ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

The Human Resource System Impacted to Private Higher Education Performance

เลิศชัย สุธรรมานนท์
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
E-mail : lertchai_sut@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้ นำเสนอจากผลการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอิทธิพลของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

การวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากนักบริหารในสายงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย จำนวน 129 ตัวอย่าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณาและสมการโครงสร้าง แสดงถึงตัวแบบของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถาบันฯ ผลการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 21 ระบบ ประกอบด้วย (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (2) การออกแบบองค์การ (3) การวิเคราะห์และออกแบบงาน (4) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (5) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (6) การสรรหาและคัดเลือก (7) การพัฒนา (8) การพัฒนาผู้บริหาร (9) องค์การแห่งการเรียนรู้ (10) การจัดการความรู้ (11) การจัดการผู้มีความสามารถสูง (12) การประเมินค่างาน (13) โครงสร้างค่าจ้าง (14) ค่าตอบแทนเฉพาะ (15) สวัสดิการ (16) การบริหารผลงาน (17) บุคลากรสัมพันธ์ (18) สุขภาพความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (19) การสร้างความผูกพัน (20) การให้บริการทรัพยากรมนุษย์ และ (21) ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์

ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของสถาบันในด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งวัดด้วยมิติการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ จำนวนและความสามารถของบุคลากร สุขอนามัยความปลอดภัย การได้รับบริการด้านทรัพยากรมนุษย์และสิทธิประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสำเร็จของสถาบัน ในด้านอื่นๆ ซึ่งวัดในมิติการเรียนรู้ของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการทำงาน ความเป็นผู้นำของสถาบัน การตลาด และงานการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เช่นเดียวกัน ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา

คำสำคัญ : ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ตัวแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน, ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ

Abstract

The research is concerned with human resource system in private higher education and influence to business result. Data was collected by questionnaire of 129 HR professional and management from private higher education. The data was analyzed with descriptive statistic and structure equation modeling (SEM)

Finding is as following:

There are 21 HR subsystems in private higher education as (1) HR strategic management (2) organization design (3) job analysis and design (4) change and organization development (5) HR planning (6) recruitment and selection (7) HR development (8) management development (9) organization earning (10) knowledge management (11) talent management (12) job evaluation (13) salary structure (14) contingent pay (15) benefit (16) performance and competency (17) employee relation (18) health, safety and environment (19) engagement (20) HR service (21) HR information

Moreover, the research finding HR system directly influencing private higher education performance in two dimensions are (1) HR results measured by employee engagement, workforce and leader development, workforce capability and capacity, health, safety and environment, HR service and benefits. (2) Other results measured by student learning outcome, customer focused, process effectiveness, leadership, financial and market outcome, at statistically significant level of .05. These finding showed that private higher education performance driven by HR system.

Keyword : Human resource system, Human resource model for private higher education, human resource system in criteria for performance excellence.

ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาระดับสูงสุดของชาติมากขึ้น โดยรัฐบาลเปิดโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและควบคุมคุณภาพตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติดังกล่าวให้อำนาจการบริหาร เพื่อให้สถาบันมีอิสระ โดยเฉพาะอุดมศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น วินัย การเลิกจ้าง ไว้ที่สถาบันอย่างค่อนข้างเบ็ดเสร็จ (พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 มาตรา 34 (19) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอน 107ก. วันที่ 30 ตุลาคม 2546 และเล่ม 124 ตอนที่ 101ก. วันที่ 29 ธันวาคม 2550)

การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอิสระในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก ประกอบกับเป็นการจัดการระบบพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตบัณฑิต ผลิตองค์ความรู้ที่มีปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย หลักสูตร อาจารย์ กระบวนการเรียนการสอนนักศึกษา คุณภาพบัณฑิต (แพรดาว ฟูพาณิชย์พฤกษ์ และลลิดา ปรีดากรณ์, 2551: 22) ปัจจัยดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนั้นๆ อย่างปฏิเสธไม่ได้

ความสำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่มีความเป็นอิสระอย่างยิ่งข้างต้น สถาบันอุดมศึกษาบางสถาบันมีพัฒนาการมายาวนาน บางสถาบันจัดตั้งขึ้นใหม่ รวมทั้งสิ้นประมาณ 87 สถาบัน

(สุชาดา กีระนันท์, 2552: 4) น่าจะมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแบบฉบับของตน มีลักษณะเด่นที่แตกต่าง หรือมีลักษณะรวมที่ควรค่าในการศึกษาอย่างยิ่ง ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ จะนำไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านบุคคลกรตามที่ปรากฏในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2551) และการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 โดยพัฒนามาจาก The Baldrige Criteria Quality Formwork (Akdere, 2009: 352-354) ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับสากลแสดงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารองค์และผลลัพธ์เป็นหมวดๆ รวม 7 หมวด โดยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะปรากฏในหมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการวัดความรู้ และหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: 85-97, 167-178) มีสาระสำคัญสอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) (Gupta, 2002: 15) ประเด็นปัญหาของการวิจัยในครั้งนี้คือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าวเพียงใด

ขอบเขตและปัญหาในการวิจัย

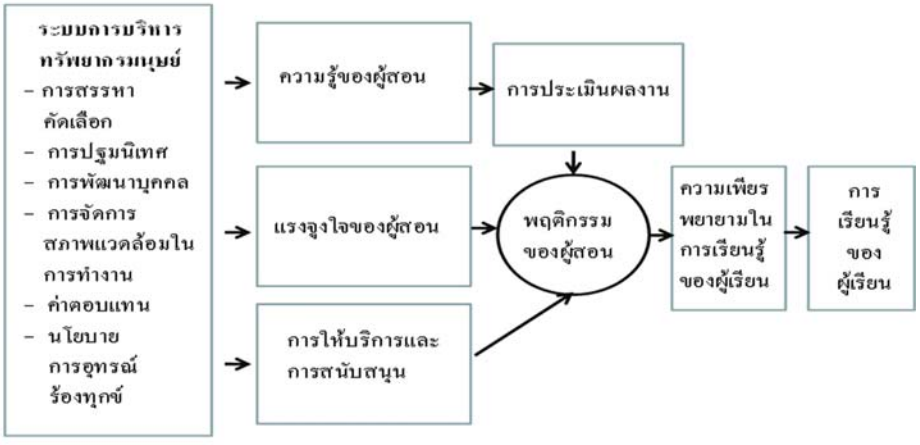
การที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาจะนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารอุดมศึกษา นับเป็นการก้าวกระโดดครั้งสำคัญด้วยเหตุที่ว่า เกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ระดับสากลที่มองระบบการบริหารทั้งองค์การเป็นเชิงบูรณาการ กล่าวคือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการต้องส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบัน ในขณะที่การปฏิบัติงานจริงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มักมีการดำเนินการแยกเป็นส่วนย่อยๆ ตามการจัดโครงสร้างองค์การและความเชี่ยวชาญ การวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาและเสนอตัวแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยว่าโดยภาพรวมมีการส่งผลตอบความสำเร็จของสถาบันตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศหรือไม่ เพียงใด

แนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ส่วน ดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความสำเร็จขององค์การ

Seyfarth I.J (1996 : 3-4) ที่เสนอความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้านการศึกษา ที่มีผลต่อเป้าหมายสำคัญขององค์การดังแสดงโดยภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลสำเร็จขององค์การด้านการศึกษา
ที่มา: John I Seyfarth, 1996.

