหน้างานพึงปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องทำงานตามหลักนิติธรรม คือ เคารพในกฎหมาย
2. ต้องทำงานตามหลักคุณธรรมคืออย่าไปยึดตามกฎหมายมากเกินไปต้องยึดถือคุณธรรม เมตตาธรรมบ้างต้องรู้จักผ่อนปรน
3. ต้องคำนึงถึงหลักความโปร่งใสทุกอย่างต้องอธิบายได้
4. ต้องมีความคุ้มค่า หรือ ประหยัดทั้งคน ทั้งเงิน ทั้งเวลา และใช้ทุกอย่างที่มีอยู่ให้คุ้มค่า
5. ต้องเน้นการมีส่วนร่วม หัวหน้ากับลูกน้องต้องมีส่วนร่วม ในการออกกระเปียบกำหนดกฎเกณฑ์ วิธีการทำงานจะเป็นที่เข้าใจ พอใจ และยอมรับ
6. ต้องมีความรับผิดชอบ คือ การมีจิตสำนึก ผูกพัน เป็นเจ้าของ ห่วงใย เอาใจใส่ เอื้ออาทร

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2539) กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้าสาขาที่ดี 9 ประการได้แก่

1. เป็นบุคคลที่มีความตื่นตัวทางวิชาการ
2. ให้ความเป็นธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคน
3. มีการพิจารณากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานแต่ละอย่างร่วมกับคนในสาขา
4. ไม่เผด็จการ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
5. มีส่วนช่วยเหลือเลือกสรรบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ
6. มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมและติดตามงานโดยตลอด
7. ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่เห็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตน
8. ทำงานเพื่อพัฒนาก้าวหน้าของสาขา รวมไปถึงส่วนใหญ่ ส่วนย่อย
9. ในการสนับสนุนทางด้านวิชาการอย่างเต็มที่

สายสุนีย์ พุทธาคณเจริญ (2535) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานที่ดี ได้แก่

1. รู้งานในความรับผิดชอบอย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้สามารถสั่งงานและแนะนำคนงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
2. มีความเป็นผู้นำไม่ใช่ผู้ออกคำสั่งแบบเผด็จการ
3. สั่งงานอย่างชัดเจนคนงานเข้าใจถ้วนถี่ ด้วยกิริยาสุภาพอ่อนโยน ไม่ตะคอกหรือแสดงกิริยาข่มขู่
4. มีแผนการทำงานที่เป็นระบบล่วงหน้า แจกจ่ายงานให้คนงานแต่ละคนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรม

5. มีความคงเส้นคงวาในการสั่งงาน ไม่ใช่สั่งแล้วยกเลิก ยกเลิกแล้วสั่งอีกกลับไปกลับมา
6. ให้ความสนใจและตัดสินผลงานของคนงานแต่ละคนอย่างยุติธรรม
7. ชมเชยและให้รางวัลต่อคนงานที่ทำงานดี
8. รักษาระเบียบวินัยคนงานอย่างเคร่งครัดและยุติธรรม
9. คำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรก
10. ฝึกสอนคนงานใหม่หรือคนงานที่ย้ายมาจากแผนอื่นจนเข้าใจงานใหม่ชัดเจน
11. ให้โอกาสคนงานแสดงข้อคิดเห็นตามสิทธิขั้นพื้นฐาน
12. ให้ความเอาใจใส่ดูแลสภาพความเป็นอยู่ของคน
13. รักษาสัญญา

มุกดา สุนทรรัตน์ (2546) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน (Skyhook for Leadership Model) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารในองค์กร ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆ ได้

2. การให้ความเชื่อถือกับทีม (Trust) การที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องมีความไว้วางใจกัน และเชื่อมั่นในความสามารถของทีมงานโดยการทำงานจะยึดผลงานเป็นหลัก และกระบวนการทำงาน โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

3. การคำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร (Open Communication) โดยมุ่งเน้นให้ทีมได้ร่วมรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลที่เหมาะสม องค์กร ต้องมีระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้บุคลากรได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานกำหนดเป้าหมายการทำงาน

4. สนุกกับการทำงาน (Meaningful Work) เพราะได้ทำงานที่ท้าทาย การมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรที่มีความรู้ ความถนัด โดยมีผู้นำเป็นโค้ช (Coach) ที่ดีในการพัฒนาและสร้างงานให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ตลอดจนคอยดูแลให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่มีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการทำงาน

5. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การมอบอำนาจการทำงานให้บุคลากรที่มีความสามารถได้รับผิดชอบงานที่เบ็ดเสร็จ โดยมีการทำตัวแบบงาน (Model) สร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนก่อนที่จะมอบหมาย (Delegate) งานให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ การมอบอำนาจการทำงานตามความเหมาะสมให้กับเขา การให้เขามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นการแสดงการยอมรับ และเชื่อมั่นในตัวบุคลากร จะทำให้เขากล้ารับผิดชอบในงานที่ยากและซับซ้อนยิ่งขึ้น



6. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team Work) ความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การกำหนดความรับผิดชอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน จะทำให้บุคลากร มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองรวมถึงความสำคัญของการทำงานข้ามสายงาน เป็นความสำเร็จของผู้นำที่สามารถนำปัญหา ซึ่งอาจมีผลจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็นและหาแนวทางแก้ปัญหา(solution)ร่วมกัน เป็นการสร้างความสำคัญของการแสดงถึงการทำงานเป็นทีม

7. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Transformation) สำหรับใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง แบบ(ชนะ – ชนะ)เป็นเครื่องมือ โดยวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร ด้วยวิธีการของ SWOT Analysis เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย

พรทิพย์ วยิมาพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีประสิทธิผลดังนี้

1. ความน่าไว้วางใจสูง เกิดจากคุณลักษณะที่ดี และความรู้ความสามารถในระดับสูง
2. กล้าตัดสินใจเป็นคนที่กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
3. เป้าหมาย มีเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนและรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุด
4. วินัยและซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นในระดับสูง รักษาคำมั่นสัญญาและมุ่งมั่นแต่สิ่งสำคัญ
5. ความใจกว้าง คิดแบบชนะ – ชนะ และให้เกียรติผู้อื่น
6. ความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถเข้าใจความต้องการของผู้อื่น

รอยล์ ครูเกอร์ (2003) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้กล่าวในการประชุมเชิงปฏิบัติสู่ข้าราชการจังหวัด(CEO) ถึง 4 บทบาทภาวะผู้นำ(The 4 Roles of Leadership) ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (Path finding) ผู้นำต้องมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม และดำเนินชีวิตอย่างมีค่านิยมที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำจะต้องสามารถรับรู้ถึงความต้องการของผู้ตามซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ท้าทายและสามารถนำไปสู่ผู้อื่นมีส่วนร่วมยึดมั่นในการบรรลุเป้าหมาย

2. การจัดสรรทรัพยากร (Aligning) ผู้นำมีหน้าที่จัดสรรบุคลากร พัฒนาระบบขั้นตอนการทำงานรวมถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของสมดุลงของระบบนิเวศน์ขององค์กรและวิธีการสร้างสมดุลงดังกล่าว

3. การเสริมพลัง (Empowering) ผู้นำจะต้องสามารถสร้างสภาวะที่จะสร้างเสริมขวัญและกำลังใจและปลดปล่อยความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

4. การเป็นแบบอย่าง (Modeling) ผู้นำต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูดและเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่ตนเองโดยที่ผู้อื่นยินดีติดตามอย่างเต็มใจ

สุพัตรา สุภาพ (2536) ได้กล่าวถึงการเป็นหัวหน้างานที่ดีจะประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีเทคนิคในการทำงาน รักความเป็นธรรม เสียสละ มีลักษณะประนีประนอม ไม่ใช้อารมณ์ กล่าวรับผิด มีความคิดริเริ่ม ใฝ่หาความรู้ มีความจริงใจ มีมานะขยันขันแข็ง ตัดสินถูกต้อง ลูกน้องศรัทธา ไม่วางอำนาจ

เบรินส์ (Burns ,1978 อ้างถึงใน Fleming,1996) ได้พัฒนากรอบความคิดในการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของบทบาทหัวหน้างาน โดยได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติตามที่ว่าจะแสดงเป้าหมายที่แน่นอนมีการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตาม มีการแสดงตามความต้องการและความจำเป็น มีความทะเยอทะยาน และมีการคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติตาม ลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานตลอดจนมีการสื่อสารมีเครือข่ายในการทำงาน และผู้นำต้องทำงานเพื่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นเหมือนผู้ประสานที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2546) ได้กล่าวถึงข้อปฏิบัติของผู้นำในการสร้างความเป็นเลิศในองค์กร 5 ประการ ได้แก่

1. การท้าทายกระบวนการบริหาร ค้นหา โอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทดลอง ยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2. แรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วม สร้างวิสัยทัศน์ ในการยกระดับอนาคตให้สูงขึ้น ชักจูงลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการดึงดูดใจด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันของพวกเขา

3. ให้อำนาจลูกน้องในการปฏิบัติ สนับสนุน ความร่วมมือโดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจ เสริมความเข้มแข็งของลูกน้องโดยการกระจายอำนาจออกไป การให้ทางเลือกการพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมาย ภารกิจสำคัญ และการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม

4. จำลองวิถีทาง สร้างตัวอย่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับคุณค่าเฉพาะกิจ บรรลุความสำเร็จที่ละน้อยที่ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและสร้างข้อผูกมัดขึ้น



5. บำรุงขวัญและกำลังใจ ยอมรับการมีส่วนร่วม ของลูกน้องแต่ละคนในความสำเร็จ ของทุกโครงการฉลองความสำเร็จ ของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

ธำปบุตร ชมเสวี (2544) ได้กล่าวถึงการปรับทักษะและความสามารถของทรัพยากรบุคคล ให้มีศักยภาพในการแข่งขันทัดเทียมกับต่างประเทศ คือ ผู้บริหาร จะต้องให้ข้อมูลเพื่อให้พนักงาน มีความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมนอกจากนี้องค์การจะต้องเรียนรู้ว่า บุคลากรในองค์การของความรู้และประสบการณ์ใดที่จำเป็นต่อการแข่งขัน นั่นคือ ผู้บริหารจะต้อง รู้เขา รู้เรา รู้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ แล้วศึกษาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม โดยศึกษาจากวิธีปฏิบัติที่ดี ที่สุด (Best practice)

การปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอและชอบ การเปลี่ยนแปลง รักการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งที่วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญ นอกจากนั้นองค์การควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน การให้ทุนการศึกษาดูงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีเสียค่าใช้จ่ายต่ำและได้ผลในทางปฏิบัติ เช่น การ ประชุม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานการมอบหมายงานที่ทำทนาย การสอนงาน การใช้พี่เลี้ยง และ การส่งเสริมให้เรียน รู้ด้วยตนเอง ซึ่งปัจจุบันสามารถเรียนรู้แบบโดยผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning)

ในการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้า เสนอแนะนั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าสิ่งจูงใจ มีความสำคัญ สิ่งจูงใจนั้นอาจอยู่ในรูปของ รางวัล การยอมรับฟังความคิดเห็นและนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานที่ทำทนาย การเลื่อนตำแหน่ง การชมเชย และอื่นๆ ขณะที่ รัญญา ผลอนันต์ (2546) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ซึ่งให้ความสนใจ กับการบริหารความรู้ (Knowledge management) ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างสภาพ แวดล้อมที่คนในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตามความต้องการ มีการแลกเปลี่ยนและใช้ ข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาองค์การความรู้ของตนและนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์แก่องค์กร

วิธีการหรือกิจกรรมที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะมีทั้งที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการ ส่วนหนึ่งของจุดมุ่งหมายของการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะ คือ การสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือสถานที่ทำงานต้องไม่เพียงแหล่งปฏิบัติงานแต่ เพียงอย่างเดียว ต้องส่งเสริมให้พนักงานใส่ใจใฝ่รู้ และเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถของตน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) หรือการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) เป็นหลักการและ

แนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรต่างๆ มีความพร้อม มีศักยภาพและสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กรอย่างเหมาะสม ทำให้สามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

เทคโนโลยีเป็นปัจจัยแวดล้อมสำคัญที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นบวกหรือเป็นลบแก่องค์กร โดยผลกระทบของเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กรสมัยใหม่ ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT โดยองค์กรต่างนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งานเพราะต้องการความรวดเร็ว ความถูกต้อง และแม่นยำในการทำงานและการแข่งขัน อีกทั้งยังต้องการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ความทันสมัยให้เกิดขึ้นโดยที่หลายองค์กรได้นำระบบสารสนเทศ (Information systems) เข้ามาช่วยในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิต การให้บริการ งานเอกสาร การติดต่อสื่อสาร การออกแบบผลิตภัณฑ์และระบบบริการ หรือการตรวจสอบและควบคุม เพื่อทำงานให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตัวอย่างเช่นระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office automation) หรือ OA ซึ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) และเครื่องใช้ในสำนักงานสมัยใหม่มาใช้งาน เพื่อช่วยให้ระบบงานภายในสำนักงานมีบูรณาการเป็นระบบเดียวกัน ทำให้สะดวกต่อการบริหารและควบคุมงาน

อย่างไรก็ตาม การนำเสนอเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กร สมาชิกจะต้องมีความพร้อมทั้งในด้านการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีที่ผู้บริหารเลือก องค์กรจึงต้องทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และตื่นตัวในเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ถ้าหากองค์กรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยไม่ได้คำนึงถึงพลวัตของเทคโนโลยีในระยะยาว การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็ถือว่าการสูญเสียมูลค่าใช้จ่ายไปโดยใช่เหตุ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการฝึกอบรมไปแล้วก็ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง หรือนำไปประยุกต์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ UNESCO (1998) ได้เสนอแนะว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับหลักสูตรให้ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และต้องแน่ใจว่าสาขาวิชาใหม่ๆ ความเชี่ยวชาญเฉพาะใหม่ๆ จะต้องมีอยู่ในสิ่งที่เรียนและสอนกัน นอกไปจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาก็จะต้องช่วยตลาดแรงงานด้วยการชี้แนะและกำหนดความสนใจขององค์กร และความต้องการใหม่ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะหรือปรับเปลี่ยนกันกับแรงงาน

วูดค็อก และเฟรนซิส (Woodcock and Francis, 1994) ได้กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร



2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงด้วยดี
5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจต่อทีม

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์การโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรบุคคล ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น
2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัดความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน
3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการของสังคมอันได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

### 1.3.1 แนวความคิดพื้นฐานบทบาทหัวหน้างานตามหลักของ Gilbert

จากการสำรวจทั้งภายในและภายนอกสถาบันพบว่าในการดึงดูดและรักษานักบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับสถาบัน หัวหน้างานจะต้อง

1. เข้าใจถึงความคาดหวังของบุคลากร
2. พัฒนาการทำงานให้บุคลากรได้เติบโตในสายอาชีพ
3. เข้าใจในบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

#### 4. ให้โอกาสสำหรับการพัฒนาฝีมือทักษะและความรู้ในด้านต่างๆ

##### หัวหน้างานคืออะไร

ในอดีตเรามักมองว่าบทบาทหัวหน้างาน คือการควบคุมดูแลว่ามีอะไรบ้างที่ลูกน้องทำในแต่ละวัน เช่น การตรวจสอบเวลาเข้าออกจกงาน แต่ปัจจุบันแนวคิดได้เปลี่ยนไป บทบาทสำคัญของหัวหน้างานในปัจจุบันคือการจัดการกับงาน การกำหนดเป้าหมายและทำให้แน่ใจว่าเป้าหมายได้ถูกทำให้สำเร็จ สถานที่ทำงานปลอดภัย บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน หัวหน้างานจะถูกคาดหวังให้เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ(motivation) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกถูกกระตุ้น ตื่นตัวและอยากมาทำงานทุกวันที่แสดงถึงความเป็นผู้นำและตัวอย่างที่ดี

##### หลักการพื้นฐานของหัวหน้างาน

กิลเบิร์ต (Gilbert, 1999) ได้กล่าวว่าหลักการพื้นฐานในการเป็นหัวหน้างานที่ดีได้แก่

##### 1. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

สิ่งสำคัญหลักของการเป็นหัวหน้างานคือ การสื่อสารต่อบุคลากรที่ทำงานในสถานที่ที่มี การสื่อสารที่เป็นระบบ ตรงต่อข้อเท็จจริง เร็วต่อเรื่องเร่งด่วน มีความพึงพอใจมากได้ผลผลิตมาก ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันและบุคลากร การให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนของแผนงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การบรรลุผลสำเร็จ สถาบันถือเป็นหน่วยงานที่มีการวางแผนงานในการสื่อสารจากหลายๆทาง ซึ่งทำให้แน่ใจได้ว่าข้อมูลใหม่ๆอันเกี่ยวข้องกับปัญหาในปัจจุบันโดยจะเข้าถึงบุคคลที่เป็นเป้าหมายได้ทันเวลาในการปฏิบัติ และทำให้แน่ใจได้ว่าข้อมูลนั้นไม่ล่าช้า เป็นไปตามวัตถุประสงค์และทันต่อเวลา

##### 2. ความไว้วางใจ (Trust)

การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพและการติดต่อสื่อสารจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารและความไว้วางใจไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ของการทำงานที่มีความไม่แน่นอน บุคลากรผู้ซึ่งไว้วางใจต่อหัวหน้างานจะรู้ว่า

1. การพิจารณาตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
2. ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพ
3. ให้กำลังใจต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. รักษาสัญญาและไม่ถือตัว
5. ไม่ตำหนิต่อสาธารณชนอย่างไม่ยุติธรรม

นอกจากนี้ต้องรู้ด้วยว่าการตัดสินใจใด ๆ จะต้องมีความโปร่งใสและต้องมีความยุติธรรม



ความไว้วางใจในสภาพแวดล้อมที่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง บุคลากรจะรู้ว่าพวกเขามีความคาดหวังอะไร และก็สามารถที่จะกำจัดข่าวร้ายที่จะไปสู่หัวหน้างานโดยไม่ต้องเกรงกลัวต่อการได้รับการถูกลงโทษ ซึ่งพวกเขาก็กลัวที่จะเสี่ยงโดยรู้ว่าหัวหน้างานจะมีความเชื่อใจ ความไว้วางใจและความเชื่อถือในระดับสูงจะก่อให้เกิดการพัฒนาของกลุ่มอำนาจที่ไม่เป็นทางการ

### 3. ความเมตตา เอื้ออาทร (Compassion)

ความเมตตา เอื้ออาทรและความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความซื่อสัตย์สุจริตและความจงรักภักดีในหมู่บุคลากร ความตระหนักถึงคุณค่าที่แท้จริงของเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลจะช่วยให้บุคคลได้รู้ถึงสิ่งที่จะให้ผลที่วัดได้ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัญหาครอบครัวและการทำงาน เมื่อได้รับการปฏิบัติที่ดีต่อชีวิต สามารถที่จะหยุดยั้งต่อปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นได้ การที่บุคคลได้มีการช่วยเหลืออาทรต่อกันในหมู่สมาชิกจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจได้เป็นอย่างดี ความเข้าใจกันและความรักส่วนบุคคลจะเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีลักษณะความสมดุล พร้อมด้วยความสามารถพิเศษ ความสนใจและค่านิยมของสมาชิก สตีเฟน (Stephen, 1986 อ้างถึงใน Gilbert, 1999 )

4. การยกย่องให้เกียรติ (Recognition) คือการให้รางวัลกับคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพและทำให้แน่ใจว่าบุคคลอื่นรับทราบถึงความสำเร็จและความดีของบุคคลนั้นๆ นักทฤษฎีองค์การได้กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นสิทธิที่พึงได้รับการยกย่อง คือผลตอบแทน (Compensation is a right Recognition is a gift) รางวัลเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่จะได้รับโดยข้อตกลงขององค์กรที่มีความสามารถที่จะตอบแทนต่อการทำงาน อย่างไรก็ตามมีวิธีอื่นๆที่หัวหน้างานสามารถให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่บุคลากร ได้แก่

1. การยกย่องสำหรับการทำงานดี
2. อนุญาตให้มีอิสระในการทำงาน
3. ให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งต่างๆ
4. จัดมอบหมายงานที่น่าสนใจ
5. สรรหาบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในการประชุม
6. จัดให้มีโอกาสในการฝึกอบรม
7. สร้างสภาพการทำงานให้มีความน่าสนใจ

5. ความตระหนัก (Awareness) คือการเปิดรับความคิดใหม่ คงไว้ซึ่งการบริหารจัดการที่ทันสมัยทันสมัยและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มั่นคงปลอดภัย เมื่อบุคลากรเข้ามาในตำแหน่งหัวหน้า ที่จะต้องเรียนรู้หาสิ่งใหม่ อยู่เสมอ ทำให้ตัวเองทันสมัย เข้าร่วมในกิจกรรมที่พัฒนาตนเอง รวมถึงการระมัดระวังเรื่องความปลอดภัยในที่ทำงานด้วย

นอกจากนี้ให้ระมัดระวังในการออกแบบสถานที่ทำงานที่ทันสมัยมุ่งเน้นความยืดหยุ่นเป็นสำคัญที่วางทุกที่ถูกทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องระวังในเรื่องวิธีการควบคุมบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานด้วยกัน คนทำงานยอดเยี่ยมสามารถทำให้เกิดผลกระทบทางด้านลบต่อผู้ร่วมงานได้เนื่องจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกลักษณะ ความต้องการ อาจจะสร้างความกดดันและอาจจะไม่ยอมทำตามคำสั่งได้และให้ระวังในเรื่องของรูปแบบ (Style) การจัดการและการเป็นผู้นำซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจการสร้างแรงจูงใจและผลงานของลูกน้อง รูปแบบนั้นมีลักษณะเป็นแบบแผนเป็นลำดับขั้น หรือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ หรือ มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและสังคมเป็นส่วนที่หัวหน้าต้องตระหนักด้วย ป่อยครั้งการสัมผัสทางกาย เช่น การจับมือ ในวัฒนธรรมที่ทำงานทำให้พนักงานจากต่างวัฒนธรรมรู้สึกไม่ดีได้ เป็นต้น

#### 6. การเป็นหัวหน้างานที่ดี

การสร้างความเชื่อถือของหัวหน้างานในระหว่างที่ดำรงตำแหน่ง สามารถที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆให้ผู้ที่บังคับบัญชา เกิดความพอใจ การให้คำชี้แจงแก่ผู้บังคับบัญชาได้ทราบจะช่วยให้บุคลากรมีความคาดหวังได้ว่าหัวหน้างานได้ดำเนินไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเชื่อถือ นอกจากนี้หัวหน้างานจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินหัวหน้าและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับแก่หัวหน้าถึงข้อดีข้อเสียในการแนะนำปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น หัวหน้างานที่ดีจะต้องให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิดเห็นและการตัดสินใจ หัวหน้างานต้องมีความเป็นผู้นำทางด้านอารมณ์และต้องมีความสามารถครอบคลุมอารมณ์ของตนให้ได้ในสถานการณ์ต่างๆ ต้องสร้างความเชื่อถือให้บุคลากรยอมรับและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทุกคนในองค์กร

#### 7. การจัดการแบบมีส่วนร่วม

หัวหน้างานไม่จำเป็นต้องทำงานหนักด้วยตัวเองคนเดียว จากการศึกษาพบว่ายิ่งให้บุคคลอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจำนวนมากเท่าไร ความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นมากเท่านั้น ซึ่งยังแสดงให้เห็นถึงระดับการลาออก การขาดงานและความมีอคติ ของบุคลากร ถูกลดน้อยลงไปด้วย บุคลากรบางคนอาจมีความจำเป็นต้องได้รับคำแนะนำ ดูแลอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะบุคลากรที่มาจากพื้นฐานของครอบครัวที่ไม่ดีเพื่อจะได้รับการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ การสร้างสภาพการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดพลังรวมถึงการทำงานและการกระจายอำนาจจากหัวหน้างานไปสู่บุคลากร จะเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีโอกาสในการตัดสินใจ

#### 8. การบังคับบัญชาพนักงานที่อาวุโสน้อยกว่า



จากการศึกษาพบว่าบุคลากรที่ได้รับการมอบหมายงานที่ทำทนายจะสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น คำแนะนำต่อไปนี้จะมุ่งเน้นบุคลากรที่มี อายุ 20 – 35 ปี ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคลากรในสถาบันที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดและมีอัตราการลาออกมากที่สุด โดย

1. ให้งานที่หลากหลายและท้าทาย
2. ความท้าทายและโอกาสใหม่จะเป็นจุดที่จะรักษาความสนใจในงานไว้ได้
3. ให้ออกสาในการเติบโตและเรียนรู้
4. ให้ออกสาในการทำงานเป็นทีม
5. ส่งเสริมให้เรียนรู้โดยการลงมือทำ
6. อย่าให้ยึดติดอยู่กับตำแหน่ง ให้ความทะเยอทะยาน มองหาช่องทางที่ดียิ่งขึ้น
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับ
8. ให้ระวังคนรุ่นใหม่ที่จะลาออกไปทำหน้าที่ พ่อ-แม่
9. งานที่สำคัญสำหรับผลสำเร็จ จะประกอบด้วย

1. การสรรหาและคัดเลือก เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน โดยต้องมีกรวางแผนกำลังคนสรรหาและคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่ง กระบวนการและแบบทดสอบ และการตัดสินใจ

2. การแนะนำบุคลากรใหม่ในการเข้าทำงาน ทักษะคติของบุคลากรที่มีต่อสถาบันได้รับอิทธิพลอย่างมากมาจากการปฐมนิเทศ คือการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถาบัน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน ให้ออกสาในการรู้จักเพื่อนร่วมงานและทำความคุ้นเคยกับงานใหม่ซึ่งเป็นหนทางที่ดีในการลดปัญหาการลาออก

3. การจัดการในการปฏิบัติงาน บุคลากรของสถาบันที่ประสบความสำเร็จสูง จะต้องสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนสมาชิกและหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี ขณะที่เป้าหมายทางอาชีพของแต่ละบุคคลจะถูกผลักดันโดยความสนใจส่วนตัว เป้าหมายของการปฏิบัติงานจะถูกทำให้ใช้กับเป้าหมายของสถาบัน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ

4. การพัฒนาและการส่งเสริมบุคลากร หัวหน้างานต้องไม่เพียงแต่จะพัฒนาบุคลากรอย่างเดียวแต่จะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรสามารถเติบโตในสายอาชีพของเขาด้วย บางครั้งอาจจะเป็นการยาก หากจะหาคนใหม่มาทดแทนคนซึ่งได้มีการพัฒนาไปแล้วและบุคคลเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่จะช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. การสร้างเครือข่าย การพัฒนาเครือข่ายเป็นสิ่งจำเป็นต่อหัวหน้างานเป็นอย่างยิ่ง สิ่งแรกอาจเกิดจากเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะประกอบด้วยหน่วยงานที่อยู่ภายในภาควิชาของตัวเองหรือเครือข่ายจากเพื่อนสนิทหรือเครือข่ายอื่นๆ ที่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงได้ในขณะนี้

ขณะที่เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญที่เป็นทางการก็จะสามารถพบได้จากการประชุมประจำเดือนหรือการสัมมนาประจำปี เช่นกัน

6. สภาพแวดล้อม สุขภาพและความปลอดภัย หัวหน้างานจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย ซึ่งความรับผิดชอบนี้ได้แก่ การมีแสงสว่างอย่างเพียงพอในขณะปฏิบัติงาน เวลาพัก สถานที่ที่พักระดับเสียง อุณหภูมิของห้อง ปริมาณอากาศในห้อง เฟอร์นิเจอร์ หรือวัสดุสิ่งกีดขวางทางออกฉุกเฉิน สถานที่รับประทานอาหารที่สะอาด ห้องน้ำ และอุปกรณ์เครื่องใช้ เป็นต้น

#### 1.4 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดและคำอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

แอนโทนี (Anthony, 1978) ให้ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ว่าเป็นกระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดพื้นฐานในการแบ่งอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการบริหารแบบนี้ผู้บริหารยังคงตัดสินใจอยู่ แต่การตัดสินใจจะเกิดภายหลังจากที่มีความคล้อยคลึงในข้อตกลงของกลุ่ม ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่รักษาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของกลุ่มและองค์การ ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเข้าใจความต้องการของคน เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร และสามารถจัดข้อขัดแย้งและประนีประนอมในแง่ที่ตอบสนองของความคาดหวังของกลุ่มและองค์การได้ดี

นอกจากนี้ ลิเกอร์ต (Likert, 1971) ได้เสนอว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน จะกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Down-ward communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward communication) แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารแนวนอน (Horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ

ดอนเนลลี (Donnelly, 1984) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้



1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหากับตนเองได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
2. ผู้บังคับบัญชาสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ และกระตุ้นให้เกิดทัศนคติในการแก้ปัญหขององค์การ นำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ มีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอ เชื่อถือได้
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจการต่างๆ ภายในองค์การ
5. การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ
6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นและถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง
7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงาน ให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีการตำหนิ ดุด่า ว่ากล่าว
8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้งานทำงานมีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

การศึกษาของซีซอร์ และบราวเวอร์ (Seashore and Bowers, 1963) พบว่าการมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นและลดความสูญเสียรวมทั้งการขาดงานลดลง ยิ่งกว่านั้นเมื่อติดตามผลการศึกษาต่อไปอีก 7 ปี กลุ่มเดียวกันนี้มีผลการศึกษาคงเดิม

การศึกษาของรอเยอร์ และ เฮคแมน (Lawler and Hackman, 1969) พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การขาดงานน้อยกว่าวิธีการบริหารแบบเผด็จการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้อธิบายว่ากลุ่มคนงานได้มีส่วนร่วมในแผนงาน มีความรู้และความผูกพันต่อแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีความไว้วางใจในความตั้งใจของฝ่ายบริหารที่มีต่อแผนงานและแอนโทนี (Anthony, 1978) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาคณานในบริษัทผลิตอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในด้านเวลาได้อย่างมาก โดยเครื่องมือชิ้นหนึ่งเคยใช้เวลาผลิต 138 ชั่วโมง และลดลงมาเป็น 41 ชั่วโมงเท่านั้น หลังเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบมีส่วนร่วม

จากผลการศึกษาข้างต้น ทำให้เรารู้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อองค์การในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพ และได้มีนักพฤติกรรมศาสตร์ (Anthony, 1978) กล่าวไว้ว่า

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้คนประสบความสำเร็จในชีวิตและได้รับการยกย่องจากสังคมด้วย รวมทั้งเป็นปัจจัยจูงใจให้คนรักชอบมากขึ้น โอกาสความก้าวหน้าในงานจึงสูงขึ้นตาม การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้คนมีส่วนร่วมในองค์การ และสามารถจัดความขัดแย้งส่วนบุคคลกับองค์การได้ เนื่องจากการกระจายอำนาจทางการบริหารซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในสภาวะที่องค์การอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีคุณค่าที่สำคัญ อีกหลายประการ เป็นต้นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยในการพัฒนาการกระจายความเสมอภาค (Pongquan,1992) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ลดการสับเปลี่ยนตำแหน่ง ลดการขาดงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นการทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การ (Gordon and other,1990; Mondy,Sharplin and Premeaux,1991) การมีส่วนร่วมทำให้เกิดแรงจูงใจสูง ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกจะถูกใช้ในการทำงานและการตัดสินใจ สมาชิกของกลุ่มจะมีความตั้งใจการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้โดยผ่านการมีส่วนร่วม ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการกระตุ้นทางด้านความคิดให้เกิดความพยายาม ความร่วมมือกัน สมาชิกที่มีส่วนร่วมจะตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาโดยให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

#### 1.4.1 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

1. ได้รับทราบข้อเท็จจริงของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติ จากผู้ปฏิบัติจริงที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ ทำให้ได้รับทราบรายละเอียดของปัญหาได้เร็วและถูกต้อง โอกาสที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จะตรงกับสถานการณ์ ที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น
2. ได้รับข้อคิดเห็นใหม่ๆ เพราะผู้บริหารอาจถูกแวดล้อมด้วยงานประจำที่จำเจทำให้นึกคิดต่างๆ พลอยถูกจำกัดโดยปริยาย ดังนั้นเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในขบวนการต่างๆ ย่อมช่วยให้สามารถได้รับความเห็นใหม่ๆเข้ามา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆขึ้นมาอีกหลายๆได้
3. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะผู้ที่ทำงานย่อมหวังที่จะให้ตนเองเป็นที่ยอมรับ พร้อมกับอยากให้ออกาสก้าวหน้าหรือเติบโต รวมทั้งการแสดงออกต่างๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกิจการ ดังนั้นเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ย่อมส่งผลให้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดี
4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น เพราะลำพังหากผู้บริหารได้มีนโยบายที่จะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ แล้ว สภาพและทิศทางการติดต่อมักจะมีเพียงทิศทางเดียว คือจากบนลงล่าง



เกือบทั้งหมด การถือเป็นนโยบายปฏิบัติให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงเท่ากับเป็นวิธีการเชื้อเชิญให้เกิดการสื่อสารติดต่อกลางขึ้นบนได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกัน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีขึ้นด้วยความสบายใจ

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นในองค์การหรือไม่ คือ ผู้นำ จากแนวความคิดของเฮาส์ (House,1971) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลกับผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
2. กันคนที่มีบุคลิกครอบงำไว้ เพื่อไม่ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น
3. เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก
4. ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับคนอื่น
5. กระตุ้นให้มีการเสนอทางเลือกต่างๆ
6. ชลอการประเมินทางเลือกไว้ จนกว่าจะเสนอออกมาหมดแล้ว
7. ชี้แนะกระบวนการกลั่นกรองทางเลือก
8. เลือกแนวทางแก้ไข
9. การตัดสินใจต้องไม่เป็นระบบประจำ ซ้ำซาก (Routine)
10. ข้อมูลในการตัดสินใจต้องไม่เป็นมาตรฐานเกินไปและไม่เป็นระบบศูนย์กลาง
11. ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องให้เวลากับสมาชิกในการเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อ

1. รู้ถึงความจำเป็นในเรื่องของเสรีภาพที่ได้รับ
2. รู้สึกถึงความชอบธรรมของตนต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. รู้สึกถึงความสามารถของตนในการเข้าร่วมตัดสินใจ
4. เชื่อมั่นในความสามารถของตน

ภายใต้พฤติกรรมของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว จึงควรพิจารณาถึงปัจจัย 3 ประการ (House,1976) ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม อันได้แก่

1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of information) หมายถึง ปริมาณข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และการใช้ข้อมูลในการบริหารมากน้อยเพียงใด และอย่างไร

2. การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of power) หมายถึงผู้นำการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีมากน้อยเพียงใด

3. การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of influence) คือ การยอมรับในอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีมากน้อยเพียงใด หรือ คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ จะเป็นตัวบ่งชี้ บรรดาผู้นำในองค์การต่างๆ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานได้มากน้อยเพียงใด ความมากกว่าหรือน้อยกว่า จะเป็นตัวที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ (Positive or negative) ซึ่งธรรมชาติของการบริหารแบบมีส่วนร่วมประการหนึ่งคือการลดอำนาจ (Reduce power) ของผู้บริหารให้อยู่ในภาวะที่เท่าเทียม หรือใกล้เคียงกับผู้ปฏิบัติงาน

แนวความคิดริเริ่มเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน

สตีล(Steers,1975) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และบรรยากาศต่อองค์การเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ซึ่งอาจไม่ใช่สภาพที่เป็นจริงก็ได้ แม้ว่าผู้บริหารพยายามเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานหรือแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าเป็นบรรยากาศแบบเผด็จการแล้ว ก็ย่อมจะมีพฤติกรรมไปในทางที่เขาคิดว่าเป็นการตอบสนองต่อบรรยากาศแบบเผด็จการ

ดังนั้น หากผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับรู้ถึงบรรยากาศที่ดี เป็นมิตร มีความสามัคคีในการทำงานแล้ว ย่อมเป็นเสมือนปัจจัยดึง (Pulling factor) ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในสภาพขององค์การ จึงต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป แต่หากผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าเป็นบรรยากาศในการทำงานไม่ดี ไม่เป็นมิตร ขาดความสามัคคีแล้ว ผู้ปฏิบัติงานอาจรู้สึกไม่สบายใจหรือไม่ต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป จึงเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยผลักดัน (Pushing factor) ที่ทำให้องค์การไม่สามารถรักษานักบุคลากรไว้ได้

#### 1.4.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ล๊อค (Locke,1976) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. งาน (Work) เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจกล่าวคือคนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจก็จะมี ความพอใจสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานได้แก่

- 1.1 เป็นงานที่ทำหายความสามารถ
- 1.2 งานที่ทำก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ
- 1.3 มีความยากง่ายเหมาะสมแก่ความสามารถ
- 1.4 จำนวนงานหรือปริมาณงานเหมาะสม
- 1.5 งานนั้นส่งเสริมความสำเร็จ



1.6 ผู้ทำสามารถควบคุมกระบวนการได้

2. ค่าจ้าง (Payment) เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่ลูกจ้างสามารถนำไปบำบัดความต้องการของตนได้ และทุกคนทำงานก็ประสงค์ค่าตอบแทนเป็นสำคัญ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างมีดังต่อไปนี้

2.1 อัตราค่าจ้างเป็นไปอย่างเหมาะสม

2.2 การจ่ายค่าจ้างค่าแรงเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

2.3 การจ่ายค่าจ้างตรงตามเวลากำหนด

3. โอกาสการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) เป็นการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น มีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตและอนาคตประกอบด้วยรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ

3.1 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งยุติธรรม

3.2 มีกฎเกณฑ์ ระเบียบและรูปแบบที่มาตรฐาน

4. การยอมรับ (Recognition) เกิดจากความรู้สึกที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานศรัทธา ยกย่อง แล้วบังเกิดความพึงพอใจและยอมรับ มีสิ่งที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.1 ให้เครดิตแก่ผู้ประสบความสำเร็จ

4.2 ประกาศเกียรติคุณยกย่องสรรเสริญ

4.3 ผู้บริหารให้การสนับสนุน

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับ จะทำให้เกิดความพึงพอใจได้แก่สิ่งต่างๆดังนี้

5.1 บำเหน็จ บำนาญ

5.2 เงินโบนัสประจำปี

5.3 ค่ารักษาพยาบาล

5.4 การหยุดพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน (Working condition) เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทำให้มีความรู้สึกสะดวกสบาย ทำงานด้วยจิตใจที่สงบสุข แล้วส่งผลเป็นความพึงพอใจได้แก่

6.1 การถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง เสียงเหมาะสม

6.2 ห้องทำงานจัดเป็นระเบียบ

6.3 ที่ตั้งองค์การใช้เวลาการเดินทางไม่มาก

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) ปฏิบัติตัวในฐานะผู้นำที่มีลักษณะสง่างาม ทำงานดี ประกอบด้วยสิ่งต่างๆดังนี้

7.1 มีความรู้ความสามารถ

7.2 มีน้ำใจไมตรี โอบอ้อมอารีย์

7.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

7.4 สามารถให้คำแนะนำได้

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ประกอบด้วยบุคคลต่างๆที่ทำงานด้วยกัน แม้จะมาจากแหล่งต่างๆ กันก็ตามย่อมจะสร้างความพึงพอใจกันได้ สิ่งที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องก็มีหลายประการคือ

8.1 มีความสามารถสูงพร้อมช่วยเหลือกัน

8.2 ความเป็นมิตรต่อกัน

8.3 มีสภาพสังคมและแวดล้อมที่ดี

9. องค์การและการจัดการ (Organization and management) สภาพการทำงานมีการกำหนดนโยบาย การบริหาร เป็นระบบระเบียบเรียบร้อยประกอบด้วย

9.1 กำหนดหลักเกณฑ์การบริหาร ควบคุม ชัดเจน

9.2 การพิจารณาความคิดความชอบตามเกณฑ์

9.3 มีความแน่นอนในการจ่ายค่าจ้าง ค่าแรง

#### 1.4.3 การจูงใจในการปฏิบัติงาน

กวี วงศ์พุดม(2539) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การชมเชย เราทุกคนก็ทราบว่าการชมเชยนั้นไม่ถึงจะให้โทษไปเสียหมด เพราะมีคนหลายต่อหลายคนถึงแม้จะไม่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็มีความพอใจในการชมเชยนั้นๆ ยิ่งเป็นงานที่มีลักษณะยากลำบาก การชมเชยจึงช่วยให้หายเหนื่อยในทางจิตใจได้เป็นอย่างดี

2. การยอมรับ เมื่อคนเป็นสัตว์ประเสริฐ หากกลุ่มนั้นยอมรับในความสามารถของเขาแล้วจะช่วยให้เขามีความอดทนที่จะทำงานหรือพยายามคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อจะได้การยอมรับในขั้นที่สูงกว่าอีกต่อไป

3. ให้ความเป็นมิตร ทุกคนหากเราพบได้อย่างเป็นกันเอง มองไปถึงผู้นำ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วยแล้ว ย่อมเกิดความภาคภูมิใจ ยิ่งระดับเหนือขึ้นไปยอมรับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยแล้ว ความเป็นมิตรจะตามมาอย่างอัตโนมัติ

4. ความเป็นธรรม ในการทำงานย่อมเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา หากผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาพยายามให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทุกคนแล้วย่อมเกิดความสามัคคีตามมา

5. ให้ร่วมคิด ดังที่กล่าวมาแล้ว หากความคิดเห็นของเราเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ย่อมเกิดความพึงพอใจในที่สุด

6. การทำงานร่วมกับผู้บริหาร ผู้นำบางคนชอบให้พนักงานในระดับล่างร่วมปฏิบัติงานในด้านแนวคิด การลงนามจริง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างความเป็นกันเองได้เป็นอย่างดี



7. การจัดงานให้เหมาะสม คนเราย่อมต้องการทำงานที่ตนเองรัก ตนเองถนัด งานที่ตนเองชอบจะเกิดผลผลิตที่สูงสุดตามมา เพราะเขาจะเพลินไปกับงานตลอดเวลา

8. การช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา การทำงานทุกอย่างย่อมเกิดอุปสรรคต่างๆ นานา หากผู้นำเห็นว่าเราสามารถให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ย่อมเป็นประโยชน์และเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานต่อไปของพนักงานผู้นั้น

9. การรับทราบผลงาน ทุกคนย่อมต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพ การงานเป็นธรรมดาหากผู้ให้ความสนใจ สอดส่องดูแล ติดตาม ใฝ่ถามในเรื่องงานแล้ว ย่อมทำให้เขามีความพึงพอใจหรือชื่นชมในความสามารถของเขาก็ได้

10. การแข่งขัน เป็นธรรมชาติของคนเรา ที่ต้องการแข่งขันไปเสียทุกอย่าง แข่งขันกับคน แข่งกับเวลา แข่งขันในด้านคุณภาพ แข่งขันในด้านปริมาณ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เขามีความพึงพอใจได้เหมือนกันหากเขาเป็นผู้ชนะ

11. การมีวัสดุอุปกรณ์ช่วยงาน เพราะปัจจุบันนี้เทคโนโลยีได้ก้าวหน้าอย่างมาก เราทำงานได้อย่างมีความสุข อุปกรณ์ต่างๆ เครื่องมือ เครื่องใช้ต้องทันสมัยตามมา สร้างความเชื่อมั่น ความรัก ความศรัทธาในตัวผู้นำได้อย่างหนึ่ง