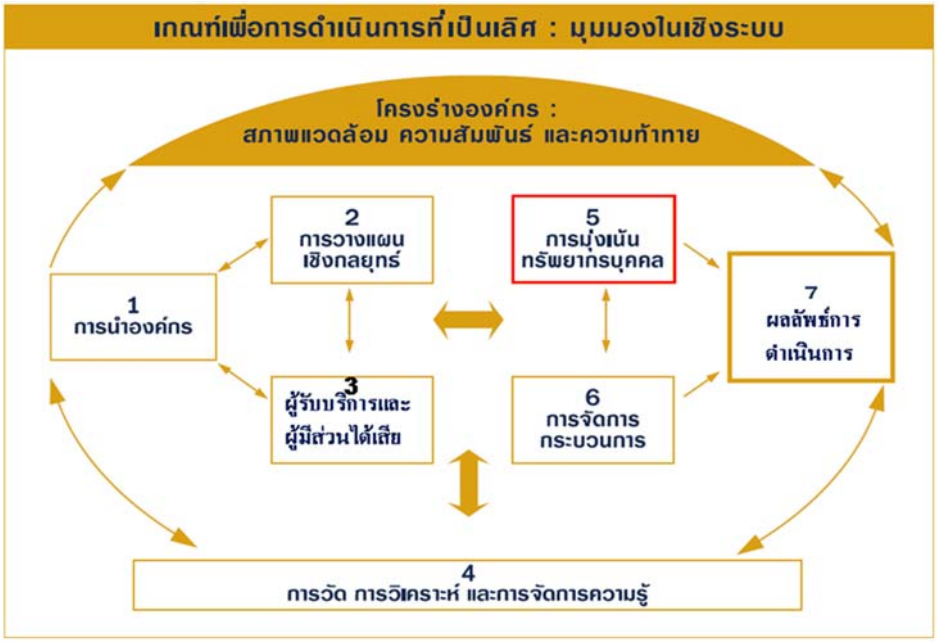
จากภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้านการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหา คัดเลือก การปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคคล การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนและนโยบายการอุทธรณ์ร้องทุกข์ที่ส่งผลให้ผู้สอนมีความรู้ที่วัดผลได้จากการประเมินผลงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสร้างระบบการสนับสนุน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของผู้สอน ซึ่งสามารถวัดผลงานผู้สอน ที่ส่งผลในการสร้างความเพียรพยายามในการเรียนรู้ของผู้เรียน และทำให้เกิดได้ผลสำเร็จสุดท้าย คือ การเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญขององค์การประเภทนี้ จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ อย่างไรก็ตามการวัด

ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่เป็นองค์การด้านการศึกษามีลักษณะเฉพาะ ดังผลการศึกษาของ Pineno. C. (2010: 69, 71-74) พบว่าสถาบันอุดมศึกษาได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้โดยการสร้างเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการเป็นองค์การด้านการศึกษามากขึ้น การวัดผลจึงประกอบด้วยมิติด้านลูกค้า ผู้รับบริการ การเงิน กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ โดยที่ทรัพยากรมนุษย์และองค์การเป็นพื้นฐานนำสู่การพัฒนากระบวนการ การให้บริการกับลูกค้าและผลสำเร็จด้านการเงินที่แสดงความสัมพันธ์กันในรูปของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

2. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลหนึ่งในระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะองค์การภาครัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลงานอุดมศึกษาได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารองค์การแบ่งเป็น 7 หมวดโดยหมวดที่ 1-6 เป็นระบบการบริหารที่ส่งผลไปที่ผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 ดังแสดงด้วยภาพที่ 2

จากภาพข้างต้นระบบการทำงานขององค์การที่เป็นเลิศอันเกิดจากความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของหมวดที่ 1 การนำองค์การ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ



ภาพที่ 2 กรอบเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศมุมมองในเชิงระบบ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552: 7)

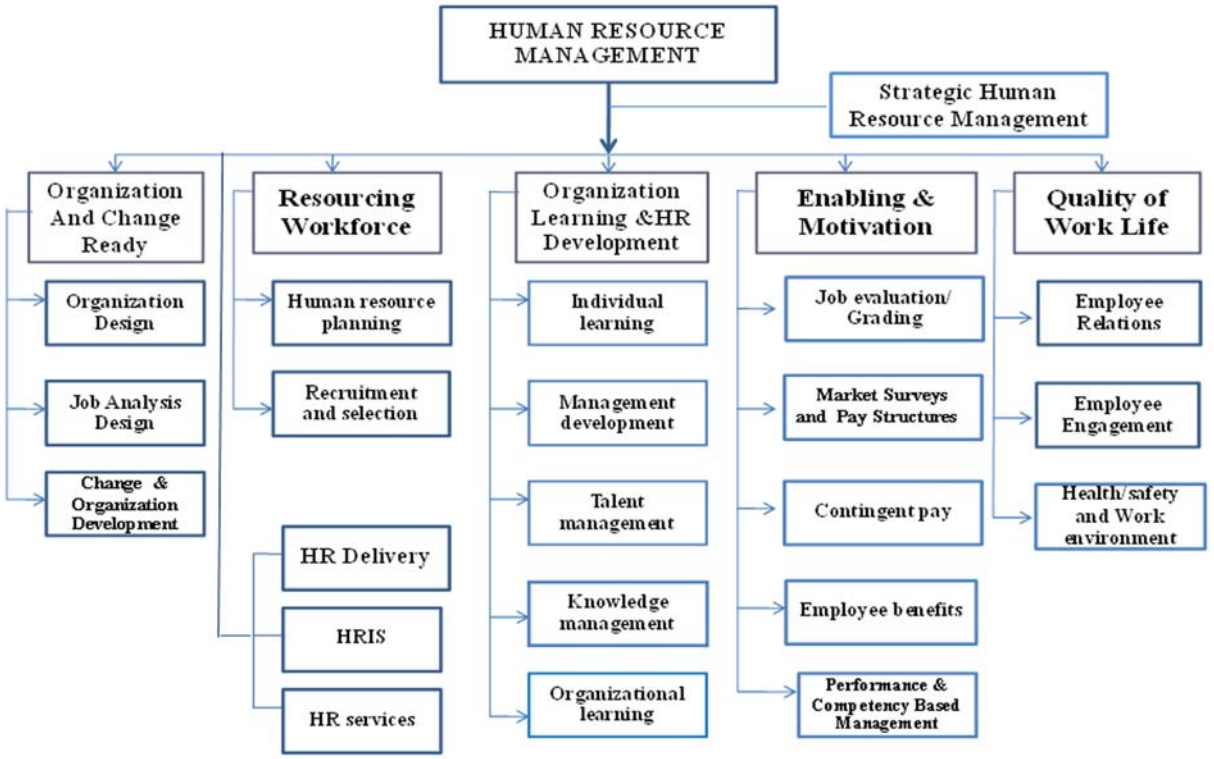
ซึ่งส่งผลไปยังผลลัพธ์สุดท้ายขององค์การในหมวดที่ 7 โดยกำหนดเกณฑ์ประเมินผลสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2552. หน้า 85-97 และ 167-178) อันเป็นผลมาจาก 6 ระบบดังกล่าว และเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาผู้วิจัยจึงแบ่งตัวชี้วัดผลสำเร็จในหมวด 7 เป็น 2 ด้าน คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านอื่นๆ ดังนี้

1) การวัดผลด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวัด 7 ด้านย่อยๆ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: 67-75, 91) คือ ด้านการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในงานด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำด้าน การได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถในจำนวนที่เหมาะสม ด้านการสร้างสุขอนามัย ด้านการทำให้เกิดความปลอดภัยในสถานศึกษา ด้านการเกิดบริการที่ดีแก่บุคลากร ด้านการเกิดสิทธิประโยชน์กับบุคลากร

2) การวัดผลลัพธ์องค์การด้านอื่นๆ ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยๆ คือ ด้านการเรียนรู้ของนักศึกษา ด้านความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ปกครอง สถานประกอบการ บัณฑิต และสังคม) ด้านกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นวัตกรรมของระบบงาน และมีความพร้อมเผชิญกับภัยพิบัติ ด้านความเป็นผู้นำของสถาบัน คือ การนำสู่การบรรลุผลตามกลยุทธ์และแผนงาน เกิดธรรมาภิบาล จริยธรรม การปฏิบัติตามกฎระเบียบ สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการตลาด คือ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ ด้านการเงินของสถาบัน คือ การควบคุมต้นทุน และความเข้มแข็งทางการเงิน

3. สังเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่เกณฑ์ความเป็นเลิศ

เกณฑ์ดังกล่าวในหมวดที่ 4-5 ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างกว้างๆ แต่ในทางปฏิบัติได้มีผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวการบริหารทรัพยากรอย่างละเอียด ครบถ้วน และสะท้อนภาพในเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมกับการนำไปใช้เป็นกรอบความคิดเพื่อการวิจัยนี้ ดังแสดงด้วยภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : ปรับปรุงจาก Armstrong 2006, Gupta 2008 and Geravann, 2007

จากภาพข้างต้นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุม 7 ระบบหลัก ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ซึ่งเป็นระบบที่สอดคล้องกับข้อเสนอของปรัชญา เวสารัชช์ ที่ได้เสนอระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา (2009) ดังต่อไปนี้

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) หมายถึง การสร้างขีดความสามารถ ความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษา โดยการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยการกำหนดปรัชญา นโยบาย การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถาบัน (Schuler, 2006: 144-150 ; Analoui, 2007: 33, 108 ; Brackett, 2008: 14 ; Ulrich, 2005: 152-176)

2) การออกแบบองค์การ (Organization Design) หมายถึง การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนงานต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่สอดประสานและสนับสนุนเป้าหมายองค์การ โดยใช้หลักการจัดโครงสร้างแบบต่างๆ เช่น ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Function) การแบ่งตามกลุ่มงาน (Division) การจัดแบบ Matrix หรือแบบเครือข่าย หรืออื่นๆ (Mintzberg, 1989: 18-21 ; Goold & Campbell, 2002: 28-94 ; Stanford, 2007: 49-62)

3) การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Job Analysis and Design) หมายถึง การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานปัจจัยแวดล้อมและคุณสมบัติบุคคลที่เหมาะสมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อนำมาจัดทำคำอธิบายงาน (Job Description) การประเมินค่างาน และจัดระดับตำแหน่งงาน (Job Evaluation and Classification) การจัดขอบเขตความรับผิดชอบ และสร้างคุณค่าในงาน โดยขยายขอบเขตความรับผิดชอบหรือเพิ่มความสำคัญในงาน (Job Enlargement & Job Enrichment) ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงใช้เป็นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ (York, 2010: 55-56 ; Robison, 2006: 157 ; Brannick, Levine & Margeson, 2007: 9-15)

4) การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (Change and Organization Development) หมายถึง แนวคิดและกระบวนการในการปรับเปลี่ยน เพื่อยกระดับขีดความสามารถในมิติของโครงสร้าง กระบวนการทำงาน พฤติกรรมของบุคคล ทีมและองค์การให้ตอบสนองต่อบริบทและเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีแผน มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอก (Mclean, 2006: 12-13 ; Cummings & Worley, 1997 ; Church, 2003 ; Mclean, 2006)

5) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ แหล่งกำลังคนที่สามารถสนองความต้องการต่อเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การในอนาคต รวมถึงแนวทางการใช้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการ (Outsourcing) การให้พ้นจากการเป็นบุคลากร โดยการหาแหล่งงานอื่นให้ (Job out Placement) เป็นต้น (Robinson, 2006: 154; Dessler, 2006: 70-75)

6) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) หมายถึง วิธีการเข้าถึงแหล่งกำลังคน การใช้เครื่องมือในการสร้างความสนใจให้ทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่การคัดเลือก ประกอบด้วย การสื่อสารความต้องการกำลังคน การวัดและประเมินผลบุคคลแบบต่างๆ เพื่อเลือกบุคลากรเข้าร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการด้านกำลังคน หรือตามแผนกำลังคนที่กำหนด (Dessler, 2006: 76-80 ; Roberts, 2008: 7-16)

7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล (Individual Development) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมการจัดปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนการนำความรู้ไปปฏิบัติหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการติดตามประเมินผล (Gibb, 2008: 5, 16 ; Boydell & Leary, 1996)

8) การพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งบริหารให้มีสมรรถนะตรงกับความต้องการในการบริหารงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การสนับสนุน

ให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรม นำความรู้สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร (Mintzberg, 1994 ; Byham, Smith & Paese, 2002: 17 ; Allred, Snow & Miles, 1996: 17-27 ; Desimone, Werner & Harries, 2002: 530-553 ; Phillips, & Schmidt, 2004: 5-26 ; Brown, 2001: 314)

9) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) หมายถึง การจัดระบบโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ระบบการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อให้กลุ่มบุคลากรในระดับต่างๆ เกิดการเรียนรู้ เกิดการปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ มีการเรียนรู้ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์การทำให้สถาบันอุดมศึกษามีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Marquardt & Reynolds, 1994: 7-16 ; Marquardt, 1996: 21-22)

10) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การประมวลความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และนอกตัวบุคคล (Explecit Knowledge) จัดหมวดหมู่ผ่านกระบวนการตรวจสอบกลั่นกรอง จัดระบบการเข้าถึงแหล่งความรู้ การปรับปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างคุณค่าเพิ่มจากความรู้ (Bahra, 2001: 75, 77, 200 ; Nonaka & Takeuchi, 1995: 61-65)

11) การจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) หมายถึง การสรรหา การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดให้เป็นผู้มีความสามารถสูงเพื่อสร้างความเป็นผู้นำในอนาคต (Byham, Smith & Paese, 2002: 9, 17, 69; Robertson & Abbey, 2003)

12) การวิเคราะห์และการประเมินค่างาน (Job Analysis and Evaluation) หมายถึง นำข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน มาใช้ ในการตีมูลค่างานแต่ละตำแหน่งเพื่อจัดระดับตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการจัดทำโครงสร้าง ตำแหน่งและการบริหารค่าจ้าง (Salary Survey) (Heneman, 2001: 49-51, 71-72 ; Armstrong & Murlis, 1994: 100-108)

13) การสำรวจค่าจ้างและโครงสร้างค่าจ้าง (Salary Survey and Salary Structure) หมายถึง การสำรวจค่าจ้างที่มีการจ่ายในตลาด เพื่อนำไปใช้กำหนดนโยบายค่าจ้างและโครงสร้างค่าจ้างที่เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างตำแหน่งงาน ความสามารถของบุคคล และผลการบริหารงาน (Heneman, 2001: 95-145 ; Shahzad, Basher & Ramay, 2008: 309)

14) ระบบค่าตอบแทนเฉพาะ (Contingent Pay) หมายถึง ระบบค่าตอบแทนที่เพิ่มจากโครงสร้างค่าจ้างพื้นฐาน เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรมนุษย์แต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถและผลการปฏิบัติงาน (Henema, 2001: 163-168, 201-204, 210-214 ; Gross & Nalbantian, 2002: 3 ; Wright, 2004: 135-139)

15) สวัสดิการ (Employee Benefits) หมายถึง การจัดผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับบุคลากร ทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน เพื่อการตอบแทน การจูงใจ แม้ไม่ใช่เพื่อการปฏิบัติงาน (Wright, 2004: 183-184 ; Higher Education Funding Council for England, 2010: 59)

16) การบริหารผลงานและสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (Performance and Competency Based Management) หมายถึง การจัดการให้เป้าหมาย กลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาถูกแปลงสู่การปฏิบัติ ด้วยกระบวนการวางแผนการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่สอดประสานทั่วทั้งองค์การ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลและทบทวนแผนงาน การบันทึกข้อมูลรายงานผลเพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน และการจัดการสมรรถนะ (Competency) และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (Armstrong, 2001: 17 ; Stiffler, 2006: 42; Houldsworth, 2004: 77-79 ; Dubois & Rathwell, 2004: 34)

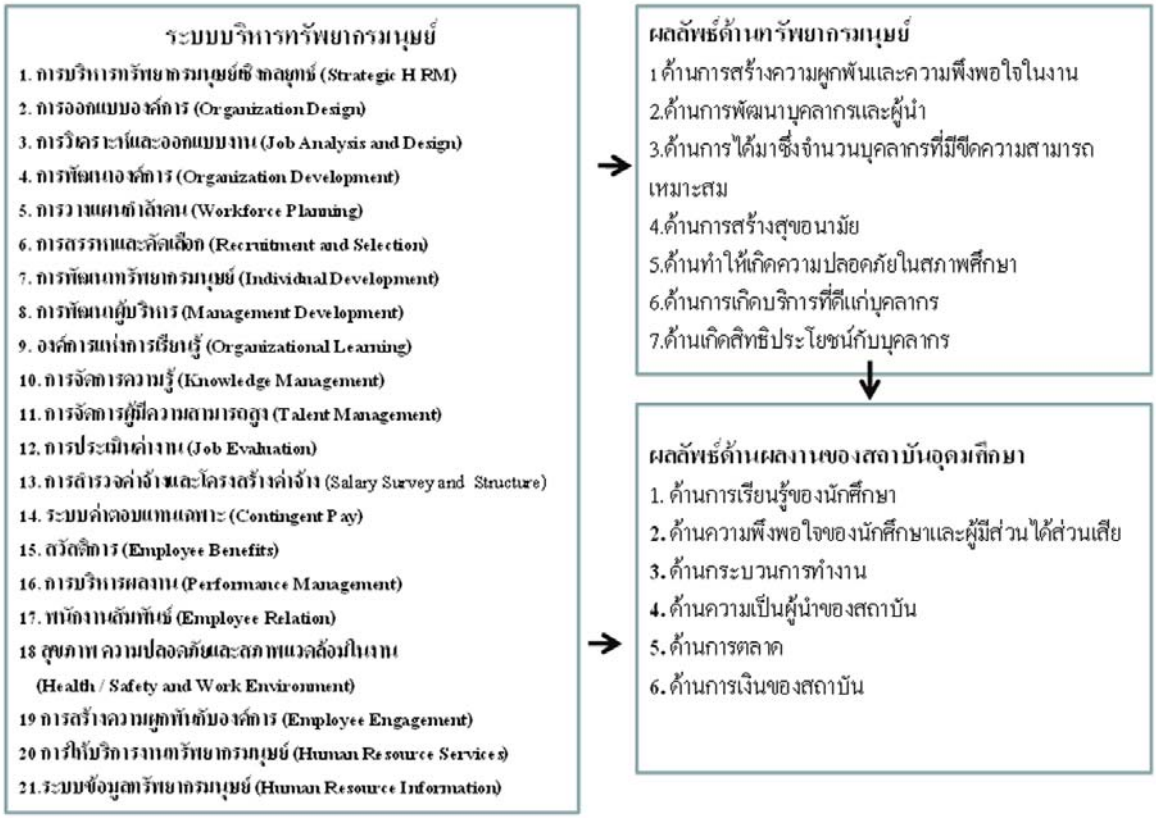
17) บุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relation) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและระหว่างบุคลากรกับสถาบัน การสื่อสาร (Communication) เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการแก้ปัญหาข้อพิพาท ข้อเรียกร้องด้วยกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ และกลไกทางกฎหมายแรงงานที่กำหนด (Armtrong, 2006: 159-160, 165)