12. การสร้างบรรยากาศ เมื่อคนเราที่ทำงานส่วนใหญ่จะเสียเวลาในการเดินทางไปบ้าง แต่เมื่อเทียบกับบ้านที่ใช้เพียงการหลับนอน การทำงานย่อมมีมากกว่า สถานที่ทำงานให้คุณให้โทษแก่เราได้มากตามมา หากผู้นำสามารถจัดสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศ หรือมีบรรยากาศน่าทำงานแล้วย่อมเสริมแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี

13. การให้รางวัล รางวัลอาจเป็นตัวเงิน สิ่งของ การเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่ การงาน ซึ่งทำให้เขามีกำลังใจยิ่งขึ้น

14. การตรวจสอบ ผลงานของแต่ละคนหากได้รับการตรวจสอบ มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการควบคุมดูแลเป็นอย่างดี ผลงานที่ดีย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป จึงควรมีการตรวจสอบงานตามสมควร

การสร้างแรงจูงใจถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำ ที่ควรให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่ามีขวัญและกำลังใจที่ติดนั่นเอง

#### 1.4.4 แนวคิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของ Gilbert

กิลเบิร์ต(Gilbert,1999) ได้กล่าวเป็นหลักพื้นฐานการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานว่าการปรับปรุงการดำเนินงานจะถูกกำหนดตามจุดมุ่งหมายของผู้ที่มีส่วนร่วม ซึ่งจะประกอบด้วย หลักการดังนี้

##### 1.1 ความโปร่งใส

- 1.2 ความไว้วางใจ
- 1.3 ความเคารพนับถือ
- 1.4 การเจรจาตกลง
- 1.5 การติดต่อสื่อสาร

ผลประโยชน์ที่พึงได้รับของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ผลประโยชน์สำหรับบุคคล เป็นระบบการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เกิดการกระตุ้นเมื่อ

- 1.1 มีการเพิ่มคุณค่าของชีวิตและการทำงาน เป้าหมายอาชีพที่เหมาะสม
- 1.2 มีความเข้าใจต่อตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายของคณะและแผน

กลยุทธ์ของสถาบัน

- 1.3 มีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อความรับผิดชอบและมาตรฐานของงาน
- 1.4 มีการยอมรับในความสำเร็จของแต่ละบุคคล

2. ผลประโยชน์สำหรับหน่วยงาน วัฒนธรรมขององค์การจากการปรับปรุงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลในทางบวกแก่งานทางด้านการบริหารจัดการและอื่นๆ ได้แก่

- 2.1 การวางแผนกำลังคน
- 2.2 การวางแผนต่อความสำเร็จ
- 2.3 การสรรหาและการเลือก
- 2.4 การควบคุมในช่วงการทดลองงาน
- 2.5 การประชุมเพื่อพัฒนานักวิชาการ
- 2.6 สภาพแวดล้อมและสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน
- 2.7 การเลื่อนตำแหน่ง
- 2.8 การออกแบบตำแหน่งงาน
- 2.9 โปรแกรมการพัฒนาทีมงาน
- 2.10 รางวัล

3. ผลประโยชน์สำหรับสถาบัน สถาบันจะได้รับประโยชน์ระยะยาวด้านการรักษาไว้ซึ่งการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นการลงทุนที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ความร่วมมือและเป็นแรงจูงใจแก่นักวิชาการ

การทดลองงานและการจัดการในการปฏิบัติงาน Gilbert ได้เสนอว่า การจัดการในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งในช่วงเวลาของการทดลองงาน สิ่งที่ต้องกระทำให้สำเร็จลุล่วงระหว่างช่วงของการทดลองงาน โดยมีวิธีดังนี้



1. นัดพบกับสมาชิกบุคลากรใหม่ในสัปดาห์แรกของการทำงาน เพื่อทำความเข้าใจถึงจุดประสงค์ของช่วงการทดลองงาน การอธิบายตำแหน่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ มาตรฐานของผลงาน และผลที่คาดหวังในระหว่างช่วงการทดลองงาน

2. บันทึกผลจากข้างต้นออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ส่งสำเนาข้างต้นให้บุคลากรใหม่ทุกคนและผู้บังคับบัญชา

### สำหรับองค์ประกอบของการจัดการในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. แผนกำลังคน โดยปกติจะมุ่งเน้นที่ผลระยะสั้นและระยะกลางมากกว่าระยะยาว เพื่อให้มีโอกาสในการทบทวนจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน นอกจากนี้ ปัจจัยในการวางแผนยังรวมถึง

- 1) แพ้ประวัติของบุคลากรรวมถึง อายุ เพศ
- 2) จำนวนนักศึกษาโครงการนี้
- 3) คุณสมบัติและความชำนาญพิเศษ
- 4) ความสามารถ
- 5) ช่องว่างในการสอน และความสามารถในการวิจัย
- 6) การบริการสนับสนุน
- 7) การรับรู้จากภายนอกคณะ

2. คำอธิบายตำแหน่งงาน การออกแบบและการเขียนรายละเอียดของตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการที่รวบรวมจัดให้เข้าหมวดหมู่ เป็นระเบียบ เป็นเอกสารข้อเท็จจริงที่สำคัญเกี่ยวกับตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ โดยจะถูกบันทึกลงในคำอธิบายตำแหน่งงานเพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน เอกสารที่กล่าวมานี้จะถือเป็นเอกสารที่อธิบายถึงตำแหน่งได้จะต้อง

- 1) มีความถูกต้องสะท้อนให้เห็นถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- 2) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงแทนกลยุทธ์ของสถาบัน
- 3) เป็นรากฐานสำคัญสำหรับการประเมินผล

จากการศึกษาข้อมูลทั้งหมดในเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยพบว่าได้นำเสนอความแนวคิดและหลักการบริการทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ของ Gilbert เป็นหลักการที่ครอบคลุมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากที่สุด จึงได้นำแนวคิดและหลักการต่างๆ ของ Gilbert เป็นหลักในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ แยกประเด็นต่างๆ เป็น 5 ประเด็นคือ การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างานและการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปประเด็นหลักได้ว่า การศึกษาในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร พบว่า การดำเนิน

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องคำนึงถึงหลักการและวิธีการให้ได้มาซึ่งคนดี มีคุณธรรม และคนเก่ง ตรงตามความต้องการของสถาบัน มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัย รวดเร็ว ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ด้วยวิธีการและเทคนิคต่างๆ ส่วนการพัฒนาอาชีพ พบว่า มีความจำเป็น ในการพัฒนาอาชีพบุคลากรเพื่อการส่งเสริมความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพ ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยี การวิจัย การฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน พบว่าจำเป็นจะต้อง มีการพัฒนาถึงสมรรถนะของความเป็นผู้นำ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน พบว่าจำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

## 2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ มีรากฐานมาจากภาษากรีก "Strategia" ที่ใช้อยู่ราว 400 B.C. และ หมายความว่า ศิลปะและศาสตร์การบังคับบัญชากองทัพ ต่อมาได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การ คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายเบื้องต้น คือ วิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ คือ แนวปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อื่นใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ส่วนคำว่า การวางแผนกลยุทธ์ มักใช้ใน ความหมายที่คลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดขององค์การ การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากนี้จะครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหาการใช้และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ (พินธ์ศักดิ์ พลสารมย์, 2540)

### ความหมายของกลยุทธ์ (Strategics)

แคนเดิล (Chandle, 1962) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาว ภายใต้กิจการและการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากรเพื่อสำหรับใช้ทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่วางไว้

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีอันแยบคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่มุ่งสู่โลกใบในการ



ทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติที่ได้ผ่านกาคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างครอบคลุม และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของกลยุทธ์ได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง แนวทางให้ยึดถือเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนเป็นกรอบและแนวทางกว้าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นคนทำเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และหลักการต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long – range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 (Steiner, 1989) แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์การปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้องค์การประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย

### องค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสนีวิวัฒน์ (2543) กล่าวว่า องค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 5 ประการ ได้แก่

1. จะต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อันจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป้าหมายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมก็คือต้องการที่จะดูว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ นั้นกระทบกับองค์การในทางบวกหรือทางลบ ถ้ากระทบในทางบวกก็เรียกว่า โอกาส (Opportunity) ถ้ากระทบในทางลบก็เรียกว่า ภัยอันตราย (Threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรือภัยอันตรายนั้น เป้าหมายก็คือให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดขึ้น

2. จะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal environment) กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์องค์การภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์การ ระบบการสื่อสาร ค่านิยมและอื่น ๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็คือ เพื่อที่จะหามาซึ่งจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงหรือหลักการ 3 ประการ คือ

2.1 จะต้องมามีข้อมูลของคู่แข่งเพื่อจะมาเปรียบเทียบกับลักษณะขององค์การของตนนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วดูว่าก็เป็นจุดอ่อน ดีกว่าก็เป็นจุดแข็ง

2.2 จะต้องคำนึงถึงกลไกหรือเครื่องวัดที่เป็นรูปธรรม กล่าวคือ ในการที่จะดูถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมามีสิ่งที่เป็นตัวอย่างวัดอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องโดยตรง (Relevance)

3. การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป ในประเด็นที่ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น กล่าวคือ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้นไปถึงจุดจุดหนึ่งก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลาง และเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น การวางแผนโดยทั่วไปนั้นจะมีลักษณะเป็นเพียงการวางแผนระยะสั้นคือแผนงบประมาณเท่านั้นเอง

สำหรับแผนระยะยาวนั้นตามหลักการก็คือ มีลักษณะเป็นแผนทิศทางที่เรียกว่า "ทิศทางกลยุทธ์" (Strategic direction) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) ส่วนแผนระยะสั้นและแผนระยะกลางนั้นจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Concrete) ทั้งนี้ โดยมีการกำหนดเงื่อนไขปรากฏออกมาในรูปของเครื่องชี้วัด (Performance indicator) ในขณะที่แผนระยะสั้นจะต้องมีความเป็นรูปธรรมมาก

4. การวางแผนกลยุทธ์ ถือว่าเป็นการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน



2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงานโครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้น อิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

คอตเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษาสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organization design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System design)

ไบคัส ซี ซันยัล (Bikas C. Sanyal, 1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

วิลเลียม พิฟเฟอร์ (William Pfeiffer, 1991 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการซึ่งองค์กรพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกรรมวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis)
2. การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)
4. การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing organization)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control)

### กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์มีหลากหลายรูปแบบ

Jacob (1990) เสนอว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

1. การพัฒนา ในขั้นตอนการพัฒนานี้ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์
  2. การปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วยการพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการ การกำหนดงบประมาณและทรัพยากร การปรับนโยบายและวิธีการ แผนปฏิบัติการและการควบคุมการปฏิบัติการ
  3. การวิเคราะห์ คือ การกำหนดข้อสมมติฐาน
- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรมี 6 ขั้นตอน (พันศักดิ์ พลสารมย์, 2540 อ้างถึงใน ศรีวงศ์ สุมิตร, 2538) ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์กร สภาวะการแข่งขัน จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์กรเพียงเล็กน้อยก็จะมีผลทำให้การเสี่ยง หรือภาวะคุกคามขององค์กรมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณแต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์กร โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดี



ย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์กรมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์กรด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์กรยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาเพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ “เป้าหมาย”

พอร์ทรี ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

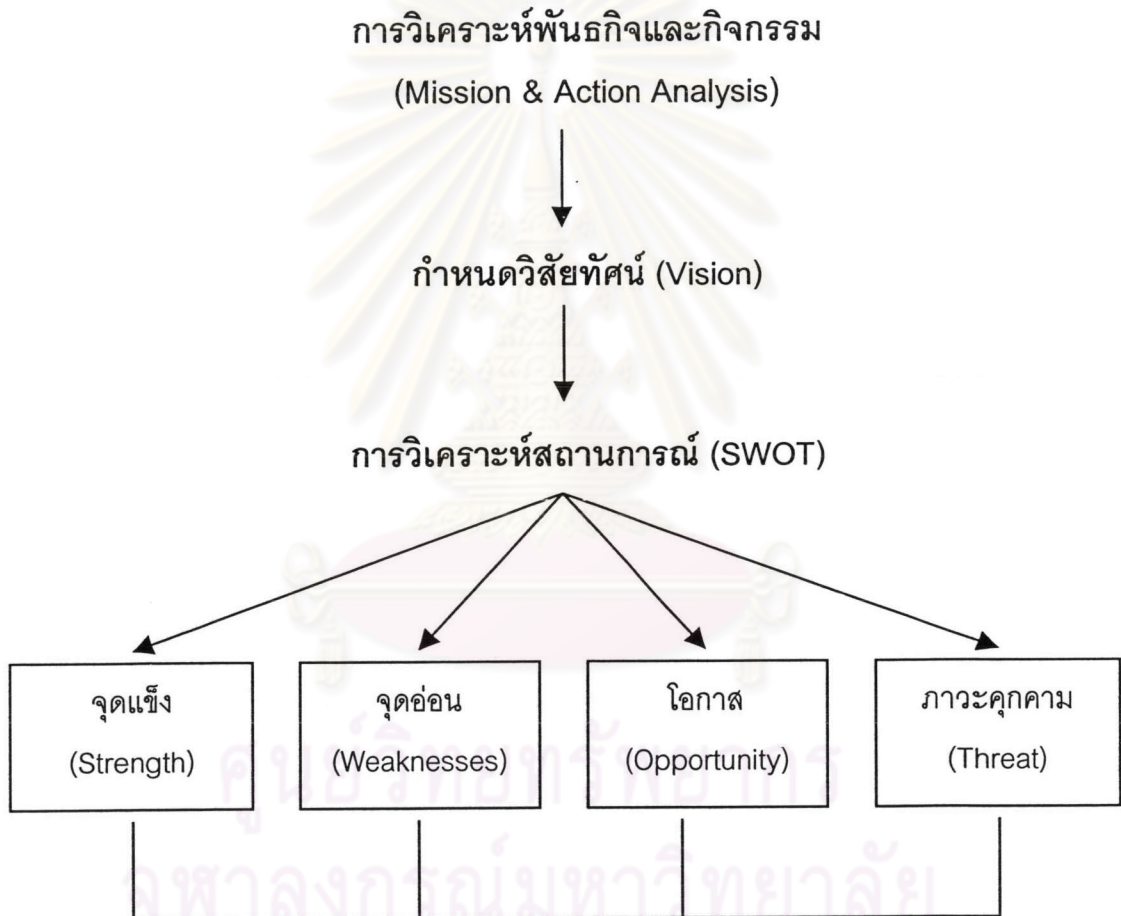
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การพิจารณาการวิเคราะห์ธุรกิจ (Corporate Analysis)

S	Strength จุดแข็ง
W	Weaknesses จุดอ่อน
O	Opportunities โอกาส
T	Threats ภาวะคุกคาม

3. เลือกลงกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating strategic alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงาน / โครงการตามกลยุทธ์ (Action plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้เสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้คำว่า “MVOSA”

M =	Mission	พันธกิจ
V =	Vision	วิสัยทัศน์
O =	Obstacle	อุปสรรค
S =	Strategy	กลยุทธ์
A =	Action plan	แผนปฏิบัติการ



การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

↓

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ที่มา : พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2542



## การพัฒนากลยุทธ์

เซอร์ลีย์ (Shirley, 1988) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

1. พิจารณาปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคาม (Threats) และข้อจำกัด (Constraint) โดยต้องพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบ ตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ภูมิหลัง (Demographic) การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาทั้งสิ้น เพราะแต่ละสถาบันซึ่งอยู่ในพื้นที่ต่างกัน ย่อมจะได้รับประสบการณ์ในเรื่องเดียวกันนั้นแตกต่างกัน

2. การประเมินค่าปัจจัยภายใน คือ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรใน 6 ด้านได้แก่

2.1 บุคลากร

2.2 เงิน

2.3 คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก

2.4 โปรแกรมการศึกษา

2.5 ภาพลักษณ์ของสถาบัน

2.6 คุณลักษณะขององค์กร

3. ค่านิยมของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดวิกฤตในการพิจารณาการตอบสนองของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อแผนกลยุทธ์โดยรวมเพื่อให้รู้ว่าสิ่งใดที่องค์กรสามารถทำได้ และสิ่งใดที่ทำได้ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่กว้างไกล (Strategic vision) ใน 5 ด้าน คือ

1. ภารกิจพื้นฐานของสถาบัน

2. กลุ่มเป้าหมายที่บริการ ได้แก่ นักศึกษา ชุมชน นายจ้าง และสถาบันอื่น ๆ

3. การผสมผสานโปรแกรมการศึกษา

4. ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ โดยเทียบกับสถาบันอื่นในด้านสภาพแวดล้อม การบริหารนักศึกษา การเรียนการสอน และกิจการพิเศษ

5. วัตถุประสงค์หลักของสถาบัน ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ภารกิจพื้นฐานของสถาบัน กลุ่มเป้าหมายที่บริการ โปรแกรมการศึกษา และการได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

ส่วนแนวทางพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ ธงชัย ลันติวงษ์ (2534) นั้นได้เสนอว่า ต้องกำหนดจากพื้นฐาน 3 อย่าง ได้แก่

1. แรงกดดันจากภายนอก

2. แรงกดดันจากภายใน

3. วัตถุประสงค์ของสถาบัน

นอกจากนี้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่มาพอจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ประการ คือ ลักษณะของความเป็นผู้นำอย่างสูงของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณขององค์การและการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

### เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์ มีวิธีการที่สำคัญดังนี้

SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์การ(<http://www.mindtools.com/swot.html>.2000)

S	=	Strengths	คือ จุดแข็งหรือจุดดีขององค์การ
W	=	Weaknesses	คือ จุดอ่อนหรือจุดด้อยขององค์การ
O	=	Opportunities	คือ โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
T	=	Threats	คือ อุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

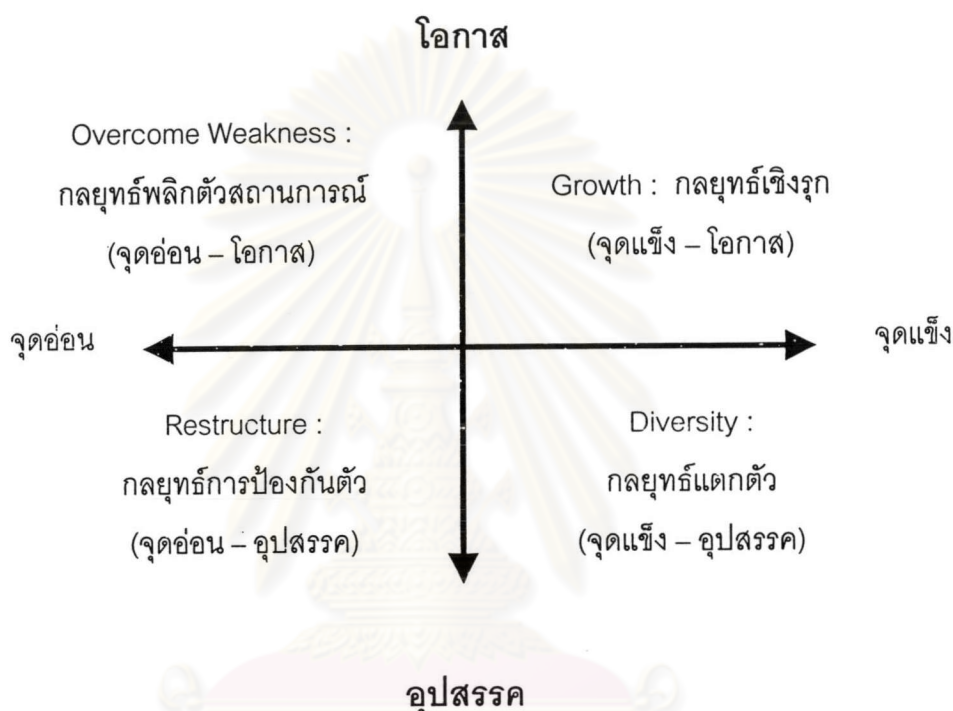
การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2537) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ขององค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลัง



เผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์นั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (<http://www.mindtools.com/swot.html>, 2000)

### แผนภูมิที่ 3 เมตริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค



ที่มา : (<http://www.mindtools.com/swot.html>, 2000)

#### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

#### สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน - อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหา อุปสรรคภายในต่าง ๆ

### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของ SBU เนื่องจากองค์กรมีโอกาสดังกล่าวที่เปรียบได้กับการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround – Oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนจระทั้งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือการกระจายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

### การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – ภาวะคุกคาม

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) อธิบายว่า วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน - โอกาส – ภาวะคุกคาม (การวิเคราะห์ SWOT) การใช้วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth – Share Matrix) และการใช้วิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C. (General Electric's Multifactor Fort folio Matrix) เป็นต้น

การวิจัยครั้งนี้ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – ภาวะคุกคาม (การวิเคราะห์ SWOT) ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏ

ไวริช (Weirich, 1986) ได้นำเสนอวิธีการวิเคราะห์สถานการณ์หรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม โดยนำเสนอตารางที่เรียกว่า TOWS ดังแผนภาพที่ 1 จากแผนภาพนี้จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 4 แบบ คือ

1. กลยุทธ์ SO : Maxi - Maxi หมายถึง การพยายามให้จุดแข็งและโอกาสมีมากที่สุด

สภาพ SO หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็ง หรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี และมีโอกาสที่จะดำเนินการนั้นได้ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุดเพราะมีปัจจัยส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร



2. กลยุทธ์ WO : Mini - Maxi หมายถึง การพยายามให้จุดอ่อนน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้มากที่สุด

สภาพ WO หมายถึง องค์การที่มีจุดอ่อน หรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้ดี สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงาน เพราะโอกาสสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

3. กลยุทธ์ ST : Maxi - Mini หมายถึง การพยายามให้จุดแข็งมีมากที่สุด และภาวะคุกคามน้อยที่สุด

สภาพ ST หมายถึง องค์การที่มีจุดแข็ง หรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมการดำเนินงานตามเป้าหมาย แต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามต่อการดำเนินงาน ในสภาพเช่นนี้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัด หรือภาวะคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสได้ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างดี เนื่องจากองค์การมีความพร้อมอยู่แล้ว

4. กลยุทธ์ WT : Mini - Mini หมายถึง การพยายามให้ทั้งจุดอ่อน และภาวะคุกคามมีน้อยที่สุด

สภาพ WT หมายถึง องค์การที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือยกเลิก องค์การ หรืออาจหากกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์การใหม่





โดยสังเขป 5-6 คณะ คือ คณะครุศาสตร์ซึ่งเป็นคณะหลัก คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเกษตร คณะเทคโนโลยี และคณะวิทยาการจัดการ แล้วแต่ว่าสถาบันราชภัฏแห่งใดจะเปิดคณะใดเป็นหลัก

คณะต่างๆ ของแต่ละแห่งต่างมีโปรแกรมวิชาหรือสาขาวิชามากมายเพื่อสนองต่อผู้ที่ต้องการเข้ารับการศึกษาคณะ "ราชภัฏ" เป็นชื่อพระราชทาน ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทาน เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535

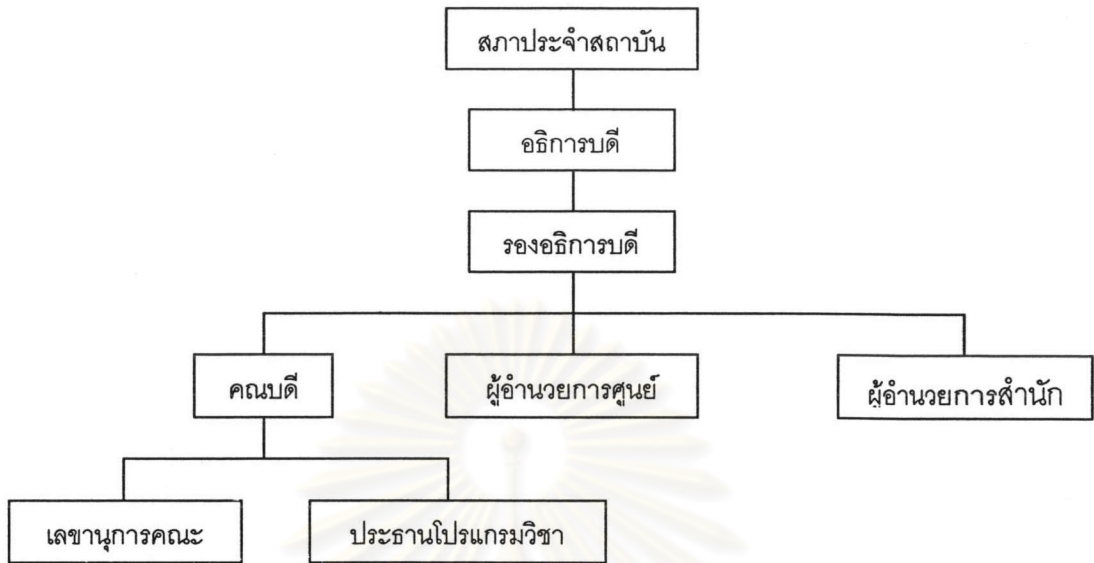
หลังจากนั้น พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏผ่านความเห็นชอบของรัฐสภา ในวันที่ 16 ธันวาคม 2538 และวันที่ 25 มกราคม พ.ศ.2539 จึงประกาศใช้ "พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538" เมื่อมีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 ขึ้น ภารกิจของสถาบันที่กำหนดไว้ในมาตรา 7 ว่า "ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู" จะเห็นได้ว่าภารกิจของสถาบันราชภัฏคือ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มุ่งเน้นให้สถาบันผูกพันกับท้องถิ่นอย่างเหนียวแน่น ต้องรู้ข้อมูลปัญหาของท้องถิ่นเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถใช้ภูมิปัญญาผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลให้เกิดปัญญาที่เหมาะสม อันนำไปสู่การแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดประสิทธิผล (เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์, 2544)

### โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันราชภัฏ

จากพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 ได้กำหนดให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีสภาประจำสถาบันเป็นของตัวเอง มีนายกสภาและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกเป็นกรรมการสภา มีอธิการบดีหนึ่งคนเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานทั้งหมดของสถาบันราชภัฏ รวมถึงปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการของสถาบัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### แผนภูมิที่ 4 การแบ่งส่วนราชการของสถาบันราชภัฏ



ที่มา: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2546

ปัจจุบันสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะมีคณะต่างๆ ได้แก่

1. คณะครุศาสตร์
2. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. คณะวิทยาการจัดการ
5. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
6. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

#### ทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

สถาบันราชภัฏมีทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ 6 ประเภท ได้แก่

1. อาจารย์
2. ข้าราชการพลเรือนสามัญ
3. ลูกจ้างประจำ
4. ลูกจ้างชั่วคราว
5. อาจารย์พิเศษ
6. อาจารย์อัตราจ้าง



## ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคลากรในสถาบันราชภัฏต้องอยู่ภายใต้กฎหมายที่เรียกว่าพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย โดยสรุปดังนี้

### 1. ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จำแนกออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1.1 อาจารย์ (ข้าราชการสาย ก.)
- 1.2 สนับสนุนวิชาการ (ข้าราชการสาย ข.)
- 1.3 สนับสนุนธุรการ (ข้าราชการสาย ค.)
- 1.4 ลูกจ้าง (ประจำและชั่วคราว)

ข้าราชการสาย ก. (สายงานผู้สอนหรืออาจารย์)

ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การศึกษา อบรม การวิจัย ค้นคว้า ในสาขาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง การให้คำแนะนำปรึกษาแก่นักศึกษา ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทะนุบำรุง ส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย (สุรศักดิ์ กรไพโรและคณะ,2535)

อาจารย์ในมหาวิทยาลัยสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. **อาจารย์ประจำ** หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่สอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ โดยได้รับเงินเดือนประจำจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ในที่นี้จะจำแนกข้อมูลอาจารย์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

#### 1.1 จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่

- ศาสตราจารย์ (ศ.)
- รองศาสตราจารย์ (รศ.)
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.)
- อาจารย์ (อ.)

#### 1.2 จำแนกตามวุฒิที่สำเร็จการศึกษา ได้แก่

- ปริญญาเอก
- ปริญญาโท
- ปริญญาตรี

#### 1.3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง ตามที่ ก.ม. กำหนด ได้แก่

- อาจารย์
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- รองศาสตราจารย์

- ศาสตราจารย์

2. **อาจารย์พิเศษ** หมายถึง บุคลากรที่ทางมหาวิทยาลัยแต่งตั้งให้เป็นอาจารย์พิเศษ โดยเชิญมาจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ หรือมีประสบการณ์พิเศษและชำนาญในสาขาวิชานั้นๆ ให้ทำหน้าที่สอน เพื่อเสริมหลักสูตร หรือในกรณีที่ขาดแคลนอาจารย์ในกระบวนการวิชาใดวิชาหนึ่ง

3. **อาจารย์อัตราจ้าง** หมายถึง อาจารย์ที่ทางมหาวิทยาลัยจ้างโดยใช้งบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยจ้างอาจารย์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขามา ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเฉพาะในภาควิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ โดยจำแนกอาจารย์อัตราจ้างเป็น 2 ลักษณะคือ

3.1) อาจารย์จ้างประจำ

3.2) อาจารย์จ้างชั่วคราว

ข้าราชการสาย ข. (สายสนับสนุนวิชาการ)

ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ ดังนี้ (สุพัตรา ครองยุทธ,น.ป.ป.) ครู บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นายแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ช่างภาพการแพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการเกษตร นักวิชาการสัตวบาล นักวิชาการประมง นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่วิจัย นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักการศึกษา นักกิจการนักศึกษา และตำแหน่งอื่น ๆ ที่ กม. กำหนด

ข้าราชการสาย ค.

ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ ดังนี้ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก รองคณบดี รองผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าแผนกวิชา ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ธุรการ พนักงานธุรการ และตำแหน่งอื่น ๆ ที่ กม. กำหนด

### ทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏในปัจจุบัน

ทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏในปัจจุบัน ประกอบด้วยจำนวนอาจารย์ 7,242 คน ข้าราชการพลเรือนสามัญ 664 คน ลูกจ้างประจำ 1,627 คน ลูกจ้างชั่วคราว 6,887 คน รวมทั้งสิ้น 9,533 คน และจำนวนนักศึกษาทั้งสิ้น 221,551 คน (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547) ตามตารางที่ 2



ตารางที่ 2 สรุปจำนวนอาจารย์ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และนักศึกษา ปี 2547

สถาบันราชภัฏ	อาจารย์	ข้าราชการ พลเรือนสามัญ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	รวม	นักศึกษา(ปกติ)
โนนกรม		218	54		272	
เชียงใหม่	155	13	56	298	224	5,869
เชียงใหม่	246	12	67	237	325	5,637
ลำปาง	166	14	49	117	229	7,525
อุดรดิตถ์	180	12	37	258	229	4,896
กำแพงเพชร	134	12	43	152	189	3,799
นครสวรรค์	187	12	41	146	240	5,993
พิบูลสงคราม	208	13	49	178	270	3,797
เพชรบูรณ์	140	13	44	153	197	4,123
มหาสารคาม	233	11	45	210	289	7,372
เลย	196	12	45	173	253	5,045
สกลนคร	180	12	40	170	232	5,326
อุดรธานี	213	12	53	181	278	9,789
กาฬสินธุ์	8			17	8	480
นครพนม	6			32	6	480
นครราชสีมา	262	14	43	176	319	6,406
บุรีรัมย์	213	12	40	41	265	4,741
สุรินทร์	208	13	39	211	260	6,879
อุบลราชธานี	223	12	44	211	279	5,439
ชัยภูมิ	8			24	8	569
ศรีสะเกษ	9			19	9	849
ร้อยเอ็ด	9			24	9	939
ราชบุรี	171	12	33	198	216	4,236
เทพสตรี	205	12	38	149	255	4,107
พระนครศรีอยุธยา	208	13	50	135	271	3,852
วไลยอลงกรณ์	220	12	58	316	290	6,932
รำไพพรรณี	153	12	51	131	216	4,053
กาญจนบุรี	150	12	39	97	201	4,008
นครปฐม	217	12	42	116	271	5,513
เพชรบุรี	184	14	37	136	235	5,170
หมู่บ้านจอมบึง	166	12	42	166	220	3,431
นครศรีธรรมราช	189	12	58	106	259	5,031
ภูเก็ต	163	13	41	94	217	3,683
ยะลา	174	12	36	71	222	3,071
สงขลา	219	13	57	185	289	4,193
สุราษฎร์ธานี	152	13	39	114	204	3,423
จันทระเกษม	254	13	25	201	292	7,681
ธนบุรี	152	12	24	79	188	4,543
บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา	225	12	38	155	275	5,858
พระนคร	300	12	37	209	349	10,369
สวนดุสิต	269	11	43	884	323	26,476
สวนสุนันทา	287	13	50	317	350	9,968
รวมทั้งสิ้น	7,242	664	1,627	6887	9,533	221,551

ที่มา: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547

## เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ : มหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไทย

1. มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคมคุณภาพ สังคมเอื้ออาทรและสมานฉันท์
2. มุ่งพัฒนาประชากรไทยให้เป็นประชากรโลกเพื่อให้คนไทยโดยเฉพาะในชุมชนท้องถิ่นได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองให้อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างปกติสุข เข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น สังคมอื่น
3. มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมไทย ให้มีเอกลักษณ์ คัดดีศรี เพื่อเป็นจุดรวมใจของคนไทย

## ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ

1. มุ่งพัฒนาคน โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิธีการทำงาน การจัดการและสร้างความตระหนักให้สังคม ชุมชน เข้ามารวมพลังสนับสนุน
2. ใช้ความรู้ สังคม และเงื่อนไขทางการเมืองขับเคลื่อนการปฏิรูปสู่เป้าหมาย
3. เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างเครือข่ายและการบูรณาการ
4. ใช้วัฒนธรรม หลักศาสนธรรม และแนวพระราชดำริ เป็นแนวทางพัฒนาสู่เป้าหมาย
5. ระดมสรรพกำลัง ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนา(พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง , 2547)

## ทิศทางการพัฒนาสถาบันราชภัฏ

สถาบันราชภัฏมิติศทาง แนวทางการพัฒนาสถาบันที่สำคัญ สรุปได้ 6 ประเด็น คือ

1. มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

สถาบันราชภัฏ มีเจตนารมณ์มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อันหมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนในท้องถิ่น และสร้างองค์ความรู้ ที่นำไปสู่การเสริมสร้างท้องถิ่นให้เข้มแข็ง เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ชุมชนคุณภาพ และชุมชนสมานฉันท์ และส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้มั่นคง ยั่งยืน โดยดำเนินพันธกิจบนหลักการ ดังนี้

- พัฒนาคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ ที่บูรณาการการเรียนการสอนกับการวิจัย และให้ประสานสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น
- พัฒนาองค์ความรู้เพื่อสนองตอบการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่น โดยบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่นนำไปสู่สากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่นนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อไป



- ปฏิบัติพันธกิจของสถาบันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชนอย่างบูรณาการ และมีการประสานความร่วมมือตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเน้นแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและเครือข่ายการเรียนรู้ชุมชน

- พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลของชุมชน เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

- พัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และตอบสนองชุมชนท้องถิ่น มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน

## 2. พัฒนาสถาบันสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อปวงชน

พร้อมไปกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สถาบันราชภัฏทั้งหลายก็มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาของปวงชน โดยจัดการศึกษาดำเนินภารกิจเพื่อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ในสังคม ท้องถิ่น มุ่งให้ประชาชนกลุ่มต่างๆ มีโอกาสเข้าถึงการอุดมศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน ด้วยการจัดการศึกษาในระบบ รูปแบบ ทางเลือกที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน และเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

### 3. มุ่งพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา สร้างความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น ประเทศชาติ บนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย

สถาบันราชภัฏให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน และความเข้มแข็งทางวิชาการและมุ่งพัฒนาความเชี่ยวชาญ สู่วิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการ ในเรื่องที่เป็นความต้องการ เป็นความจำเป็นต่อการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่น โดยนำรากฐานภูมิปัญญาไทย และศักยภาพ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นฐานการพัฒนาต่อยอด และผสมผสานกับองค์ความรู้สากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ

### 4. เร่งปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันสู่การเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะต่อไป

สถาบันราชภัฏทุกแห่งมีเป้าหมายปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และจะพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความพร้อมในระยะเวลาที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดเป้าหมายไว้ในช่วงปลายแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 ถึงช่วงต้นแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่

10

### 5. มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ ผูกพันกับท้องถิ่นและมีสำนึกไทย

สถาบันราชภัฏได้กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตของสถาบันไว้คล้ายคลึงกัน โดยส่วนใหญ่ มุ่งสร้างบัณฑิต มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ มีความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความผูกพันกับท้องถิ่นและมีสำนึกไทย

นอกจากคุณลักษณะข้างต้น ยังมีคุณลักษณะอื่นๆที่สถาบันบางส่วน มุ่งหวังปลูกฝังในตัวบัณฑิต เช่น คุณสมบัติของผู้ประกอบการ การพึ่งตนเองได้ มีความรับผิดชอบ สามารถปรับตัวได้ มีความมานะ พยายาม และมีบุคลิกภาพตรงตามสาขาวิชา เป็นต้น

#### 6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการบูรณาการ เพื่อการพัฒนาสถาบันราชภัฏ

เพื่อบรรลุเป้าหมาย ทิศทางข้างต้น สถาบันราชภัฏต่างๆได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาสถาบันที่สำคัญ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่9 ไว้ร่วมกัน 4 ประการ ต่อไปนี้

##### ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สถาบันราชภัฏมุ่งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพ และรูปแบบ วิธีการจัดการศึกษาเพื่อให้โอกาสประชาชนในท้องถิ่นกลุ่มต่างๆ ได้รับบริการการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน อย่างกว้างขวางขึ้น รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถาบัน

##### สร้างเครือข่ายความร่วมมือ

สถาบันราชภัฏมุ่งพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ แสวงหาพันธมิตรทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง คุณภาพ มาตรฐานการจัดการศึกษา และการดำเนินภารกิจทุกด้าน ตลอดจนเพื่อพัฒนา และขยายขอบข่ายการให้บริการ ให้สนองตอบความต้องการของประชาชนท้องถิ่นได้ทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

##### สร้างการมีส่วนร่วม

การพัฒนาสถาบันราชภัฏในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่9 เน้นให้ท้องถิ่น ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และดำเนินภารกิจทุกด้านของสถาบัน เพื่อเป็นกลไกในการกำหนดทิศทางการดำเนินภารกิจของสถาบันราชภัฏ ให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เชื้อต่อการพัฒนานักศึกษา อาจารย์ พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพัฒนาสถาบันไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินกิจการของสถาบัน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ พัฒนาสถาบันสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันต่อไป

##### ใช้การบูรณาการเพื่อการพัฒนาสถาบัน

สถาบันราชภัฏต่างๆ จะดำเนินภารกิจ พัฒนาสถาบัน โดยใช้หลักบูรณาการดังนี้



- บุคลากรศาสตร์สากลเข้ากับภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย พัฒนาสู่องค์ความรู้ที่เหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา พัฒนาสถาบันและท้องถิ่น
- บุคลากรการดำเนินพันธกิจทุกด้านให้เชื่อมต่อกัน และมุ่งสู่วิสัยทัศน์การพัฒนาของสถาบันร่วมกัน
- ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ ให้บุคลากรใช้ทรัพยากรของสถาบันทั้ง บุคลากร อาคารสถานที่ เครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาสถาบันสู่เป้าหมายภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัด (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ , 2546 )

## หลักการ แนวทางและทิศทางการพัฒนาบุคลากรของสถาบันราชภัฏ

### 1. หลักการ แนวทาง การพัฒนาบุคลากร

จากปัญหาการขาดแคลนบุคลากร จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องพัฒนาบุคลากรของสถาบันราชภัฏ ด้วยรูปแบบหลากหลายและด้วยแนวทางที่เชื่อต่อการพัฒนาสถาบันราชภัฏตามเป้าหมาย ทิศทางที่กำหนดไว้ดังนี้

1.1 สนับสนุนให้บุคลากรของสถาบันราชภัฏทุกระดับ ทุกกลุ่มมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการพัฒนางานของบุคลากร และการพัฒนาสถาบันราชภัฏตามแผนพัฒนาสถาบัน รวมทั้งมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาสถาบันสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นมหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไทที่สอดประสานสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติโดยรวม

1.2 ให้มีการพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ เพื่อรองรับความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรกลุ่มต่างๆที่มีความแตกต่างกันไป คือ

- 1) การศึกษาต่อระดับปริญญาโท และปริญญาเอกภายในประเทศและต่างประเทศ
- 2) การส่งเสริมให้ทำผลงานวิชาการ
- 3) ส่งเสริมการทำวิจัย
- 4) การฝึกอบรมเข้มระยะเวลา 3 เดือนในเรื่องหรือรายวิชาที่จำเป็นภายในประเทศ และต่างประเทศ
- 5) การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

1.3 บุคลากรกระบวนการพัฒนาบุคลากรกับการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยส่งเสริมให้อาจารย์ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทั้งโดยการศึกษาต่อ การทำผลงานวิชาการ หรือการทำวิจัย ให้ทำการศึกษา วิจัยเรื่องของท้องถิ่น หรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการสนับสนุนทุนวิจัยในกรอบนี้เป็นพิเศษ และวางระบบสนับสนุน ควบคุมคุณภาพของงานวิจัยไว้ด้วย

1.4 กำหนดเป้าหมาย รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ตามสภาวะเศรษฐกิจ และการเงิน การคลังของประเทศ ตลอดจนสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อจำกัดของบุคลากร โดยในการพัฒนาคุณวุฒิของบุคลากรจะเน้นการให้ทุนการศึกษาต่อในประเทศ และทุนความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ การให้ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ กำหนดไว้เฉพาะสาขาที่เปิดสอนในประเทศน้อยมาก หรือจำเป็นต้องศึกษาต่อในต่างประเทศเท่านั้น ทั้งนี้โดยกำหนดสัดส่วนของการให้ทุนการศึกษาประเภทต่างๆไว้ดังนี้

ระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ80 ให้เป็นทุนการศึกษาต่อภายในประเทศ ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ และทุนความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศสำหรับวิชาที่จำเป็น กำหนดไว้ร้อยละ5 และ 15 ตามลำดับ

ทุนการศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนใหญ่ ร้อยละ60 ให้เป็นทุนตามความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกเป็นมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ร้อยละ40 และมหาวิทยาลัยในประเทศ ร้อยละ20 อีกร้อยละ30 ให้เป็นทุนการศึกษาต่อในประเทศ และร้อยละ10 เป็นทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ

## 2. กรอบทิศทางการพัฒนาบุคลากร

2.1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์สาขาวิชาพื้นฐานทั้งด้านวิทยาศาสตร์ และ ศิลปศาสตร์ เพื่อวางรากฐาน ความเข้มแข็งทางวิชาการในการผลิตบัณฑิตของสถาบันราชภัฏทุก โปรแกรมนวิชา