18) การสร้างความผูกพันกับองค์การ (Employee Engagement) หมายถึง กระบวนการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสม การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีความสุข เกิดความจงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จโดยที่มีความผูกพันกับองค์การ (Coffman and Malina, 2002 pp. 26-28, Wellins S. Bernthal P and Phelps M., 2009 p.2)

19) สุขภาพ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในงาน (Health/Safety and Work Environment) หมายถึง การจัดการศึกษา การจัดระบบการปฏิบัติงานที่สามารถรักษาสุขภาพ ป้องกันอุบัติเหตุ ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์, 2009: 330-331 ; Armstrong, 2006: 829-831)

20) การให้บริการงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Services) หมายถึง การจัด กระบวนการให้บริการงานทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้บริหารและบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดตามผู้รับบริการ (Human Resource Business Partner) ตามความเชี่ยวชาญ (Function) จัดเป็นศูนย์บริการกลาง (Share Services) และหน่วยงานพัฒนาระบบงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมกับบริบทสถาบัน (Ulrich and Brockbank, 2005: 201 ; Reilly & Williams, 2006)

21) ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information Systems) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ การรายงานผล เพื่อความสะดวกในการให้บริการ หรือเข้าถึงบริการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อการการตัดสินใจในทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Roberts, 2002: 40-46 ; Railly and Tony Williams, 2006. p2,117 and Gary Dessler, 2006. p15) อนึ่ง ทั้ง 21 ระบบข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจไทยในมิติของสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีและแสดงผลงานให้ปรากฏกับองค์การ (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2551 หน้า 319-327)



ภาพที่ 4 กรอบความคิดในการวิจัย

4. การประเมินผลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

จากแนวความคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยจึงพัฒนากรอบความคิดในการวิจัย โดยการสังเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์และการวัดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ดังแสดงได้ด้วยภาพที่ 4

จากภาพข้างต้น แสดงถึงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 21 ระบบ ซึ่งทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการวัดผลได้ 7 มิติ คือ 1. การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในงาน 2. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ 3. จำนวนและคุณภาพบุคลากรมีความเหมาะสม 4. การสร้างสุขอนามัย 5. เกิดความปลอดภัยในสถานศึกษา 6. เกิดการบริการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 7. เกิดสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร

นอกจากนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 21 ระบบยังส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม ซึ่งวัดผลได้ 6 มิติ คือ 1. ด้านการเรียนรู้ของนักศึกษา 2. ด้านความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ด้านกระบวนการทำงาน 4. ด้านความเป็นผู้นำของสถาบัน 5. ด้านการตลาด 6. ด้านการเงินของสถาบัน ตามความสัมพันธ์เชิงบูรณาการของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552 หน้า 85-95)

อนึ่ง ผลการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 21 ระบบยังส่งผลทางอ้อมต่อผลงานของสถาบันผ่านผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

กรอบความคิดนี้นอกจากแสดงถึงการส่งผลของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ยังแสดงถึงความสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาอย่างชัดเจนและมีความสมบูรณ์มากกว่าการวิจัยในเชิงกรณีศึกษาในอดีตที่พบว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และพบอีกว่าระบบดังกล่าวมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรและพฤติกรรมในการทำงาน (เสถียร ภูมิแกดำ, 2550)

กรอบความคิดนี้มีส่วนที่สอดคล้อง จากการศึกษาของเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2553) ที่ใช้กรณีศึกษาของกรมส่งเสริมการส่งออกที่พบว่า การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์นอกจากส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์แล้วจึงส่งผลต่อไปยังผลการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ของกรมฯ โดยตรงและโดยอ้อมผ่านผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วยและสอดคล้องกับความสัมพันธ์เชิงบูรณาการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศดังกล่าวแล้ว

ดังนั้น การวิจัยนี้ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์

2. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาในด้านอื่น

3. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จด้านอื่นๆ ผ่านผลสำเร็จด้านทรัพยากรมนุษย์

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยมีค่าความเที่ยงตรง (Validity) ที่ 0.80 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ที่ระดับ 0.84 ครอบคลุมระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 21 ระบบ โดยสร้างมาตรวัดแบบกลุ่มคำถาม (Categories Seale) 6 ระดับ (Barbarette, 2008. p3) โดยใช้นิยามแต่ละระดับตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งในส่วนการประเมิน กระบวนการและส่วนการประเมินผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552 หน้า 263, 265) โดยเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาจากเอกชน รวม 129 ตัวอย่าง จากประชากรไม่เกิน 1,000 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 10% (สุวิมล ติรกานันท์, 2548. หน้า 174) โดยระบุให้ผู้ตอบแบบสอบถาม

ต้องเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ระดับบริหารระดับสูงถึงระดับปฏิบัติการ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อแสดงถึงอิทธิพลของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลสำเร็จของสถาบันในด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านอื่นๆ

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ได้รับแบบสอบถามจากผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาโดยมีการกระจายไปตามอายุการก่อตั้ง ขนาด และสถานที่จัดตั้ง

อนึ่ง ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดคือ อธิการบดี และผู้บริหารในสายงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับรองลงมาดังแสดงตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แจกแจงระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวน
อธิการบดี	7
รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี ด้านทรัพยากรมนุษย์	25
ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์	24
ผู้บริหารของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์	73
รวมทั้งสิ้น	**129**

ส่วนการสร้างตัวแบบของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยจากการวิเคราะห์โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลงานโดยรวมของสถาบันอย่างไรบ้าง ซึ่งทำให้การวิจัยนี้ต้องทดสอบสมมติฐาน 3 ข้อดังนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 21 ระบบมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จของสถาบันด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งวัดด้วยตัวชี้วัด 7 มิติย่อยๆ