2.2 พัฒนาคณาจารย์ศิลปศาสตร์ในสาขาวิชาที่ส่งเสริมการพัฒนาประเทศตามแนวนโยบายแห่งรัฐที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยเฉพาะในเรื่อง การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ซึ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรท้องถิ่น และสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาอาจารย์สาขาวิชาที่สนองตอบต่อนโยบายการพัฒนาประเทศที่สำคัญของรัฐบาล ในเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการของธุรกิจ อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม การพัฒนาการท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรทางด้านภาษา เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

2.3 พัฒนาอาจารย์วิทยาศาสตร์ ในสาขาวิชาที่จำเป็นต่อการผลิตกำลังคนเพื่อการพัฒนาประเทศให้มีขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และแข่งขันทางเศรษฐกิจกับนานาประเทศสูงขึ้น โดยเน้นสาขาวิชาที่สอดคล้องกับศักยภาพของประเทศ รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนา



อาจารย์ในสาขาวิชาที่ตอบสนองต่อการป้องกัน แก้ไขปัญหาของสังคม ที่มีแนวโน้มมีความสำคัญสูงในอนาคต เช่น ปัญหาด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม

2.4 สนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ครุศาสตร์ทุกสาขาวิชา ให้มีคุณวุฒิ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญสูงขึ้น เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาของท้องถิ่น ทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษา และการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น

### 3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อพัฒนา ยกระดับคุณวุฒิ ผลงาน และศักยภาพ ความสามารถทางวิชาการ ของคณาจารย์สถาบันราชภัฏ ให้เข้าสู่มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น เพื่อต่อการผลิต และพัฒนากำลังคนระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ สนองตอบการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ ตามแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบัน

3.2 เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถาบันราชภัฏ ให้เป็นกระบวนการ พัฒนาองค์ความรู้ของท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ การดำเนินภารกิจของสถาบัน รวมทั้งพัฒนาสถาบันราชภัฏและท้องถิ่นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

### 4. เป้าหมาย

เพื่อให้การดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ เป็นไปตามแนวทางหลักการที่กำหนดไว้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จึงกำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากร 2 รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีเป้าหมายดังนี้

#### 4.1 การพัฒนาคุณวุฒิบุคลากรโดยให้ทุนศึกษาต่อ

การพัฒนาคุณวุฒิบุคลากรของสถาบันราชภัฏ ดำเนินการโดยการให้ทุนศึกษาต่อแก่บุคลากรโดยมีเป้าหมายให้ข้าราชการครูในสถาบันราชภัฏร้อยละ 80 ที่มีวุฒิระดับปริญญาตรี และอายุไม่เกิน 40 ปี ได้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และมีเป้าหมายให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาเอก เพื่อเพิ่มอัตราส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาเอกให้ถึง ร้อยละ 10 เมื่อสิ้นสุดโครงการ ทุนการศึกษาต่อในปี 2547 จำนวนทั้งสิ้น 167 ทุน เป็นทุนการศึกษาต่อในประเทศ ระดับปริญญาโท 70 ทุน ปริญญาเอก 20 ทุน โครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยระดับปริญญาโท 18 ทุน ระดับปริญญาเอก 15 ทุน ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ ระดับปริญญาโท 12 ทุน ระดับปริญญาเอก 8 ทุน โครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศระดับปริญญาเอก 24 ทุน ใช้งบประมาณรวมทั้งสิ้น 120.9 ล้านบาท ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงเป้าหมายทุนการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาและประเภททุน  
การศึกษาปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

สาขาวิชา	ทุน									
	ในประเทศ		ต่างประเทศ		โครงการความร่วมมือ			รวมทั้งสิ้น		
	ป.โท	ป.เอก	ป.โท	ป.เอก	มหาวิทยาลัยใน ประเทศ		ม.ต่าง ประเทศ	ป.โท	ป.เอก	รวม
การศึกษา	20	5	2	3	5	3	6	27	17	44
วิทยาศาสตร์	43	10	5	3	10	10	14	58	37	95
ศิลปศาสตร์	7	5	5	2	3	2	4	15	13	28
รวม	70	20	12	8	18	15	24	100	67	167

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี, 2546

#### 4.2 การพัฒนาความสามารถและผลงานทางวิชาการโดยให้ทุนสนับสนุน

การพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ และผลงานทางวิชาการของสถาบันราชภัฏ มีเป้าหมายให้ทุนสนับสนุนทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้อาจารย์ของสถาบันราชภัฏมีผลงานทางวิชาการเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จำนวน 507 คน จำแนกเป็น ผลงานทางวิชาการในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ จำนวน 400 คน 100 คน และ 7 คน ตามลำดับ ทั้งนี้ โดยเน้นการสนับสนุนผลงานทางวิชาการประเภทงานวิจัยที่เชื่อมโยงเป็นประโยชน์กับการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการให้การสนับสนุนมากกว่าผลงานทั่วไป รายละเอียดดังตารางที่ 4

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ 4 แสดงเป้าหมายการให้ทุนสนับสนุนการทำผลงานวิชาการ

ทุน

ประเภททุน / การสนับสนุน	การให้ทุนสนับสนุน / จำนวนทุน			
	ผลงานทางวิชาการระดับ ผศ.	ผลงานทางวิชาการระดับ รศ.	ผลงานทางวิชาการระดับ ศ.	รวม
<b>ผลงานวิชาการ</b>				
- ทุนการวิจัย	40	10	2	52
- ทุนการเขียนตำรา	160	40	-	200
รวม	200	50	2	252
ผลงานวิชาการประเภทการวิจัย เชื่อมโยงกับการพัฒนาท้องถิ่น	200	50	5	255
รวมทั้งสิ้น	400	100	7	507

ที่มา : โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปึงบประมาณ 2547 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ , 2546

## เป้าหมายการปฏิรูปสถาบันราชภัฏ

เพื่อปฏิรูปสถาบันราชภัฏให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศชาติในอนาคต ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการอุดมศึกษาเพื่อประชาชน คนส่วนใหญ่ เป็นไปตามเจตนารมณ์และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถาบันราชภัฏจึงควรมีเป้าหมายการปฏิรูป 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเข้าถึง (Accessibility) การอุดมศึกษาของประชาชน
2. การบริหารจัดการ (Management)
3. คุณภาพ (Quality)
4. ความสอดคล้อง (Relevance)
5. การจัดการศึกษา
6. การพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น
7. ความเป็นนานาชาติ (Internationalization)
8. ระบบงบประมาณ (Budgeting)

## การเข้าถึงการอุดมศึกษาของประชาชน

ด้วยมุ่งสร้างโอกาส และความเสมอภาคในการศึกษาระดับอุดมศึกษา สถาบันราชภัฏจึงต้องมีระบบ รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา และการรับนักศึกษาที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ประชา

ชนที่ต้องการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้เข้าถึงการอุดมศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต อย่างเท่าเทียมกันบนพื้นฐานของความสามารถ การเตรียมตัวพร้อมและความมุ่งมั่นที่จะเรียน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างด้านอายุ และฐานะทางสังคม หรือเศรษฐกิจ หรือเพศ หรือศาสนา ภาษา และความบกพร่องทางร่างกาย และไม่ให้เวลา สถานที่ และระยะทาง เป็นข้อจำกัดในการจัดบริการทางการศึกษา

#### การบริหารจัดการ

สถาบันราชภัฏจักต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคล และหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และระบบบริหารจัดการสถาบันจะต้องมี

1. การบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
2. มีการกระจายความรับผิดชอบ พร้อมมีการตรวจสอบคุณภาพ ความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. มีการวางแผน และการจัดการที่มุ่งอนาคต
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบันและมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร บุคคล ชุมชน สามารถประสานให้เกิดการใช้ทรัพยากรและการพัฒนาร่วมกัน
5. คณะผู้บริหารมีความสามารถสูงและมีจิตสำนึกของผู้ประกอบการ
6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสัมพันธ์กับงานและต่อเนื่อง จริงจัง
7. มีความเป็นอิสระทางวิชาการ และมีระบบมาตรการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา สร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในเชิงความแข็งแกร่งทางวิชาการ ความมีศักดิ์ศรีของสถาบัน แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสถาบันราชภัฏต่อสังคม

#### คุณภาพ

สถาบันราชภัฏให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ มีการกำหนดพฤติกรรมตัวชี้วัดมาตรฐานขั้นต่ำ และมีการตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ในสิ่งต่อไปนี้

1. คุณภาพของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภทในสถาบัน
2. คุณภาพของหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
3. คุณภาพของผู้เรียน ทั้งด้านพื้นฐาน ความพร้อมก่อนเรียน พฤติกรรมระหว่างเรียน และสมรรถภาพ คุณลักษณะเมื่อสำเร็จการศึกษา
4. คุณภาพของผลงานและการจัดบริการทั้งการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5. คุณภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางวิชาการ



## 6. คุณภาพของการบริหารจัดการ

## 7. คุณภาพของระบบการประกันคุณภาพ

ทั้งนี้มาตรฐานคุณภาพของผลผลิตที่กำหนด ไม่ได้เน้นการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติแต่เพียงด้านเดียว หากแต่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการให้บริการมหาชนที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหา การพัฒนา และการชี้นำอนาคตที่ดีกว่าแก่บุคคลท้องถิ่น และสังคม

### ความสอดคล้อง

สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างความเป็นเลิศ (Excellence) ทางวิชาการเพื่อความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ การดำเนินภารกิจของสถาบันราชภัฏต้องดำเนินการให้สอดคล้อง (Relevance) ตรงกับโลกของงาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัญหาและความต้องการของสังคมและท้องถิ่นในระยะยาว และวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ให้ผู้เรียนได้รับรู้ เข้าใจปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่สังคมท้องถิ่นเผชิญอยู่ ได้เข้าไปเรียนรู้จากสถานการณ์จริงของท้องถิ่นสังคม

### การจัดการศึกษา

สถาบันราชภัฏ จัดการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมาย คือ

1. มุ่งให้การศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนระดับสูง ในสาขาวิชาที่จำเป็นต่อภาคการผลิตต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคการผลิตที่สอดคล้องกับการเพิ่มมูลค่าทรัพยากรและหรือผลผลิตภายในประเทศ
2. ให้การศึกษาด้านวิชาการและวิชาชีพ เพื่อผลิตกำลังคน ที่จะทำหน้าที่ดำรงรักษาพัฒนา ศาสตร์และศิลปวัฒนธรรม เอกลักษณ์ที่ทรงคุณค่าของไทย
3. ให้บริการการศึกษาเพื่อพัฒนาประชากรกลุ่มต่างๆ วัยต่างๆ อาชีพต่างๆ ที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มี ความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว สามารถดำรงตน สร้างสรรค์งาน ประกอบสัมมาชีพ และพึ่งพาตนเอง
4. สร้างเสริมความตระหนักในปัญหาและบทบาทการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นของผู้เรียน ตลอดจนให้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างพลเมืองดีของสังคม

### ความเป็นนานาชาติ

สถาบันราชภัฏ มุ่งสร้างเครือข่ายสถาบันการศึกษานานาชาติที่อยู่ในภูมิภาคและที่มีแนวทาง ภารกิจ และหรืออุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เพื่อการพัฒนาวิชาการ เพิ่มพูนศักยภาพ ยกกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจสถาบัน

ราชภัฏ สู่มาตรฐานสากล ตลอดจนเสริมสร้างสัมพันธภาพ อันจะส่งผลให้เกิด “วัฒนธรรมสันติ” ในภูมิภาค

ระบบงบประมาณ

การได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐอย่างเหมาะสม การใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การพึ่งพาตนเอง และการให้ผู้รับประโยชน์จากบริการของสถาบันร่วมรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เป็นเป้าหมายการปฏิรูประบบงบประมาณ ของสถาบันราชภัฏ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมี

1. แผนกลยุทธ์ ที่แสดงเป้าหมาย ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน (Performance based) ที่ชัดเจน เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมจากภาครัฐ ตลอดจนการสนับสนุนจากภาคเอกชน องค์กรท้องถิ่น และมหาชนที่มาใช้บริการการศึกษาจากสถาบัน

2. การจัดการรายได้จากทรัพย์สินและกิจกรรมของสถาบันที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

3. การใช้จ่ายงบประมาณตรงตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ มีการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านอาคารสถานที่ และมีการประสานใช้กับสถานประกอบการ องค์กร สถาบันอื่นในท้องถิ่นเพื่อร่วมรับผิดชอบภาระค่าใช้จ่ายในภารกิจที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

4. มีกองทุนพัฒนาสถาบัน เพื่อช่วยเหลือค่าใช้จ่ายของสถาบัน อันจะเป็นการช่วยพยุงค่าเล่าเรียนให้คงอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยังสามารถจ่ายได้

5. มีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ( สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ , 2543 )

ข้อเสนอทิศทางการที่พึงประสงค์ของสถาบันราชภัฏ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ( 2543 ) ได้เสนอแนะถึงทิศทางการที่พึงประสงค์ของสถาบันราชภัฏ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ของสถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งควรจะสร้างวิสัยทัศน์ของตนให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของสถาบันและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในเชิงรูปธรรม และควรวางแผนวิสัยทัศน์ 20 ปี เพื่อเป็นการวางแผนระยะยาวในเชิงรุก เพื่อแผนนั้นจะมีผลในการผลักดันภาครัฐ ให้ออกนโยบายที่เอื้อต่อประโยชน์แก่การพัฒนาสถาบัน และควรเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนวิสัยทัศน์ของสถาบัน พร้อมทั้งให้ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบัน



2. การยกมาตรฐานคุณภาพสถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏต้องคำนึงถึงคุณภาพของสถาบันมากขึ้นเพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพ ออกไปมีส่วนในการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างคุณภาพของสถาบัน ได้แก่ อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. การสร้างเอกลักษณ์ของสถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง แนวทางที่สามารถทำให้สถาบันราชภัฏ โดดเด่นมีชื่อเสียงขึ้นมาได้ คือการสร้างเอกลักษณ์ที่เฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยที่จุดเด่นนี้สร้างบนฐานของความได้เปรียบ หรือจุดเด่นที่สถาบันนั้นตั้งอยู่ ด้วยการทุ่มสรรพกำลังไปในทิศทางที่เป็นจุดเด่นนั้นให้มากที่สุดการสร้างเอกลักษณ์ของแต่ละสถาบันราชภัฏต้องมีการสำรวจและศึกษาวิจัยกันจริงๆว่าท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่ มีจุดเด่น ข้อได้เปรียบ ศักยภาพ หรือความต้องการใด จากนั้นก็ทำการปรับปรุงและพัฒนาสาขาวิชา หรือหลักสูตรให้โดดเด่น

4. การสร้างสถาบันราชภัฏให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่น สถาบันราชภัฏมีศักยภาพสูงที่จะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับท้องถิ่นได้ เนื่องจากสถาบันกระจายตัวตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ มีความใกล้ชิดกับท้องถิ่นมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

5. การมีอิสระจากระบบราชการ การนำสถาบันให้มีความเป็นอิสระจากระบบราชการ เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดการบริหารได้อย่างเป็นอิสระ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน วิธีการดังกล่าวจะสำเร็จลุล่วงไปได้เมื่อ สถาบันราชภัฏมีผู้บริหารมืออาชีพ

การสร้างเครือข่ายสถาบันราชภัฏ การสร้างเครือข่ายเป็นช่องทางหนึ่งที่สถาบันสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล ข่าวสารและความรู้ต่างๆ ทำให้มีความรู้ มีมุมมองที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น อันเป็นการช่วยในการสร้างจุดแข็งและความเชี่ยวชาญพิเศษของสถาบันราชภัฏ ดังนั้นสถาบันควรจะมีการรวมตัวกันจัดตั้งเครือข่ายระหว่างสถาบันราชภัฏด้วยกันเอง หรือกับหน่วยงาน องค์กรอื่นๆได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ รวมทั้งสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ หน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน องค์กรธุรกิจ องค์กร NGOs องค์กรท้องถิ่นและคนในชุมชน

#### 4 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

- 4.1 เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
- 4.2 การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
- 4.3 รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)
- 4.4 การเขียนภาพเดนไดรแกรม (Dendrogram)
- 4.5 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion)
- 4.6 แนวคิดเกี่ยวกับ The Boston Consulting Group

#### 4.1 เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้นำมาประมวลไว้เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่ศึกษาวิเคราะห์ด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากปรากฏการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ สามารถรวบรวมข้อมูลให้ได้ภาพ คือ สามารถรวบรวมข้อมูลให้ได้ภาพรวมทั้งหมด (Holistic) การศึกษาปรากฏการณ์หรือสภาพของปัญหาจะต้องเป็นการนำความเข้าใจปรากฏการณ์หรือสภาพของปัญหาในบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่ปรากฏการณ์หรือปัญหานั้นเกี่ยวข้องอยู่ (Contextual) การวิเคราะห์ข้อมูลจะไม่ลึกซึ้ง ถ้าไม่นำเอาบริบทมาช่วยอธิบายการเน้นให้ความสำคัญในการศึกษาภาพรวม และบริบทของปรากฏการณ์ที่ศึกษา นับเป็นลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงคุณภาพ งานวิจัยเชิงคุณภาพยอมรับและให้ความสำคัญกับตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม และบริบทหลักการคิดของงานวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ที่ว่าเราจะเข้าใจปรากฏการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมายไม่ได้ถ้าไม่พิจารณาในเรื่องบริบท กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีลักษณะเด่นดังนี้ (อมรา พงศาพิชญ์, 2537)

1. มีความต้องการข้อมูลที่รอบด้าน
2. มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม
3. งานที่ต้องการเข้าใจระบบความคิด ระบบความเชื่อและตรรกของผู้อยู่ในสังคม
4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมและปรากฏการณ์ทางสังคม
5. การเก็บข้อมูลที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลหรือเลือกสรรแล้วว่าเป็นผู้ที่รู้เรื่องนั้น

ดี

#### กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพมีสาระสำคัญดังนี้ (อุทุมพร จารมาน, 2533)

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพียงแต่มีโครง  
การของคำถามสำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย



การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ทำให้ได้ข้อมูลที่ลึก โดยผู้สัมภาษณ์มีหัวข้อหรือประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า แต่ไม่กำหนดคำตอบ ซึ่งนิยมใช้เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวนไม่มากนัก และผู้วิจัยต้องการเสาะแสวงหาประเด็นนวัตกรรม หรือเพื่อชี้แนวทาง ในการกำหนดสมมติฐานการวิจัย และใช้เพื่อการอภิปรายผลการวิจัยให้กว้างขวางและลึกซึ้ง

2. การอภิปรายกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) หรือการระดมความคิด ได้แก่ การนำผู้ให้ข้อมูลมารวมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แล้วถามคำถามเพื่อให้กลุ่มให้ข้อมูลโดยการอภิปราย

3. การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติการ เป็นวิธีเก็บข้อมูลเพื่อการเสาะแสวงหาข้อมูลจากกลุ่มเด็ก เทคนิคที่ต้องใช้ผู้ที่ชำนาญในการสังเกตการวิเคราะห์ และมีความอดทนในการสังเกตที่ใช้เวลา

4. การวิเคราะห์เนื้อหาสาระเอกสาร เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ร่วมกับวิธีรวบรวมข้อมูลแบบอื่น โดยเฉพาะในการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผลจากการอ่านจะช่วยให้ผู้วิจัยกว้างขวาง ลึกซึ้ง

การวิจัยเชิงคุณภาพไม่จำเป็นต้องใช้สาระสำคัญครบทั้ง 4 ประการ จะเลือกอย่างหนึ่งอย่างใด สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกสาระสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (In – depth Unstructured Interview) ในแนวลึกเป็นหลัก

### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ชยันต์ วรรณะภุติ (2537) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไว้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การนำเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้ามาจัดกระทำให้เป็นระบบและหาความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ รวมทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจต่อการดำรงอยู่และเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยอาจจะใช้เครื่องมือทางทฤษฎีมาช่วยในการอธิบายและวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ก็ได้ หากกล่าวอย่างเจาะจง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีความหมาย 2 ประการ ได้แก่

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะ ความหมาย และความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์จากทัศนะของผู้ถูกวิจัย (Native's Category)
2. มิได้มีความหมายแค่เพียงการจัดระบบข้อมูล จำแนกและจัดข้อมูลที่ได้จากการศึกษาให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ เพื่อเข้าใจถึงแบบแผนเท่านั้น แต่เป็นการหาความสัมพันธ์ของข้อมูล แยกยะเงื่อนไขเพื่ออธิบายสาเหตุความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น

#### 4.2 การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

การวิเคราะห์สาระ หรือการวิเคราะห์เนื้อเรื่องมาจากภาษาอังกฤษว่า Content Analysis หมายถึง วิธีวิทยาการวิจัยที่ใช้กระบวนการหลายแบบมาสรุปอ้างอิงผลที่ได้จากข้อความ หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สาระ คือ การจำแนกคำ กลุ่มคำ ประโยค จากข้อความเข้ากลุ่ม จากนั้นจึงจัดกลุ่มนำเสนอข้อค้นพบ พร้อมทั้งแปลความหมาย (Weber, R. P., 1985 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) นอกจากนี้ อุทุมพร จามรมาน (2533) กล่าวว่า การวิเคราะห์สาระ หรือการวิเคราะห์เนื้อเรื่องเป็นเทคนิคทางการวิจัยอย่างหนึ่ง เพราะต้องอาศัยกระบวนการจัดการ ทำข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือได้ สื่อความหมายกันได้อย่างมีระบบก็เป็นตัวเลขได้ และมีความเป็นปรนัย

ลักษณะทั่วไปในการวิเคราะห์สาระของ คริปเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1980 อ้างถึงใน อำนวย บัวศิริ, 2539) มีดังนี้

1. ใช้ระบบวิธีทางวิทยาศาสตร์และสรุปเกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ไว้ว่า
  - 1.1 ข้อมูลที่หามาได้ ไม่ได้มีความหมายเดียว แต่สามารถแปลความหมายได้หลายอย่าง
  - 1.2 ความหมายที่วิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้กับเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเรื่องที่กำลังทำการศึกษาอยู่
2. การตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับกับเนื้อหาของเรื่องที่ศึกษา จะทำในรูปแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน มีตัวแทนความหมายของเรื่องแต่ละประเด็น มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลโดยใช้กระบวนการเชิงตรรกที่มีเหตุผลประกอบ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยการศึกษาอย่างละเอียด และมองหลาย ๆ ด้าน เช่น องค์ประกอบของเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในและภายนอก และสิ่งที่กำลังเปลี่ยนไปทั้งทางบวกและทางลบ ผลที่ได้จากการมองหลาย ๆ ด้านจะเป็นแนวโน้มซึ่งเขียนออกมาเป็นโครงร่างได้
4. มาตรฐานของการวิเคราะห์จะวัดได้จากการประเมิน ซึ่งสามารถแยกแยะออกเป็นประเด็น ๆ ได้ และสามารถตรวจสอบได้ เช่น ดูจากตัวบ่งชี้หรือสิ่งที่แสดงอาการบ่งบอกของเรื่องราวต่าง ๆ
5. การตรวจสอบว่าการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงเพียงใดดูได้จากตัวบ่งชี้ 3 ประการ คือ
  - 5.1 ความถี่ที่ปรากฏขึ้นเกี่ยวกับเรื่องราวนั้น ๆ
  - 5.2 แนวโน้มที่เกิดขึ้นหรือได้รับการกล่าวถึงในช่วงเวลาดังกล่าว



5.3 ความเชื่อในเรื่องราวของกลุ่มคนทั้งในและนอกวงการ มีมากน้อยเพียงใดซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามสภาวะ

6. ข้อมูลที่ได้จากภาษาที่ใช้สื่อสารและนำมาวิเคราะห์ได้จากหลายทาง คือ

6.1 สาระเรื่องราวที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ถ้าตรงกันมาก ๆ จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรงภายนอกของประเด็นที่สนใจได้

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวที่สำคัญ ๆ กำลังเป็นที่สนใจในประเทศนั้น ๆ และเป็นที่สนใจร่วมกันระหว่างประเทศ

6.3 ข้อมูลจากเอกสารส่วนบุคคล เช่น บันทึกส่วนตัว จดหมาย ข้อเขียน ใต้น้อย

6.4 การสัมภาษณ์บุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จัดบันทึกไว้

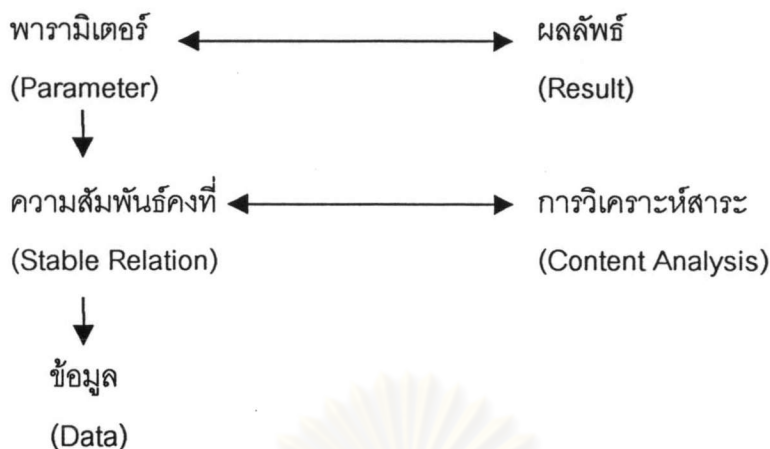
6.5 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในวงการที่เกี่ยวข้อง จากการได้ยิน ได้ฟัง และสังเกต จะเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ สามารถเลือกบันทึกได้ตรงตามประเด็นที่ต้องการ

7. การศึกษาถึงกระบวนการทางสถาบัน ส่วนใหญ่จะศึกษาได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากเอกสารสรุป จะทำให้ได้หน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน สภาพสิ่งแวดล้อม รวมถึงการถ่ายทอดความเชื่อระหว่างบุคคลรุ่นต่อรุ่น ฯลฯ และการสื่อสารในสถาบันส่วนใหญ่จะเป็นไปตามกฎระเบียบของสถาบัน หมุนเวียนวนไปมาภายในสถาบัน สามารถวัดเส้นตรงได้ แต่ไม่สามารถวัดเส้นโค้งได้ การวัดความยาวของเส้นโค้งจึงต้องใช้เชือกมาวัดแทน และเชือกสามารถใช้วัดได้ทั้งเส้นตรงและเส้นโค้ง

8. รูปแบบการวิจัย (Research Design) ของการวิเคราะห์เนื้อหา มักจะจัดลำดับตามธรรมชาติของเรื่องที่ศึกษา ผู้วิจัยต้องสังเกตและบันทึกอย่างละเอียด ชัดเจน และมีความเที่ยง การวิเคราะห์ต้องระมัดระวังให้รอบคอบ เพราะถ้าวิเคราะห์ผิดตอนใดตอนหนึ่งก็จะส่งผลให้แปลความหมายของตอนต่อ ๆ ไปผิดพลาดไปด้วย ซึ่งจะสะสมต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อน

9. วิธีการวิเคราะห์เนื้อหานั้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งแยกประเด็นบ่งชี้เป็นเรื่อง ๆ พร้อมทั้งสามารถคาดคะเนข้อมูลเทียบกับพารามิเตอร์ (Parameter) ได้ โดยหาข้อมูลเชิงประจักษ์ให้บ่งชี้ประเด็นภายใต้ขอบเขตที่จะศึกษา โดยต้องมองกลับไปกลับมาระหว่างข้อมูลกับพารามิเตอร์ทำหลาย ๆ ครั้งเมื่อได้ผลตรงกันก็จะสามารถสรุปผลได้ ดังแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และการวิเคราะห์สาระ



ที่มา : Krippendorff, (1980 อ้างถึงใน อำนาจ บัวศิริ, 2539)

10. ก่อนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา ต้องกำหนดขอบเขตข้อมูลที่ จะศึกษา (Context Unit) ก่อน และวางแผนการเก็บรายละเอียดที่ต้องบันทึก (Recording Unit) ซึ่ง สิ่งที่บันทึกต้องสามารถเป็นตัวบ่งชี้สาระอย่างเฉพาะเจาะจงได้ แยกประเภทเป็นประเด็น ๆ ได้

#### การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ในทางปฏิบัติ

การวิเคราะห์สาระเป็นเทคนิควิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีความเที่ยงตรงสูงที่ เกิดจากการอ้างอิงภายใน ตามบริบทของข้อมูลนั้นสามารถตรวจสอบได้ด้วยการทำซ้ำ มีวิธีดำเนินการตามประเด็นหลัก ๆ 2 ประเด็น

1. ใช้วิธีตีความหมาย จากเรื่องราวที่สัมพันธ์ที่สนทนา ซึ่งเป็นภาษาพูดและ จากเอกสารที่เป็นภาษาเขียน
2. ใช้วิธีการจับประเด็น โดยการนับความพ้องต้องกันของเนื้อหา เรื่องราวภายใน ระหว่างตัวแปรและข้อมูลที่ศึกษามากกว่าการนับเชิงปริมาณที่เกิดจากการแปลความตาม สัญลักษณ์ขอบเขตของการวิเคราะห์สาระ

การวิเคราะห์สาระมีข้อจำกัดที่ต้องคำนึงถึงเมื่อนำไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารเท่านั้นที่มีขึ้นได้ ถ้าการสื่อสารมี น้อยข้อมูลที่ได้น้อย แต่ถ้าสามารถสื่อสารได้หลาย ๆ ทาง ข้อมูลก็จะยิ่งได้รับมากขึ้น
2. เป็นไปตามบริบทของเรื่องราว คือ จะทำการพิจารณาตีความหรือจับประเด็น ตามเนื้อหาที่ปรากฏในบริบทที่กำหนดเป็นเป้าหมายในการศึกษา
3. ความรู้และประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์ จะมีผลมากต่อการตีความหมาย ของข้อมูล
4. ข้อมูลที่จัดเก็บไว้ จะต้องดูเป้าหมายของการวิเคราะห์เป็นหลัก



5. การนำข้อมูลที่เก็บหรือบันทึกไว้ไปตีความต่อนั้น เป็นภารกิจเชิงปัญญาที่ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้เก็บข้อมูล

6. ความตรง (Validity) เป็นเกณฑ์พิจารณาสูงสุดที่จะบอกได้ว่าข้อมูลหรือผลงานที่ได้รับจะน่าเชื่อถือเพียงใด

#### 4.3 รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การดำเนินการโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบการตรวจสอบอื่น ๆ (พรชูลี อาชวอำรุง, 2528) Eisner เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้น และได้ชี้ถึงปัญหาการวิจัย มักจะถูกครอบงำด้วยกระบวนการหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีการเชิงปริมาณมากเกินไป ทั้ง ๆ ที่เรื่องราวของการศึกษาหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ทั้งนี้ Eisner เชื่อว่าการรับรู้สิ่งใด ๆ ก็ตาม ด้วยความเท่าทันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้รู้ (Connoisseurship) ด้วยเหตุนี้แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของ Eisner จะมีลักษณะพื้นฐานต่างจากแนวทางอื่น ๆ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงเป้าหมาย (Goal – Based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการตรวจสอบแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงการตัดสินใจ (Decision making model) อย่างไม่อย่างหนึ่ง แต่การตรวจสอบโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำขึ้นมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิเคราะห์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ นอกจากการใช้วิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ตรวจสอบประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒินั้นเองเป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจรรย์ญาณที่ดี ทั้งนี้

มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

#### 4.4 การเขียนภาพเดนโดแกรม (Dendrogram)

การเขียนภาพ (Dendrogram) เป็นการเสนอข้อมูลวิเคราะห์สาระประเภทหนึ่ง ตามทฤษฎีของ คริปเพนดรอฟ (Krippendorff, 1980) ซึ่งข้อมูลที่เสนอเป็นข้อมูลที่อยู่ในรูปสาระต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content analysis) ของแต่ละเรื่อง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในประเด็นนั้นประกอบด้วยประเด็นย่อย ๆ อะไรบ้าง ทำการลดทอน ข้อมูลเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ประเด็นหลักที่แท้จริงของแต่ละเรื่อง ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเป็นอะไรก็ได้ คือ อาจจะเป็นสาระ วิธีการ ผลกระทบการปฏิสัมพันธ์ ฯลฯ ดังนั้นการเขียนภาพ Dendrogram จึงสามารถแสดงให้เห็นประเด็นหลักและประเด็นรองย่อย ๆ ของเรื่องที่อยู่ในกลุ่มเรื่องเดียวกันได้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนในการเขียนภาพ Dendrogram ดังนี้

1. จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา ทำการอ่านและสรุปสาระสำคัญโดยใช้วิธีอ่านพิเคราะห์ (Scanning) ตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์และเทคนิควิธีการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content analysis) เพื่อประมวลสรุปสาระสำคัญของเรื่อง แล้วเขียนสรุปสาระสำคัญให้ได้ประเด็นรองย่อย ๆ ลงในแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ โดยใช้แผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ 1 แผ่นต่อ 1 รายการอ้างอิง ทำเช่นนี้จนครบเอกสารที่ค้นพบตามต้องการ ผลที่ได้คือ จำนวนแผ่นแบบสรุปจำนวนมากมาย สาระในแผ่นแบบสรุปนี้มีเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงประเด็นหลัก และประเด็นรองย่อย ๆ ในลักษณะที่อาจเป็นอะไรก็ได้ ดังเช่น สาระ วิธีการ ผลกระทบ หรือการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2. นำแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระมาแยกแยะและจัดกลุ่มเรื่องเดียวกันเข้าด้วยกัน ในแต่ละกลุ่มเรื่องนั้นทำการอ่านพิเคราะห์อีกครั้ง เพื่อให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นรองย่อย ๆ ออกมา โดยการขีดเส้นใต้คำเหล่านั้นไว้ แล้วนำคำเหล่านี้มาเขียนภาพ Dendrogram แต่ละเรื่องแต่ละแผ่น จำนวนมากมายหลายแผ่น

3. นำภาพ Dendrogram แต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นนั้นมาเปรียบเทียบเพื่อค้นหาความถี่ที่ผู้เขียนเอกสารต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเรื่องนั้น ๆ เรื่องใดที่มีความถี่ในการกล่าวถึงมาก แสดง



ว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง และให้คงความเป็นประเด็นหลักไว้ ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ทำให้ทราบว่าเป็นเนื้อหาแต่ละเรื่องนั้น อะไรเป็นเนื้อหา อะไรเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้น อะไรเป็นเรื่องสำคัญ ร่องลงมา

4. รวบรวมเรื่องที่เป็นเรื่องเดียวกัน ทำการลดทอนข้อมูลและสรุปให้ได้ประเด็นหลักที่เป็นแก่นแท้ของแต่ละเรื่องที่ศึกษา (ฟามูย เรื่องเลิศบุญ, 2539)

#### 4.5 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาสภาพแวดล้อมสังคมกลุ่มเพื่อน เพราะมีคุณลักษณะเด่น คือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน (Face to Face Interaction) ทำให้สามารถเข้าใจมุมมองและความต้องการของผู้มีส่วนร่วมได้ ดังนั้น จึงได้นำเสนอแนวคิดและกระบวนการของเทคนิคการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1. หลักการของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นเทคนิคที่เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1941 ที่สำนักงานวิจัยเกี่ยวกับรายการวิทยุ (The Office of Radio Research) ในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย โดยที่ Robert Merton ได้รับเชิญเพื่อเป็นผู้ประเมินในรายการวิทยุรายการหนึ่ง ต่อมามีการนำเอาเทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่มไปใช้ในการวิจัยอย่างแพร่หลายขึ้น เช่น การวิจัยด้านการประเมินแผนงาน การตลาด การจัดทำนโยบาย การโฆษณา และการสื่อสาร (Steward and Shamdasani, 1990) นอกจากนี้ยังมีการนำเทคนิคการสนทนากลุ่มไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลทางด้านการศึกษา เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) การประเมินผลความก้าวหน้า (Formative evaluation) การประเมินผลสรุป (Summative evaluation) และการประเมินผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือให้มีคุณภาพ (Instrument refinement) (Popham, 1993) โดยมีการเรียกชื่อที่แตกต่างกันออกไปหลายชื่อ เช่น "Focus Group" "Focus Group Interviews" "Focused Interviews" "Group Depth Interviews" (Vaughn and others, 1996)

เทคนิคการสนทนากลุ่มเป็นวิธีการศึกษาวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า (โยธิน แสงวงดี, 2530) จากงานวิจัยของ Grant และคณะ (1995) ซึ่งใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการประเมินความต้องการของผู้พักอาศัย โดยทำการจัดสนทนากลุ่มทั้งหมด 15 ครั้ง ข้อสรุปที่ได้จากการสนทนากลุ่มสามารถทำให้คณะทำงานได้รับทราบผลทันที เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้มีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ได้แสดงความ

คิดเห็นร่วมกันทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อสรุปชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Skinner และคณะ (1995) ที่ได้ศึกษาทัศนคติและศึกษาความต้องการจำเป็นด้านสุขภาพโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้ได้รับข้อคิดเห็น ปฏิกริยาโต้ตอบ และความต้องการจำเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายได้ข้อสรุปที่ชัดเจน

Vaughn และคณะ (1996) สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของเทคนิคการสนทนากลุ่มไว้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและเป็นเรื่องราวของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมจะมีคุณลักษณะที่เป็นเอกพันธ์ ข้อมูลที่ได้เป็นทั้งความคิดเห็น ทัศนคติ และการรับรู้ และกระบวนการสนทนากลุ่มเป็นลักษณะของการอภิปรายร่วมกันที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและผู้ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic) เพื่อไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะที่ยังดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดและลึกซึ้ง เป็นข้อมูลที่ลุ่มลึกด้วยแง่มุมต่าง ๆ ของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่มปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมและลักษณะนิสัยซึ่งกันและกัน สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา ผลจากการประชุมกลุ่มทำให้เข้าใจเรื่องราวหรือเหตุการณ์ได้ง่าย (Popham, 1993; Witkin and Altschuld, 1995; สุภางค์ จันทวานิช, 2540; นิศา ชูโต, 2540)

2. ขั้นตอนของเทคนิคการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนต่างๆ ของเทคนิคการสนทนากลุ่มของ Stewart and Shamdasani (1990) ได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 นิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา

การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่น่าสนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด สำหรับประเด็นหรือเรื่อง (Topics) ที่จะใช้ในการสนทนานั้น นิศา ชูโต (2540) ได้กล่าวว่าควรจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือสาธารณชน มิใช่เรื่องส่วนบุคคลหรือเรื่องที่อาจก่อความรู้สึกอับอายซึ่งคนในกลุ่มจะพูดจาได้โดยไม่ต้องหวาดระแวง และระวังความรู้สึกของคนในกลุ่ม

ขั้นที่ 2 กำหนดกรอบกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

สำหรับขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนานั้นควรมีประมาณกลุ่มละ 6 – 12 คน (Morgan, 1998) เพราะหากผู้เข้าร่วมสนทนามีต่ำกว่า 6 คน จะทำให้การสนทนาดำเนินไปอย่างจืดชืด ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามีมากกว่า 12 คนแล้ว ผู้เข้าร่วมสนทนาจะไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และทั่วถึง นอกจากนี้ยังยากต่อการควบคุมสนทนาของผู้ดำเนินการอีกด้วย (อุดม พรหมแก้วงาม, 2530; Stewart and



Shamdasani, 1990) สำหรับคุณลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนาโดยทั่วไปแล้วการเลือกผู้ร่วมสนทนาจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าภายในกลุ่มแต่ละกลุ่ม ผู้ร่วมสนทนาจะมีลักษณะภูมิหลัง เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา ระดับรายได้ และสถานภาพทางสังคมใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา และมีทัศนคติที่ไม่ขัดแย้งกันอย่างรุนแรงในเรื่องที่ศึกษา (Krueger, 1994)

### ขั้นที่ 3 ระบุผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)

ผู้ดำเนินการสนทนาจะเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้ ผู้ดำเนินการสนทนานั้นควรเป็นผู้ที่รู้ความเป็นมา ความต้องการ และวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ทำวิจัยเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้สึกอย่างชัดเจน สามารถเป็นผู้รับฟังที่ดี เข้าใจ และรับรู้การสื่อสารของผู้ร่วมสนทนา ทั้งในส่วนที่แสดงออกด้วยคำพูดและความรู้สึก (Popham, 1993) ส่วนวิธีการคัดเลือกผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม สิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาคือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น อายุ เพศ บุคลิกภาพ ภูมิหลังทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม เป็นต้น ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มเป็นเพียงผู้จุดประเด็นคำถามเพื่อนำสนทนา ไม่ใช่เป็นผู้นำในการสนทนาหรือแสดงออกถึงการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับผู้เข้าร่วมคนใดคนหนึ่ง Langer (1978 อ้างถึง Stewart and Shamdasani, 1990) กล่าวถึงองค์ประกอบซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของนักวิจัยเชิงคุณภาพที่จะส่งผลให้การดำเนินการสนทนากลุ่มมีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีความสนใจอย่างแท้จริงในการรับฟังความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกและปฏิกิริยาของตนเองออกมาได้ ในช่วงของการสนทนากลุ่มควรดำเนินการอย่างเป็นธรรมชาติและมีชีวิตชีวา เป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน รู้จักสร้างจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ มีความหนักแน่นและเฉียบขาดที่จะเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อบุคคลที่เป็นผู้เข้าร่วมในการสนทนา สามารถแสดงออกถึงความคิดอย่างชัดเจน มีความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงและปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอ

### ขั้นที่ 4 การสร้างแนวทางการสนทนาและทดลองใช้

Popham (1993) และ อุดม พรมแก้วงาม (2530) กล่าวถึงแนวทางการสนทนากลุ่มว่าเป็นคู่มือที่สร้างขึ้นจากจุดมุ่งหมาย และตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย การสร้างแนวทางการสัมภาษณ์ถือเป็นคู่มือในการสนทนา เป็นการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้าเป็นขั้นเป็นตอน พรีวเป็นธรรมชาติ ไม่ขาดตกบก

### ขั้นที่ 5 จัดหาผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

Krueger (1994) ได้เสนอแนวทางและยุทธวิธีคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มว่าให้ยึดถือกระบวนการในการคัดเลือก พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก ระวังความมีอคติหรือความลำเอียงที่เกิดจากตัวผู้คัดเลือก ใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา คำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้ร่วมสนทนา และสิ่งที่ต้องคำนึงเป็นประการสำคัญคือไม่กระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาแบบไหนที่สมบูรณ์แบบที่สุด และได้สรุปยุทธวิธีในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

### ขั้นที่ 6 ดำเนินการสนทนากลุ่ม

การเริ่มดำเนินการสนทนาจะเริ่มต้นด้วยการแนะนำตัวผู้คณะผู้วิจัย และขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแนะนำตัวเอง แล้วแจ้งจุดมุ่งหมายในการสนทนาสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง โดยเชิญรับประทานของว่างที่เตรียมไว้ ขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาพร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นของการบันทึกเสียง หลังจากนั้นจะเริ่มดำเนินการสนทนาโดยยึดแนวทางการสนทนาเป็นกรอบการสนทนา และสามารถที่จะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ของกลุ่ม โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม แต่ให้คำนึงถึงอยู่เสมอว่าให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการและขั้นตอนสุดท้ายคือการมอบของที่ระลึกเพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา