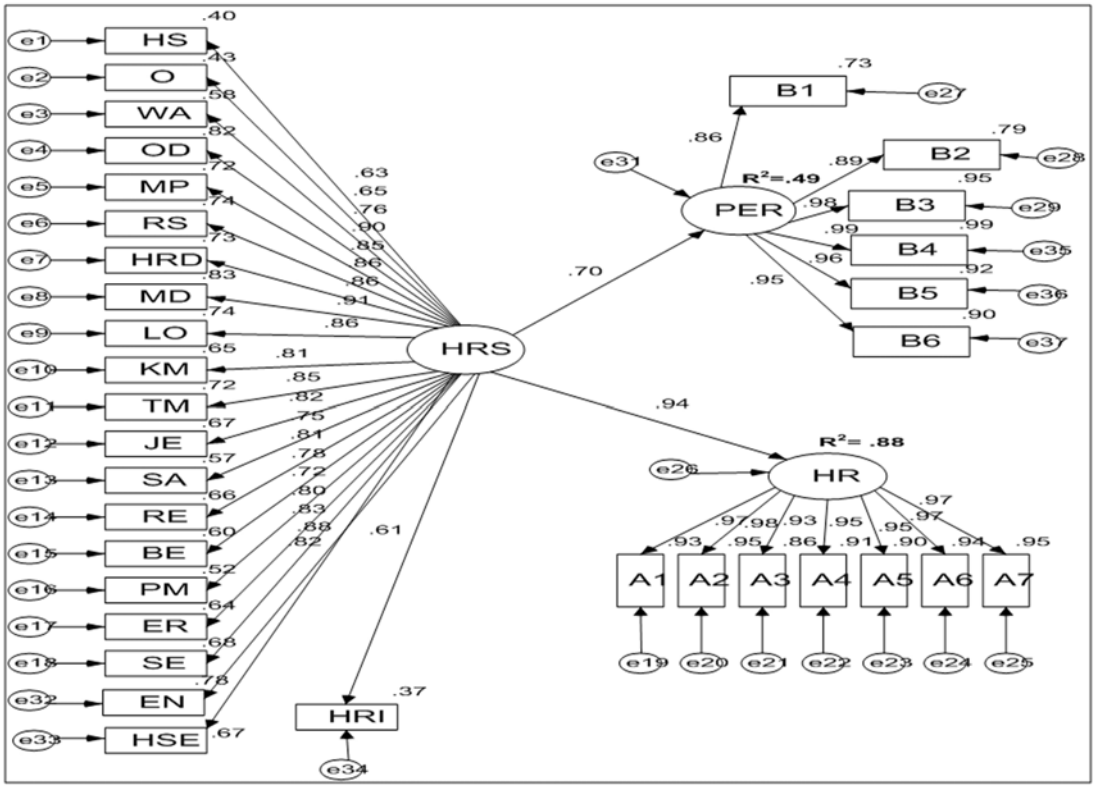
สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยๆ 21 ระบบมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จของสถาบันด้านอื่นซึ่งวัดด้วยตัวชี้วัด 6 มิติ

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของสถาบัน โดยส่งผ่านผลสำเร็จด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยยืนยันการดำเนินการตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ทั้ง 21 ระบบ คือ 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HS) 2. การออกแบบองค์การ (O) 3. การวิเคราะห์และออกแบบงาน (WA) 4. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (OD) 5. การวางแผนกำลังคน (MP) 6. การสรรหาและคัดเลือก (RS) 7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล (HRD) 8. การพัฒนาผู้บริหาร (MD) 9. องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) 10. การจัดการความรู้ (KM) 11. การจัดการผู้มีความสามารถสูง (TM) 12. การวิเคราะห์และการประเมินค่างาน (JE) 13. การสำรวจค่าจ้างและโครงสร้างค่าจ้าง (SA) 14. ระบบค่าตอบแทนเฉพาะ (RE) 15. สวัสดิการ (BE) 16. การบริหารผลงานและสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (PM) 17. บุคลากรสัมพันธ์ (ER) 18. สุขภาพ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในงาน (SE) 19. การสร้างความผูกพันกับองค์การ (EN) 20. การให้บริการงานบริหารทรัพยกรมนุษย์ (HSE) 21. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HRS)

จากผลการวิจัยสามารถวัดผลสำเร็จของสถาบันด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 มิติคือ 1. ความผูกพันและความพึงพอใจในงาน (A1) 2. มีการพัฒนาบุคคลและสร้างภาวะผู้นำ (A2) 3. จำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถ (A3) 4. สุขอนามัยในสถาบัน (A4) 5. ความปลอดภัยในสถาบัน (A5) 6. ได้รับบริการที่ดี (A6) 7. ได้รับสิทธิประโยชน์ (A7)

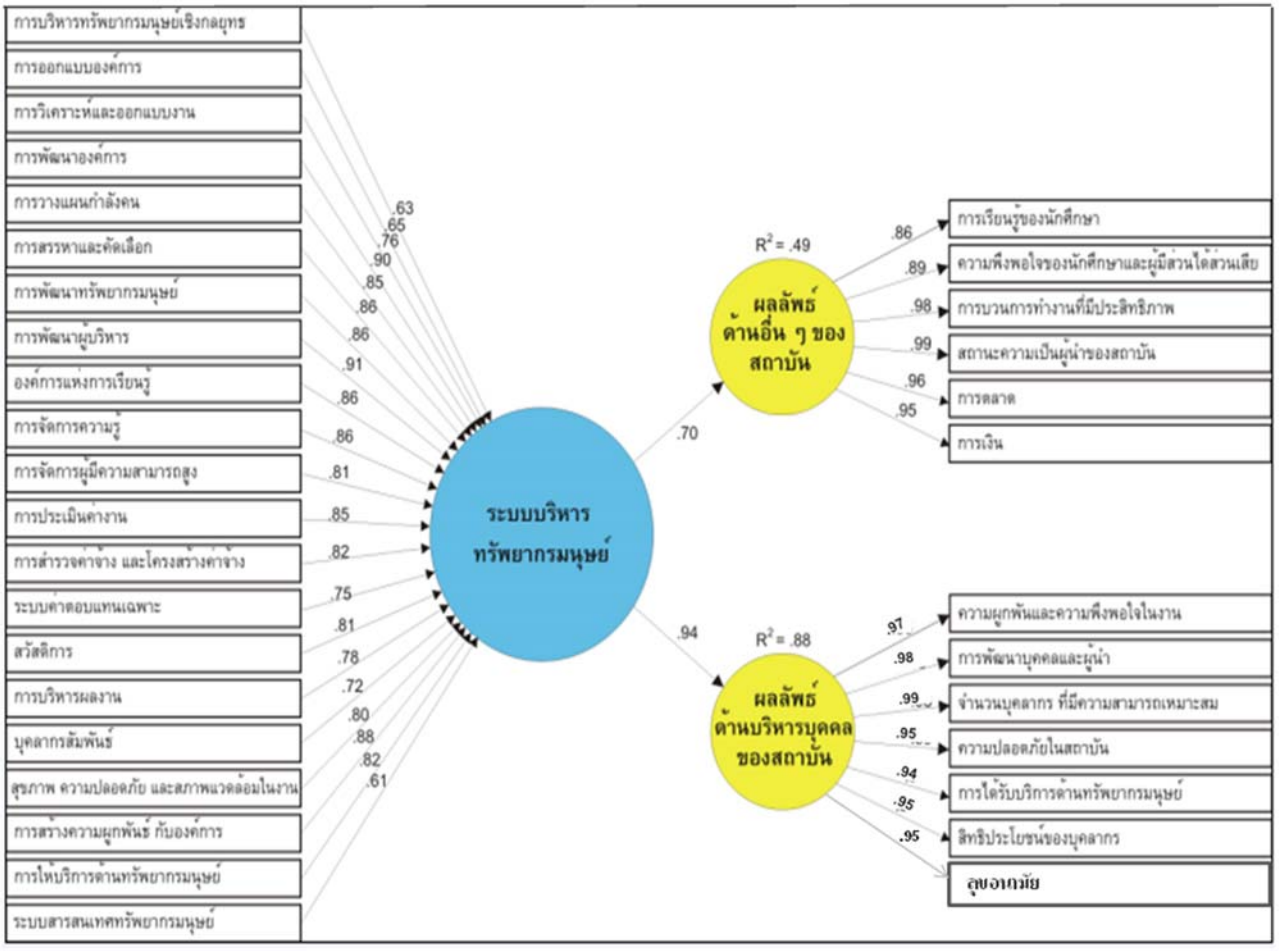
อนึ่งสามารถวัดผลผลสำรวจของสถาบันด้านอื่นๆ ใน 6 มิติ คือ 1. ผลการเรียนรู้ของนักศึกษา (B1) 2. ความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (B2) 3. กระบวนการทำงาน (B3) 4. ความเป็นผู้นำของสถาบันการศึกษา (B4) 5. การตลาด (B5) 6. การเงินของสถาบัน (B6) โดยแสดงความสัมพันธ์เชิงการส่งผลได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างแบบเต็มรูปแบบตามสมมติฐานที่ 1-3

ผลการทดสอบข้อมูลตามโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ เท่ากับ 818.993 ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.969 (ไม่ควรเกิน 2) องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 416 ค่า RMSEA เท่ากับ .087 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .744 นั่นคือ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ตามสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ โมเดลสมการโครงสร้างเต็มรูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามสมมติฐานที่ 1 และ 2 คือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 21 ระบบ มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสำเร็จด้านการบริหารบุคคลทั้ง 6 มิติ และมีผลโดยตรงต่อผลสำเร็จด้านอื่นๆ ขององค์การทั้ง 6 มิติ แต่ไม่พบการส่งผลทางอ้อมผ่านผลสำเร็จด้านทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลสำเร็จขององค์การด้านอื่นๆ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าการวิจัยนี้ยืนยันสมมติฐานที่ 1, 2 และปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้งาน จึงได้เสนอตัวแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาให้ง่ายต่อความเข้าใจดังนี้



ภาพที่ 6 ตัวแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

จากภาพข้างต้นพบว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 21 ระบบย่อยต่างมีสัมประสิทธิ์ของการส่งผลต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบอีกว่าระบบที่มีอิทธิพลต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงสุดคือการพัฒนาผู้บริหาร รองลงมา คือการพัฒนาองค์การ โดยที่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีอิทธิพลต่อผลงานของสถาบันด้านทรัพยากรมนุษย์ถึง .94 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายได้ (R^2) ถึง .88 ในขณะที่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลงานของสถาบันในด้านอื่นๆ อีก 6 ด้านถึง .70 โดยสามารถอธิบายได้ถึง .49 (R^2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าไม่มีการส่งผลจากผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลงานในด้านอื่นๆ ของสถาบันอุดมศึกษา

อภิปรายผล

วิจัยนี้พบว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 21 ระบบ คือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การออกแบบองค์การ การวิเคราะห์และออกแบบงาน การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ การวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล การพัฒนาผู้บริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การจัดการผู้มีความสามารถสูง การวิเคราะห์และการประเมินค่างาน การสำรวจค่าจ้างและโครงสร้างค่าจ้าง

ระบบค่าตอบแทนเฉพาะ สวัสดิการ การบริหารผลงาน และสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรสัมพันธ์ สุขภาพ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในงาน การสร้างความผูกพันกับองค์การ การให้บริการงานทรัพยากรมนุษย์ และระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เป็นระบบย่อยของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน ทั้ง 7 มิติและมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินการของสถาบันด้านอื่นๆ ที่วัดทั้ง 6 มิติ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศความ และค่อนข้างสอดคล้องกับผลการศึกษาความสัมพันธ์ของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาของ John I. Seyfarth (1996)

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ยังสามารถระบุได้ว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบใดมีน้ำหนักของการส่งผลมากน้อยต่างกันอย่างไร ดังนั้น ภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่จำกัด จึงเป็นประโยชน์ที่นักบริหารจะเลือกดำเนินการระบบที่มีน้ำหนักสูงกว่าก่อน ประกอบด้วย ระบบการพัฒนาผู้บริหาร ระบบพัฒนาองค์การ ระบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

อนึ่ง ผลการวิจัยนี้ยืนยันว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิผลต่อความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ และยืนยันว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาด้านอื่นๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการวิจัยของเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2553) ที่ทำในองค์การภาครัฐที่นำเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศลักษณะเดียวกันมาใช้ จึงเป็นความท้าทายที่จะศึกษาต่อไปว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อความแตกต่างดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและเวลาในการบริหารจัดการ การวิจัยนี้มีประโยชน์ที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันโดยรวม และสามารถเลือกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จสูงมาดำเนินก่อนหรือให้ความสำคัญที่สูงกว่าระบบอื่นตามลำดับ ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหาร
2. พัฒนาองค์การ
3. พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้
4. การพัฒนาบุคลากร
5. ระบบการสรรหาคัดเลือก
6. การวางแผนกำลังคน
7. การจัดการผู้มีความสามารถสูงตามลำดับ

บรรณานุกรม

คณะกรรมการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2551. **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะ 15 ปี ฉบับที่ 2 (2551-2565).** กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

_____. สำนักงาน. 2552. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553.** กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ (บรรณารักษ์ แปล). 2009. **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.** ฉบับปรับปรุงแก้ไข ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ปรัชญา เวสารักษ์. 2009. **ยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ,** จากเว็บไซต์: www.km.wu.ac.th/Program/Download.05.ppt.