### ขั้นที่ 7 วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

ข้อมูลของการสนทนาจะถูกบันทึกเสียงไว้ในเทปบันทึกเสียงและในแบบบันทึกคำสนทนาของผู้จัดบันทึกข้อมูล ข้อมูลในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นบทสนทนาโดยละเอียด เพราะประเด็นสำคัญของการวิเคราะห์อยู่ที่บทการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม การถอดเทปละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้อ่านแล้วได้เข้าใจ และสามารถมองภาพของการสนทนากลุ่มนั้น ๆ ได้ว่ามีบรรยากาศและการถกประเด็นปัญหาของสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างไร เมื่อถอดคำพูดการสนทนาจากเทปและแบบบันทึกข้อมูลได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเทคนิคที่นิยมใช้กันมากคือเทคนิคการตัดปะ (Scissor and sort technique หรือ Cut and past technique) เป็นการทำเครื่องหมายหรือใช้สัญลักษณ์ในข้อมูลของผู้สนทนาแต่ละคน แล้วพิจารณาโดยจัดหมวดหมู่ตามประเด็นที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวผู้วิจัยจะต้องใช้เกณฑ์ส่วนตัวมาพิจารณาข้อมูล ทำให้ยุ่งยากเสียเวลา ปัจจุบันจึงได้มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีความสะดวก และง่ายในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การใช้โปรแกรม "The Ethnograph" จะช่วยในการลกรหัสของเนื้อหา และสามารถแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องยุ่งยากเหมือนกับการวิเคราะห์ด้วยมือ หลังจากนั้นเมื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้วผู้วิจัยก็สามารถวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่ต้องการได้ โดยพิจารณาความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม Janis (1965) อ้างถึงใน



หมู่ข้อมูลแล้วผู้วิจัยก็สามารถวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่ต้องการได้ โดยพิจารณาความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม Janis (1965 อ้างถึงใน Stewart and Shamdasani, 1990) ได้เสนอการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มไว้ 3 ประเภท ดังนี้ ประเภทที่หนึ่ง การวิเคราะห์เนื้อหาด้านความเป็นจริง (Pragmatical content analysis) เป็นการจัดประเภทของข้อมูลว่าอะไรเป็นสาเหตุและอะไรเป็นผล ประเภทที่สอง การวิเคราะห์เนื้อหาด้านความหมายของคำพูด (Semantical content analysis) เป็นการค้นหาเพื่อแยกแยะความหมายของข้อมูลที่ได้มา และประเภทที่สาม การวิเคราะห์กิริยาอาการและอารมณ์ที่แสดงออก เช่น คำพูดที่ซ้ำ ๆ หรือชนิดของคำที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มชอบใช้ในการสนทนา เป็นต้น

### ขั้นที่ 8 เขียนรายงานผล

ผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและประเด็นคำถาม มีการพรรณนาในเชิงอธิบายคำตอบที่นำคำพูดมาอ้าง แล้วยกตัวอย่างคำตอบที่มีเหตุผลชัดเจนที่สุด แสดงไว้ในบทวิเคราะห์ ส่วนในหัวข้ออื่น ๆ ก็เขียนเช่นเดียวกับรายงานการวิจัยโดยทั่วไปคือ ประกอบด้วยความเป็นมา แลความสำคัญของปัญหาวัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการ ผลการศึกษา สรุปผล และข้อเสนอแนะ สำหรับในภาคผนวกอาจประกอบด้วยแนวทางการสนทนาและแบบแผนการคัดเลือกกลุ่มผู้สนทนาหรืออื่น ๆ ที่คิดว่าเหมาะสม (โยธิน แสงวงศ์, 2530; อุดม พรหมแก้วงาม, 2530)

## 3. องค์ประกอบของการจัดสนทนากลุ่ม

3.1 ผู้เข้าร่วมในการสนทนา ผู้เข้าร่วมในการสนทนาคือผู้ที่จะให้ข้อมูลคำตอบและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในช่วงของการสนทนากลุ่ม ซึ่งคัดเลือกมาจากประชากรที่เป็นเป้าหมาย

3.2 บุคลากรในการจัดสนทนากลุ่ม บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่มประกอบด้วย

3.2.1 ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนา จุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นต้น

3.2.2 ผู้บันทึกการสนทนา (Notetaker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่ม ผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อารมณ์ ลักษณะท่าทาง ฯลฯ ของผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้แล้วคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดีและเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย

3.2.3 ผู้ช่วย (Assistance) หรือผู้บริการทั่วไป (Provider) บุคคลนี้จะเป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการจัดการสนทนากลุ่ม คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดื่มหรือของว่าง เป็นต้น

3.3 อุปกรณ์ในการเก็บรวบรวม เพื่อให้สามารถบันทึกเรื่องราวทั้งคำพูด กิริยาอาการ และบุคลิกลักษณะท่าทางของผู้เข้าร่วมสนทนา จำเป็นต้องมีอุปกรณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย (โยธิน แสงดี, 2530)

3.3.1 เครื่องบันทึกเสียง เทปเปล่า ถ่านวิทยุสำหรับบันทึกเสียงขณะทำการสนทนา กลุ่มกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งสามารถเก็บเหตุผล รายละเอียดและข้อคำถามได้ละเอียดที่สุด ทั้งนี้ เพื่อนำมาถอดเทปในภายหลังเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

3.3.2 สมุดบันทึกและดินสอสำหรับผู้จดบันทึกเพื่อเป็นแนวทางในการถอดเทปได้ง่าย และผู้วิจัยจะได้ทราบบรรยากาศการสนทนากลุ่มจากการจดบันทึก

3.4 แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้ร่วมสนทนากลุ่ม (Screening Form) แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ กลุ่มอายุ สถานภาพสมรส สถานที่อยู่ อาชีพ จำนวน เป็นต้น ตัวแปรเหล่านี้จะเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกของงานวิจัย

3.5 สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment / Snack) ส่งเสริมสร้างบรรยากาศ เช่น เครื่องดื่ม ของขบเคี้ยว ฯลฯ สิ่งของดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยให้การสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น สร้างบรรยากาศไม่ให้เคร่งเครียด

3.6 ของสมนาคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา (Remuneration) เพื่อเป็นการตอบแทนผู้เข้าร่วมสนทนา แม้จะเป็นสิ่งเล็กน้อยแต่ในทางจิตวิทยาแล้วเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจของผู้วิจัย เป็นการขอบคุณผู้ร่วมสนทนาที่ได้สละเวลาในการสนทนากลุ่ม

3.7 สถานที่และระยะเวลา (Location and Time) การจัดสถานที่ในการสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดให้แน่นอน สะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนาทั้งด้านการเดินทาง การจัดสถานที่ในการสนทนา อากาศควรถ่ายเทได้สะดวก ไม่มีเสียงรบกวน ห่างไกลจากความพลุกพล่าน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีสมาธิในเรื่องที่สนทนา เวลาที่ใช้สนทนาในแต่ละเรื่องส่วนใหญ่ใช้เวลาระหว่าง 1.30 – 2.30 ชั่วโมง (Popham, 1994)

#### 4. จุดเด่นของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือทำการประเมินความต้องการจำเป็น เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้นได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดง



ความรู้สึกออกมาทั้งในด้านคำพูด ท่าทาง สีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้รับทราบ ข้อคิดเห็น ปฏิบัติการได้ตอบและความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลังวัตริในการกระตุ้นและส่งเสริมความเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความหลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ ต้องยุ่งยากในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสนทนา

### 5. จุดด้อยของการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่มก็ยังมีข้อจำกัดอีกหลายประการ กล่าวคือ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างให้มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเพื่อการสรุปอ้างอิงนั้น ดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนิน จึงจะทำให้ การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ

### แนวคิดเกี่ยวกับ The Boston Consulting Group

ชื่อเรียกของวิธีการวิเคราะห์ ส่วนประกอบทางกลยุทธ์ ที่กลุ่มที่ปรึกษาของบอสตันได้คิดขึ้น นี้คือ การวิเคราะห์การเติบโต และส่วนแบ่งตลาด (The growth – share matrix) ซึ่งตามแนวคิด การวิเคราะห์จะมีดังนี้

ปัญหาการจัดสรรประกอบของธุรกิจที่องค์กรจะลงทุนและดำเนินงานต่อไปเรื้อยนั้นก็คือ ปัญหาของการจัดกระแสการไหลของเงินสดให้สมดุล ในระหว่างธุรกิจต่างๆ ที่อยู่ใครือข่ายของ บริษัท ทั้งนี้เพื่อให้มีหนทางที่ จะนำเอาเงินสดส่วนเกินที่เหลือมาจากธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตต่ำ เคลื่อนไปใช้สนับสนุนธุรกิจที่มีอัตราเติบโตสูง ซึ่งกำลังมีโอกาสและ ความเข้มแข็ง ทางการตลาด สูงมาก ขณะเดียวกันก็จะหาทางขจัด หรือเลิกธุรกิจที่ซึ่งโอกาสตลาดกำลังตกต่ำลง และไม่สามารถสร้างกระแสเงินสดให้หมุนเวียนกลับมาได้เท่าที่ควร

การวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดนั้นนับว่าเป็นวิธีที่ทันสมัยที่สุดในการใช้วิเคราะห์ ส่วนประกอบทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งแนวความคิดพื้นฐานจะมีดังนี้คือ การวิเคราะห์หาตำแหน่ง ที่ตั้งของผลิตภัณฑ์ ธุรกิจ หรือ หน่วยงานว่า มีตำแหน่งที่ตั้งอย่างไรในแกนทั้งสอง ระหว่าง การเติบโตของตลาด (market growth) และ ส่วนแบ่งตลาด(market share) แล้วพิจารณาต่อไปใน อนาคตว่า จะเคลื่อนตัวต่อไปอย่างไรในอนาคต ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงปัญหาความเหมาะสมในทางกล ยุทธ์ขององค์กรได้ นั่นคือ ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ จะเป็นฐานสำหรับการแบ่งสรร ทรัพยากรของบริษัท การจัดกลยุทธ์ธุรกิจต่างๆ และรวมตลอดถึงการเปลี่ยนตัวผู้บริหารของ หน่วยงานต่างๆหรือผู้บริหารของศูนย์กำไรด้วย

ตามแผนภาพที่ 2 สมมุติว่า บริษัทนำเอาธุรกิจต่างๆ ผลิตภัณฑ์ หรือหน่วยงานหรือศูนย์ กำไรในกลุ่มของตนที่มีอยู่ทั้งหมดมาแบ่งแยกออกจากกัน จากนั้นก็ทำการคิดคำนวณ หรือ

วิเคราะห์ อัตราการเติบโตของตลาด ควบคู่กับการคิดคำนวณส่วนแบ่งตลาด (หรือส่วนที่ธุรกิจนั้นๆ สามารถครอบครองไว้ได้) ของผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องนั้น จากนั้นก็ให้กำหนดลงไปบนผังการวิเคราะห์การเติบโต และส่วนแบ่งตลาดข้างต้น ก็จะทราบปัญหาทางกลยุทธ์ได้ทันที

แผนภาพที่ 2 แสดงการเติบโตและส่วนแบ่งตลาด ตามแนว BCG

ดาวเด่น Star (SO)	เด็กมีปัญหา Problem Child (WO)
แม่วัว Cash Cow (ST)	สุนัข Dog (WT)

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ , 2532

ผังการวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดข้างต้น จะแบ่งออกเป็นสี่ช่องด้วยกัน โดยแต่ละช่องจะมีความหมายตามที่ได้ให้ความหมายต่อไปและสำหรับการวัดการเติบโตของตลาดนั้น เส้นแบ่งเขตการวัดมักจะกำหนดไว้ที่ 10 เปอร์เซ็นต์ และเส้นแบ่งเขตการขยายตัวของส่วนแบ่งตลาด ก็จะกำหนดไว้ที่ 1.5 เท่าของส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งชั้นรายที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งตามผังการวัดการเติบโตและส่วนแบ่งตลาดสามารถอธิบายได้ดังนี้

Cash Cow หรือ ช่องที่เปรียบเสมือน “แม่วัวที่กำลังให้นม” หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง และการเติบโตของตลาดเป็นไปอย่างช้าๆ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถมีปริมาณเงินสดมากจนเกินกว่าความจำเป็นที่จะต้องเอาไว้สำหรับการใช้รักษาส่วนแบ่งตลาดสำหรับเงินสดส่วนเกินที่เกิดจากผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจนั้นๆ จะไม่มีการนำกลับไปลงทุนในผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจนั้นต่อไป ซึ่งตามความเป็นจริงก็จะเป็นเช่นนั้นอยู่แล้ว กล่าวคือ ถ้าผลตอบแทนจากการลงทุนมีสูงกว่าอัตราการเติบโตของตลาดแล้ว ก็ย่อมเป็นที่แน่นอนว่า โอกาสที่จะทุ่มการลงทุนกลับไปในการผลิตภัณฑ์และธุรกิจโดยที่ไม่กระทบทำให้ผลตอบแทนลดลงไปด้วยนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้เลย หรือนั่นก็คือ การทุ่มลงทุนกลับไปมากจะมีผลทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง นั่นเอง

กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่ตกอยู่ในฐานะเช่นที่กล่าว ก็คือการต้องพยายามรักษาสถานะภาพให้แม่วัวที่กำลังให้นมนี้สามารถให้นมได้ต่อไป เพื่อจะได้นำเอาเงินสดที่ได้รับมา หันเหไปใช้ลงทุนในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์อื่นที่เลือกสรรแล้ว ทั้งนี้โดยไม่จำกัดว่าจะไปเลือกลงทุนในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์อื่นที่เลือกสรรแล้ว ทั้งนี้โดยไม่จำกัดว่า จะไปเลือกลงทุนในธุรกิจ



“ดาว” ที่กำลังรุ่งโรจน์ หรือธุรกิจ “เด็กฮาร์ด” หรือเด็กเจ้าปัญหาที่กำลังต้องแก้ไข หรือแม้แต่การนำไปลงทุนค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจใหม่ หรือโครงการระยะยาวอื่นๆก็ได้

Star หรือ ช่องที่เปรียบเสมือน “ดาวรุ่ง” ซึ่งหมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตของตลาดสูงและมีส่วนแบ่งตลาดสูงด้วยทั้งสองอย่าง ตามลักษณะนี้ กำไรมักจะอยู่ในเกณฑ์สูงตลอด แต่อาจมีปัญหาคือ กระแสเงินสดที่ไหลเข้าอาจมีไม่พอเพียงกับความต้องการ เพราะการต้องนำเงินสดไปใช้หมุนเวียนขยายการขายในส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น และถ้าธุรกิจดาวรุ่งนี้ยังพยายามต้องการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดต่อไปอีก ก็จะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจนั้นๆ ต้องเคลื่อนตัวเข้าไปสู่สภาพ “แม่วัวให้นม” ตามที่กล่าวมาข้างต้น เพราะเมื่อ ขยายไปถึงขอบเขตหนึ่ง การเติบโตของตลาดจะลดลงหรือช้าลง และความต้องการลงทุนเพิ่มก็จะลดลงด้วยเช่นกัน

Problem Child หรือ “เด็กฮาร์ด” เปรียบเสมือนเด็กที่กำลังมีปัญหา หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่ซึ่งอัตราการเติบโตของตลาด อยู่ในเกณฑ์สูง แต่ส่วนแบ่งตลาดต่ำลง ซึ่งสภาพดังกล่าวคือ สภาพของการเกิดปัญหาผิดปกติขึ้นมาแล้ว ในสภาพเช่นนี้ กำไรจะต่ำ และกระแสเงินสดที่ได้จากการดำเนินงานจะน้อยมาก กลุ่มที่ปรึกษาบอสตันเคยให้สัมภาษณ์ ช่องนี้เป็นเครื่องหมาย “คำถาม” (?) แต่เนื่องจากปัญหาที่เกิดตามสภาพลักษณะที่กล่าวเป็นเรื่องชัดเจน จึงเปลี่ยนมาใช้คำว่า “เด็กที่กำลังมีปัญหา” ซึ่งชี้ว่า ธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์มีฐานะทางการเงินที่ค่อนข้างอ่อนแอมาก และมีความจำเป็นและต้องการเงินสดมากกว่าที่ตัวเองหาได้ หรือ “การกินการใช้มากกว่าการทำหาได้” และถ้าขาดเงินสดมาเกือบหมดหรือเจือจุนเมื่อใด เด็กที่มีปัญหาคนนี้ก็จะมีลมหายใจจากไปจากตลาด อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีเงินสดเข้ามาหลอเลี้ยวสนับสนุนอยู่ตลอดเวลาก็ตาม ถ้าหากการเติบโตของตลาดเริ่มช้าลง ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจนั้นๆ ก็จะมีสิทธิ์กลับกลายเป็น “สุนัข” ได้ทันที ธุรกิจที่เปรียบเสมือนเด็กมีปัญหาเช่นนี้ปกติมักจะต้องการอัดฉีดเงินสดเข้าไปมากๆ เพื่อที่จะนำไปใช้รักษาส่วนแบ่งตลาด ธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเช่นนี้จะถูกตราหน้าว่า เป็นตัวถ่วงความเจริญต่อส่วนรวมจนกว่าจะสามารถพิสูจน์ได้ว่า จะสามารถกลับมาเป็นผู้นำในตลาดได้ใหม่ในอนาคต

Dog หรือ ธุรกิจ “สุนัขเฝ้าบ้าน” เป็นของที่ใช้แทนลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ และตลาดก็เติบโตช้าด้วย ตามลักษณะที่เป็นจริงนั้น ธุรกิจที่ถูกเปรียบเหมือนสุนัขเฝ้าบ้านนี้จะมีกำไรได้เหมือนกัน คือพูดง่ายๆ ว่ายังมีประโยชน์อยู่บ้าง แต่อย่างไรก็ตามกำไรที่ได้มาไม่ว่าจะได้มาทำอะไร ก็ต้องถูกนำไปลงทุนกลับเข้าไปในธุรกิจนั้นๆ เพียงเพื่อให้สามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ได้เท่านั้น ธุรกิจที่ เปรียบเช่น “สุนัขเฝ้าบ้าน” นี้จึงไร้คุณค่าและเห็นได้ชัดว่าจะไม่สามารถกลับไปมีฐานะเป็นผู้นำทางตลาดได้อีกมีหน้าซ้ำในสถานการณ์ที่ยันกันอยู่ หรือไม่มีแพชชนะกันนั้น ถ้าใครมีธุรกิจที่เทียบเป็นสุนัขเฝ้าบ้านกับตนเองเมื่อใด ก็จะทำให้เจ้าของต้องขาดทุนเข้าเนื้อ

ด้วย ธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่เปรียบเป็นสุนัขนี้จึงมีสภาพคล้ายสุนัขแก่ที่ใช้เฝ้าบ้านซึ่งทำประโยชน์ได้น้อยมาก จะมีก็ได้ไม่มีก็ได้แต่ต้องคอยให้อาหารเลี้ยงไว้ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเสมอ ( ธงชัย สันติวงษ์ , 2532)

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดนี้นับว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบการลงทุนซึ่ง กลยุทธ์ส่วนประกอบการลงทุนที่ดีที่สุดนั้นควรเป็นดังนี้

(1) การทุ่มทุนการลงทุนในธุรกิจ “ดาวรุ่ง” ต่างๆ ที่กำลังมีส่วนแบ่งตลาดสูงและการเติบโตสูง จะทำให้เกิดความมั่นใจในอนาคตได้

(2) พยายามดูแลรักษา “แม่วัวที่ให้นม” ให้ดีเอาไว้ เพราะจะเป็นแหล่งที่สร้างสรรค์ทุนเพื่อใช้สำหรับการเติบโตต่อไปในอนาคต

(3) ต้องพิจารณาเลือกเฟ้นลงทุนในธุรกิจ “เด็กที่มีปัญหา” เฉพาะที่เห็นได้ชัดว่าจะสามารถเข็นกลับไปเป็นดาราได้ใหม่เท่านั้น

(4) ถ้ามีโอกาสให้รับขายธุรกิจประเภทที่เหมือน “สุนัข” โดยไม่จำเป็นต้องร้องหรือส่งสัย สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Boston Consulting Group (BCG) มาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยพิจารณาจากกลุ่มปัจจัย และความต้องการของสถาบันราชภัฏ เนื่องจากจะทำให้เห็นภาพกลยุทธ์ชัดเจนมากขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทียนฉาย กิระนันท์ (2524) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบและวิธีการบริหารงานบุคคล เน้นหนักเฉพาะการสรรหาบุคคล เข้ารับราชการ โดยศึกษากรณีตัวอย่างการสรรหาบุคคล เข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปีงบประมาณ 2523 ซึ่งมีผู้สมัครมากเป็นประวัติการ พบว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดระบบและแผนล่วงหน้าตามหลักการบริหารงานบุคคลที่ดี โดยมีการจัดช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในกระบวนการอย่างเหมาะสม มีการให้ข่าวสารการรับสมัครแก่กลุ่มประชากรเป้าหมายอย่างกว้างขวางเป็นการล่วงหน้า ตลอดจนการจัดระบบการสอบแข่งขันที่สามารถแจ้งผลการพิจารณาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีจำนวนผู้สมัครมาก การสื่อสารการรับสมัครเป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้าก่อนการรับสมัคร หากประสงค์จะให้ มีผู้สมัครจำนวนมาก การสื่อสารทางหนังสือพิมพ์รายวันน่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุด

สุจิตรา ภักดีสงคราม (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันผลิตครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ในสถาบันที่ผลิตครู ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ