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2550 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอน 107 และเล่ม 124 ตอนที่ 101 ก

แพรดาว ฟูพาณิชย์พฤกษ์ และลลิดา ปรีดากรณ์. 2551. "การศึกษาปัจจัยและเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก." **วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,** 22(1), 22.

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สำนักงาน. 2553. **TQA Criteria for Performance Excellence.** กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. 2551. "สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจในประเทศไทย." ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

_____. 2553. รายงานการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรมส่งเสริมการส่งออก.

_____. 2554. **ตัวแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคลากรตามกรอบ PMQA กรณีศึกษากรมส่งเสริมการส่งออก.** เอกสารประชุมวิชาการ RBAC International Management Conference 2011, 3-4 March 2011.

เสถียร ภูมิแกดำ. 2550. "ความสัมพันธ์ของงานบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น." งานศึกษาอิสระ. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุชาดา กีระนันท์. 2552. **ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย: บริบทและความท้าทายของมหาวิทยาลัย.** เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรนักบริหารมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 21.

สุวิมล ติรกานันท์. 2548. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Akdere, M. 2009. The Role of Knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organization. **Advances in Developing Human Resources,** 11: 349. Retrieved October 9, 2010, from http://adh.sageput.com/content/11/3/349

Allred,B.B., Snow, C.C. & Miles, R.E. 1998. "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century." **Academy of Management Executive**, 10(4), 17-27.

Analoui, F. 2007. **Strategic Human Resource Management.** Australia: Thomson Wadsworth.

Armstrong, M. 2001. **Performance Management: Key Strategies and Practiced Guidelines.** London: Kogan Rage.

Armstrong, M. 2006. **Handbook of Human Resource Management Practice.** London: Kogan Page.

Armstrong, M. 2006. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action.** 3rd ed. London: Kogan Page.

Armstrong, M. & Murlis, H. 1994. **Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy & Practice.** London: Kogan Page.

Bahra, N. 2001. **Competitive Knowledge Management.** New York: DALGAUE.

Baldrige Performance Excellence Program. 2010. Criteria for Performance Excellence. Retrieved November 20, 2010, from www.nist.gov/baldrige

Boydell, T. & Leary, M.C. 1996. **Identifying Training Needs.** London: CIPD.

Brackett, J. 2008. **UK Universities Need HR's Help to Compete Globally.** Retrieved November 22, 2010, from www.peopleManagement.co.uk/news

Brannicke, T., Levine, L. & Margeson, P. 2007. **Job and Work Analysis: Methods, Research and Application for Human Resource Management.** London: SAGE.

Brown, M. 2001. "Leading Leadership Development in Universities: A Personal Story." **Journal of Management Inquiry,** 10(4), 312-323.

Byham, C., Smith, B. & Paese, J. 2002. **Grow your own Leaders : How to Identify Develop and Retain Leadership Talent.** New York: Pearson Education.

Church, H. 2003. Organization Development, in Edwards E., Scott C. & Raja, S. (Editors). **The Human Resource Program Evaluation Handbook.** London: Sage Publication.

Coffman, C. & Gonzalez-Malina, G. 2002. **Follow This Path: How the World's Greatest Organization Drive Growth By Unleashing Human Potential.** New York: Warner Books.

Cummings. T. & Worley, C. 1997. **Organization Development and Change.** 6th ed. St. Paul, MN: West.

Desimone, R. L., Werner, J. M. & Harris, D. M. 2002. **Human Resource Development.** New York: Harcourt College Publishers.

Dessler, G. 2006. **A Framework for Human Resource Management.** 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Dubois, D. L. & Rathwell, W. J. 2004. **Competency Based Human Resource Management.** San Diego, CA: Davies-Black.

Geravan, N. 2007. "A Strategic Perspective on Human Resource Development." **Advances in Developing Human Resources,** 9: 11.

Gibb, S. 2008. **Human Resource Development: Process, Practices and Perspectives.** New York: Palgrave Macmillan.

Goold, M & Campbell, A. 2002. **Designing Effective Organization.** London: Jossey-Bass.

Gross, E. & Nalbantian, R. 2002. **Looking at Reward Holistically, in Chingos, Peter T. Paying for Performance: A Guide to Compensation Management.** 2nd ed. New York: John Wiley.

Gupta, S. 2008. **Leading HR for High Performance in Higher Education.** London: Universities Personnel Association and Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Heneman, L. 2001. **Business Driven Compensation Policies: Integrating Compensating System with Corporate Strategies.** New York: AMACOM.

Higher Education Funding Council for England. 2010. **The Higher Education Workforce Framework 2010.** Retrieved September 10, 2010, from www.hefec.ac.uk.

Marquardt, M. & Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization.** New York: I R W I N.

Mclean, N. 2006. **Organization Development: Principles, Processes, and Performance.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. 1989. **The structure of organization: A Synthesis of the Research.** Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

Nonaka, J. & Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge-creating Company: How Japanese Corporate Create the Dynamic of Innovation.** London: Oxford University Press.

Phillips, J. & Schmidt, L. 2004. **The Leadership Scorecard.** Boston: ELSEVIER.

Reilly, P. & Williams, T. 2006. **Strategic HR: Building the Capability to Result.** Burlington: Gower.

Robert, B. 2002. "Process first, Technology second." **HR Magazine,** June, 40-46.

Roberts, G. 2008. **Recruitment and Selection.** London: CIPD.

Robinson, I. 2006. **Human Resources Management in Organization: The Theory and Practice of High Performances.** London: CIPD.

Seyfarth.T.J. 1996. **Personnel Management for Effective Schools.** Boston: Ally and Bacon.

Schules, S. R. 2006. "Strategic Human Resources Management: Linking the People with The Strategic Needs of The Business" in Mello, A. J. (Editor). **Strategic Human Resources Management.** Australia: Thomson South-Western.

Shahzad, K., Basher, S. & Ramay, M.I. 2008. "Impact of HR Proactive on Perceived Performance of University Teaches in Pakistan." **International Review of Business Research Payes,** 4(2), 11-18.

Stanford, N. 2007. **Guide to Organization Design: Creating High-Performing and adaptable enterprises.** London: Profile Books.

Stiffler, A. 2006. **Performance: Creating the Performance-Driven Organization.** New Jersey: John Wiley.

Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005. **HR Value Proportion.** Boston: Harvard Business School Press.

Willins, S., Bernthal, P. & Phelps, M. 2009. Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. **Development Dimensions International.** Retrieved January 16, 2010, from http://www.ddi world.com/

Wright, A. 2006. **Reward Management in Context.** London: CIPD

York, M. 2010. **Applied Human Resource Management: Strategic Issues and Experiential Exercises.** London: SAGE.