มหาวิทยาลัยเน้นการศึกษา และวิทยาลัยครูที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะหน้าที่ประจำของอาจารย์ในสถาบันผลิตครู ได้แก่ งานสอน งานวิจัย งานเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ งานบริหาร งานนิเทศการสอน และงานบริการทางวิชาการ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในสถาบันผลิตครู เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 แห่ง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 398 คน ผลการวิจัยพบว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาวิชาชีพ โดยมีลักษณะงานที่ควรนำมาใช้ในการประเมิน คือ งานสอน งานเขียนตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย งานบริการทางวิชาการ และงานบริการ ตามลำดับ สำหรับบุคคลที่ควรทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพบว่า ลักษณะงานแต่ละอย่าง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการประเมินต้องแตกต่างกันไปดังนี้ งานสอนควรใช้นิสิตนักศึกษาเป็นผู้ประเมินงานเขียนตำรา บทความทางวิชาการและงานวิจัย ควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายในสถาบันเป็นผู้ประเมินงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเน้นการศึกษามีความเห็นว่า ควรให้หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประเมิน ในขณะที่มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบและวิทยาลัยครูมีความเห็นว่า ควรให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน ส่วนงานบริหารนั้นควรเป็นหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในการประเมิน

สุภาวัฒน์ ศรีปาน (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ โดยมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ เฉพาะบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนนายเรืออากาศมีโครงสร้างการบริหารงานบุคคลเป็นแบบราชการ มีการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน หน่วยงานเป็นอิสระจากกัน แต่ขาดการประสานงานที่ดี การคัดเลือกบุคลากรเน้นคนในก่อน ทำให้ไม่ได้คนที่มีความสามารถอย่างแท้จริง กรรมการคัดเลือกขาดความเข้าใจลักษณะงานที่จะบรรจุบุคคล เพราะบางครั้งกรรมการไม่ได้มาจากหน่วยงานที่ต้องการบรรจุบุคคล การจัดตำแหน่งและชั้นยศมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบทางทหาร และรูปแบบตำแหน่งวิชาการ โดยกำหนดความสำคัญอยู่ที่ชั้นยศ ซึ่งมีจำนวนและตำแหน่งคงที่ ส่งผลให้เลือกตำแหน่งได้ยาก ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนา คณาจารย์โดยตรง ส่วนใหญ่พัฒนาโดยเน้นการศึกษาต่อเป็นอันดับแรก ข้อเสนอแนะ คือ ควรลดขั้นตอนการบังคับบัญชาให้น้อยลง และรวมหน่วยงานที่ปฏิบัติงานสอดคล้องไว้ด้วยกัน เพิ่มความมีอิสระในการสรรหาบุคคล เพิ่มการทดสอบทางการสอนในวิธีการสรรหาบุคคล และควรมีการจัดชั้นยศที่สอดคล้องกับจำนวนบุคคล และควรกำหนดให้มีระบบการประเมินผลงานที่ได้มีการจัดชั้นยศที่สอดคล้องกับจำนวนบุคคล และควรกำหนดให้มีระบบการประเมินผลงานที่ได้มาตรฐานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ณัฐพล สถาปนพงษ์ (2534) ได้ทำวิจัยเรื่อง "วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพมหานคร" โดยใช้กรอบแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลของคาสเตทเตอร์

(Castetter, 1981) เป็นรากฐานในการวิเคราะห์พบว่า วิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานครมีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นรายปี เพื่อจัดกระบวนการเรียนการสอน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ดำเนินการโดยคณะอนุกรรมการข้าราชการครู กรมอาชีวศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีบทบาทในการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินค่าบุคลากรยังเป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบในกรณีพิเศษเพียงอย่างเดียว ไม่มีโครงการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรที่ทำอยู่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การตอบแทนเน้นการตอบแทนด้วยเงิน บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ แต่เรื่องสุขภาพและความปลอดภัยยังไม่ได้ได้รับความสำเร็จ ข้าราชการที่จัดให้สถานที่ยังไม่เพียงพอ พฤติกรรมของผู้บริหารโดยส่วนรวมในการบริหารงานบุคคล 10 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของคาสเตเตอร์ยังดำเนินอยู่ในระดับน้อย

กฤติมา มังคลาภรณ์ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล และความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลใน 7 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากร การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และสวัสดิการ ผลการวิจัยพบว่า

1. มหาวิทยาลัยเอกชนได้มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 7 ด้าน ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีต่อการดำเนินงานในแต่ละด้านพบว่า ความถี่ของการเลือกตอบตามความคิดเห็นของอาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความถี่ของการตอบสูงสุด คือ มีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว ควรมีการปรับปรุงในด้านการวางแผนทรัพยากร การสรรหา การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และสวัสดิการ ส่วนด้านการคัดเลือกนั้น ความถี่ของการเลือกตอบความคิดเห็นของอาจารย์ไม่แตกต่าง โดยมีความถี่ของการตอบสูงสุด คือ การดำเนินการที่มีอยู่แล้วมีความเหมาะสมไม่ต้องเปลี่ยนแปลง

2. ระยะเวลาที่อาจารย์ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเลือกตอบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่องต่อไปนี้ การวางแผนทรัพยากร การสรรหา วิธีการคัดเลือก ประเด็นที่ใช้พิจารณาในการคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน ข้อมูลที่อาจารย์ได้รับเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงาน บริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน บริการและผลประโยชน์ที่ให้ความสะดวก รางวัลและโบนัสพิเศษ ส่วนในเรื่องอื่น ๆ นั้นไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับลักษณะการเลือกตอบตามความคิดเห็น



3. อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน มีระดับของความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 7 ด้าน ในระดับ "ไม่เห็นด้วย" โดยมีระดับของความคิดเห็น "เห็นด้วย" กับลักษณะการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้ มีการใช้เกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่มีความยุติธรรม หน่วยงานที่ต้องการบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการสรรหา อาจารย์ที่ได้รับการคัดเลือกมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ผู้ประเมินได้ประเมินการปฏิบัติงานอย่างมีความยุติธรรม และมีการพัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่องโดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคณาจารย์ ส่วนในประเด็นอื่น ๆ อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนไม่เห็นด้วยต่อการดำเนินงานที่เป็นอยู่

วิทยา วงษ์สมาน (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลและศึกษาปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา ในด้านสรรหา อัตรารักษา การพัฒนา และให้บุคคลพ้นจากงาน วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์ประชากร ผู้บริหาร และการใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่อยู่ในระดับมากมีดังต่อไปนี้ ด้านการสอน คือ การขาดการวิเคราะห์เพื่อนำมาวางแผนจัดอัตรากำลังคน ด้านการอัตรารักษา คือ การไม่มีเกณฑ์ประเมินความดีความชอบที่ชัดเจน และด้านการพัฒนา คือ การขาดงบประมาณ

อารี พรวัฒน์เกกิจ (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การเข้าและการออกของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพพื้นฐานด้านอัตรากำลังของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) วิเคราะห์สภาวะด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออกของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และมาตรการในการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออกของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณสมบัติ จำนวน 8 คน และสอบถามหัวหน้าภาควิชา จำนวน 133 คน คณบดีคณะที่ไม่มีภาควิชา จำนวน 2 คน

ผลการวิจัยพบว่า ในปีการศึกษา 2538 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ 2,696 คน เป็นหญิงมากกว่าชายเล็กน้อย ส่วนใหญ่อายุกว่า 40 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับ 8 - 9 จำนวนอาจารย์ที่รับเข้าและออกระหว่างปีงบประมาณ 2530 - 2538 มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 10,001 - 30,000 บาท ตามบัญชีเงินเดือนในปัจจุบันนั้นพบว่ารับเข้า 805 คน โดยเป็นการบรรจุใหม่จำนวนมากที่สุด คือ 648 คน หรือร้อยละ 80.50 ของจำนวนอาจารย์ที่รับเข้าทั้งหมด เป็นชายมากกว่าหญิง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท อายุ 26 - 30 ปี มากที่สุด และเข้ามาดำรงตำแหน่งอาจารย์ คณะที่มีการรับอาจารย์มากที่สุดสามลำดับแรก ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ส่วนอาจารย์ที่ออกมีจำนวน 595 คน เป็น

การออกโดยเกษียณอายุมากที่สุด เป็นหญิงมากกว่าชาย วุฒิการศึกษาปริญญาโท และออกใน ขณะที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และดำรงตำแหน่งระดับ 9 จำนวนมากที่สุด คณะที่มีอัตรา การออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นสูงสุดในระยะ 9 ปีงบประมาณที่ผ่านมา เรียงตามลำดับ คือ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ และคณะพาณิชยศาสตร์และการ บัญชี ฯลฯ

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนามบุคลากร สาย ข และสาย ค ของสถาบันของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ประชากร คือ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เลขาธิการคณะ ผู้อำนวยการกองฯ เครื่องมือที่ใช้คือแบบ สัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยใน กรุงเทพมหานครทุกแห่งมีการพัฒนามบุคลากรตามกระบวนการพัฒนามบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนามบุคลากร การวางแผนการพัฒนามบุคลากร การปฏิบัติตาม แผนการพัฒนามบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนามบุคลากร สภาพทั่วไปของปัญหาในการ พัฒนามบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนามบุคลากร พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผนพบว่าขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน และขาดการประสานแผนกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนามบุคลากรพบว่าขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลพบว่าขาดบุคลากร และขาดการประเมิน อย่างต่อเนื่อง

ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี

ผลการวิจัยจากการศึกษาเอกสารสัมภาษณ์และสอบถามพบว่า มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแห่งแรกของประเทศไทย แต่มีรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล การจัดโครงสร้างและระบบบริหารยึดหลักการกระจาย อำนาจที่มีลักษณะปกครองตนเอง การตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัย มีสภาพ มหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด การจัดส่วนงานจัดตามลักษณะงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักวิชา สถาบัน และศูนย์ สำหรับการจ้ดระบบบริหารภายใน มหาวิทยาลัยจัดแบ่งออกเป็น 4 ระบบ คือ 1) ระบบการเงินและทรัพย์สิน ได้จัดระบบงบประมาณ แบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) รายงานการเงินและการตรวจสอบภายหลัง 2) ระบบการ



บริหารบุคคลใช้ระบบคุณธรรมยึดหลักเข้ายากออกง่าย และได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติ การมาใช้ 3) ระบบบริหารวิชาการได้จัดวางระเบียบการศึกษาและระบบบริหารวิชาการที่เอื้อต่อ การผสมผสานวิชาการในลักษณะพหุวิทยาและบูรณาการ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความ รู้ทางทฤษฎีและการปฏิบัติในลักษณะของสหกิจศึกษา 4) และระบบการจัดการทั่วไป ได้จัดระบบ การจัดการด้านบริหารและบริการโดยยึดหลัก “รวมบริการประสานภารกิจ” และการถ่ายโอนงาน ให้ภาคเอกชนร่วมดำเนินการ จากการจัดระบบบริหารงานภายในดังกล่าวช่วยให้การดำเนินงานมี ความคล่องตัว ช่วยประหยัดทรัพยากรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในส่วน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีพบว่า ในภาพรวม บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่เมื่อนำมาจัดลำดับความพึงพอใจในแต่ละ ด้านแล้ว บุคลากรมีความพึงพอใจมากที่สุดโดยเรียงตามลำดับจากมากที่สุด ดังนี้ 1) ลักษณะงาน ที่ทำ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต่ำ 4) ค่าจ้างและ สวัสดิการ 5) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพ และบริหารทั่วไป ในภาพรวมพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อนำมาจัด ลำดับพบว่า มีความพึงพอใจมากที่สุดโดยเรียงตามลำดับจากมากที่สุด ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมใน การทำงาน 2) ลักษณะงานที่ทำ 3) การบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น 4) ค่าจ้าง และสวัสดิ การ 5) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

กรณีการ ฆานะกิจ และคณะ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตลอดจนปัญหาและข้อเสนอแนะทางแก้ไข ผลการ วิจัยมีดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 การวางแผนกำลังคนพบว่า ในการดำเนินการที่ผ่านมา หน่วยงานต่าง ๆ ได้ ปฏิบัติตามแผนกำลังคน ร้อยละ 26 - 50
  - 1.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลพบว่า ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ได้ในระดับปานกลาง
  - 1.3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลพบว่า ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้ งาน วิธีและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ โดยมีนโยบายที่จะ พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคคลยังทำได้ไม่ทั่วถึง

1.4 การจ่ายผลตอบแทนพบว่า ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับไม่สมมูลกับลักษณะงานที่ทำอยู่

## 2. ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนกำลังคน คือ ขาดแคลนงบประมาณ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนกำลังคน การใช้คนไม่ตรงกับงาน ปริมาณคนกับปริมาณงานไม่สมมูลกัน ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน คนทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานที่มีอัตราว่างและไม่มีผู้มาสมัครงานไม่ให้อัตรารว่างนั้นแก่หน่วยงานอื่นที่ต้องการรับคน การวางแผนกำลังคนไม่รัดกุม ขาดข้อมูลการวางแผนกำลังคน และขาดการประเมินผลการวางแผนกำลังคน

2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การเล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีผู้มาสมัครงานหรือมีผู้มาสมัครงานน้อย และการประชาสัมพันธ์ในวงแคบ

2.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล คือ ขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรไม่มีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ขาดวิทยากรที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไม่ต่อเนื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไม่มีเป้าหมายชัดเจน ขาดการประเมินผลการอบรมและการพัฒนาบุคคล ขาดการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไม่ทั่วถึงและบุคลากรไม่สนใจเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

2.4 การจ่ายผลตอบแทน คือ ผลตอบแทนที่ได้รับต่ำเกินไป

## 3. เสนอแนะแนวทางแก้ไข ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนกำลังคน ควรมีการจัดการฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องช่องทางด้านการวางแผนกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจวิธีการจัดทำแผนกำลังคนอย่างแท้จริง และผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนเพื่อให้มีการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลควรมีการปรับปรุงข้อความที่จะประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจ และการใช้สื่อต่าง ๆ ในการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

3.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ควรจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3.4 การจ่ายผลตอบแทน ควรสนับสนุนให้มีการเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการ ตลอดจนควรจะมีการปรับปรุงค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษาของ



มหาวิทยาลัยให้เหมาะสมกับสภาวะในปัจจุบัน เพื่อนำมาพัฒนางานในส่วนที่เงินงบประมาณไม่เพียงพอ

ชำนาญ แอ่อ่วม(2534) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลขององค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าองค์การขนาดใหญ่ให้ความสำคัญต่อหลักคุณธรรมในการสรรหาบุคคล ซึ่ง หลักการสรรหาบุคคลที่องค์การทุกกลุ่มใช้ได้แก่ หลักโอกาสในการสรรหาบุคคลโดยการประกาศให้ผู้สนใจทราบโดยทั่วไป หลักความเท่าเทียมกันโดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนยื่นใบสมัครแข่งขันได้ และหลักความสามารถโดยการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติต่อผู้สมัครคนหนึ่งคนใดมากเป็นพิเศษ แหล่งในการสรรหาผู้บริหารนั้นจะนิยมใช้แหล่งภายในขององค์การมากที่สุดแต่ก็มีบางครั้งที่สรรหาจากแหล่งภายนอกโดยวิธีแนะนำของคนในองค์การ การโฆษณาลงในหนังสือพิมพ์ ส่วนพนักงานทั่วไปจะสรรหาจากแหล่งภายนอกมากที่สุดโดยวิธีการโฆษณาลงในหนังสือพิมพ์ การให้ผู้สมัครเขียนใบสมัครทิ้งไว้ สำหรับการคัดเลือกบุคคลนั้นพบว่าโดยหลักการแล้วต้องการบุคคลที่มีความรับผิดชอบในงาน มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรง และมีความตั้งใจในการทำงาน ส่วนนโยบายการคัดเลือกผู้บริหารจะยึดหลักความสามารถในการกำหนดลำดับการแข่งขันและยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ในขณะที่นโยบายการคัดเลือกพนักงานจะยึดหลักความสามารถในการกำหนดลำดับการแข่งขัน และยึดหลักความเสมอภาคสำหรับบุคคลที่เข้ารับการเลือกสรร ในเรื่องของเกณฑ์การคัดเลือกทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานมีเกณฑ์ที่เหมือนกันได้แก่ ประวัติการศึกษาดี ประวัติการทำงานดี ประวัติส่วนตัวไม่บกพร่อง และมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้เร็ว

กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ (2541) ได้ศึกษา "การประเมินความต้องการการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัย สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการของการพัฒนาอาจารย์ และศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และที่เอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์ในสังกัดพระบรมราชชนก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย อาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดพระบรมราชชนก และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาพยาบาล การศึกษาสาธารณสุขและการศึกษาทั่วไป และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ได้รับการพัฒนาโดยวิธีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการสูงสุด รองลงมาเป็นการร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการ และฝึกอบรมระยะสั้น ในขณะที่วิธีการพัฒนาที่ได้รับน้อยที่สุด 3 อันดับ คือ การเสนอผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการ การฝึกอบรมระยะยาว และการเขียนบทความความต้องการพัฒนาตัวเอง ตามความต้องการของอาจารย์ ด้านความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจหลัก (งานสอน) ที่อาจารย์ต้องการได้รับการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ แผนพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ แนวคิดและหลักการพัฒนาหลักสูตร และรูปแบบการสอนแบบกลุ่มระบบพฤติกรรมส่วน

ความรู้ที่ต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อปฏิบัติการกิจกรรม อาจารย์ต้องการเขียนตำราและเอกสารทางวิชาการ การทำวิจัยและพัฒนาทางการพยาบาล และเทคนิคการเป็นที่ปรึกษา

สำหรับวิธีการพัฒนาที่อาจารย์ควรได้รับเพื่อปฏิบัติการกิจหลัก(งานสอน) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอใช้วิธีการศึกษาต่อในประเทศ และการฝึกอบรมระยะยาว ส่วนวิธีการพัฒนาเพื่อปฏิบัติการกิจกรรม ใช้วิธีการให้ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ โดยตรงได้แก่ การทำวิจัย การเขียนตำราและบทความวิชาการ รวมทั้ง การศึกษาดูงานในประเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น งานกรรมการ งานบริการชุมชน และวิธีการที่ควรใช้ให้น้อยลง ได้แก่ การประชุมสัมมนาวิชาการและร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการ นอกจากนี้ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่อาจารย์ควรได้รับการพัฒนา ความต้องการที่สอดคล้องกันระหว่างอาจารย์กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติการกิจหลัก(งานสอน) เรียงตามลำดับความต้องการมากไปหาน้อย ได้แก่ แผนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ความรู้ทางด้านการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน รูปแบบการสอนแบบกลุ่มระบบพฤติกรรม แบบกลุ่มสารสนเทศ และกระบวนการแบบกลุ่มบุคคลิกภาพ การเขียนตำราและเอกสารวิชาการ เทคนิคการเป็นที่ปรึกษา การวิจัยและพัฒนาทางการพยาบาล ความรู้ในงานบริหารได้แก่ เทคนิคการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารความขัดแย้ง เทคนิคการประเมินผลงาน Re- Engineering การเสนองานในที่ประชุมผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ หลักการประชาสัมพันธ์ ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ศักยภาพในการอ่าน การเขียน การคิด การสอนในชั้นเรียน การพูด การใช้คำถามการสอนภาคปฏิบัติ ผลการวิจัยในการศึกษาคั้งนี้อีกส่วน คือ ปัจจัยที่เอื้อ และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า อาจารย์มีความเห็นว่า ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจต่อไปนี้ถ้ามี จะเอื้อต่อการพัฒนาต่ออาจารย์ มาก ได้แก่ การสนับสนุนคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ในการทำวิจัยหรืองานวิชาการอื่นๆ การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน การนำผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความดีความชอบ การส่งเสริมให้นำผลการวิจัยมาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารติดตามการทำงาน การสนับสนุนให้ทำหน้าที่ที่ปรึกษา วิทยากร กรรมการ หรือผู้ปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ ส่วนปัจจัยเหล่านี้ ถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์มากได้แก่ การได้รับเงินประจำตำแหน่ง การประกาศชมเชย ผู้ที่มีผลงานวิจัยหรือ งานวิชาการ ในด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยต่อไปนี้ ถ้ามี จะเอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์มาก ได้แก่ ปริมาณงานที่เหมาะสม งานที่น่าสนใจ มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้ร่วมงานร่วมมือและช่วยเหลือกัน ไม่แบ่งเป็นกลุ่มเป็นพวก จากผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ยังคงต้องการการพัฒนาโดยวิธีการพัฒนาหลายรูปแบบ ทั้งโดยวิธีการส่งไปศึกษาต่อและฝึกอบรมหรือดูงาน วิธีการพัฒนาโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนาตนเองวิธีการพัฒนาที่มงานหรือการพัฒนาองค์การ



อนงค์ อนันตริยเวช (2540) ทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของ อาจารย์มหาวิทยาลัยไทย: การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัย 2) จำนวน และคุณวุฒิของอาจารย์ 3) การรับแนวคิดตะวันตกในการบริหารมหาวิทยาลัย 4) การปรับปรุงพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยและสถาบันที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ 1) นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ 2) การกระจายสังกัดและการรวมสังกัดของมหาวิทยาลัย 3) สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์โดยการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ร่วมในการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ส่วนอาจารย์ต้องมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างชัดเจน ถูกต้องและควรมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการยุคใหม่ประการสำคัญ ต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และอาจารย์ ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัย จะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของสถาบัน และสังคมโดยรวม

จินตนา ยูนิพันธ์ และคณะ (2542) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของพยาบาลไทยในหน่วยงานของรัฐทั่วประเทศ ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการไม่ได้ไปอบรมดูงานหรือศึกษาต่อ มีปัจจัยเรียงตามลำดับดังนี้ ไม่มีความพร้อม หน่วยงานไม่อนุมัติ ไม่มีผู้ทำงานแทน ไม่มีทุนการศึกษา สอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อไม่ได้ ยังไม่ถึงคิวที่จะไปและอายุมาก

แมกคี (Mc. Kee, 1991) ได้วิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่าผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิทยากรยิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา