

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิวัฒน์ ฤทธิมา และ อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail : vi2528@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดำเนินการศึกษาจากข้อมูลแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและการสรรหา การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการและการเกษียณอายุงาน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Strategy Human Resource Management for Autonomous Universities

Wiwat Rittima and Arunee Hongsiriwat

Program in Higher Education Department of Educational Policy Management and Leadership, Faculty of Education,

Chulalongkorn University E-mail : vi2528@gmail.com

ABSTRACT

This article has main objectives. To Strategy Human Resource Management for Autonomous Universities. This study was conducted by reviewing related literatures. The study showed that the Autonomous University Grant Commission under Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. Focus on quality and standard in human resource management and Strategy human resource management for autonomous university must begin with vision and mission setting, human resource management strategies setting, planning working staff workers, examinations and recruiting, human resources development and training, performance appraisal, compensation and benefits management and retirement.

Keywords: Strategy Human Resource Management, Autonomous Universities

บทนำ

การบริหารมหาวิทยาลัยในยุคปัจจุบันและอนาคตจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา (Admission) หลักสูตรของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนโดยสร้างหลักสูตรในลักษณะ supply side มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีลักษณะ demand side องค์ความรู้ในปัจจุบัน องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพและวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง การเงินอุดมศึกษาการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยยังคงเป็นระบบการต่อรองหรือ bargaining และการประกันคุณภาพการศึกษา กลไกการประกันคุณภาพที่มีการกำกับโดยใช้ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก (ภาวิข ทองโรจน์, 2561) การเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงสถานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐเพื่อให้มีความเป็นอิสระในการบริหารงานและสามารถเลี้ยงตนเองได้ โดยต้องมีความสามารถในการแข่งขันและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อโอกาสและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานที่สำคัญก็คือแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับบุคคลที่เป็นคนดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมนุษย์มีความรู้ มีความสามารถ สติปัญญาและสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัด (สุตาสุวรรณ งามมงคลวงศ์, 2555)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตื้นตันควรมุ่งเน้นความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ภายใต้คุณสมบัติทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและนิติธรรมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่หาให้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้หลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นต้นแบบตัวอย่างให้บุคลากรมีจิตคุณธรรมดีงาม ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ท่วมเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณ จะส่งผลให้ผลผลิตที่เป็นบัณฑิตมีภูมิคุ้มกันที่ดีและมีคุณภาพต่อสังคมในอนาคต สามารถเสริมสร้างความสำเร็จของมหาวิทยาลัยให้ขับเคลื่อนไปได้เร็วยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองการพัฒนาประเทศไทยที่ก้าวไปสู่ยุค 4.0 และก้าวไปสู่ยุค 5.0 ได้ (กนกพันธ์ โลภตรวงศ์ และไพโรจน์ ภูทอง, 2562) อีกทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยยังก่อให้เกิดการบูรณาการการบริการวิชาการกับการวิจัย การบูรณาการการบริการวิชาการกับการเรียนการสอน การบูรณาการการบริการวิชาการการวิจัยและการเรียนการสอน ในส่วนด้านกระบวนการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน (นันทพร ปานะรัตน์และปิยะนุช เงินคล้าย, 2562) ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์คือผู้ที่ขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดศักยภาพขององค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องประยุกต์หรือจัดการความแตกต่างของแต่ละคนให้มีเป้าหมายร่วมกันคือทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังมีประเด็นปัญหาในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปยังแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยพบว่าไม่มีแผนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนในการพัฒนาภาระงานหรือระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีองค์ความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการธำรง รักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (กฤติยา จินตเศรณี, 2557)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปในทิศทางที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรโดยการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักเพื่อบรรลุเป้าหมายการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์การได้อย่างยั่งยืน (ปติมา น้อยกุล, 2562) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมควรมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์

เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการปรับปรุงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 นโยบายการออกนอกระบบก็ได้เป็นข้อตกลงหนึ่งที่ผูกพันกับสัญญาการกู้ยืมเงินกับธนาคารพัฒนาเอเชียโดยรัฐบาลมุ่งหมายลดงบประมาณในส่วนราชการให้สามารถเลี้ยงตนเองและบริหารงบประมาณเองได้ ในช่วงปี พ.ศ. 2542 เริ่มมีการเสนอให้มหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นใหม่ ออกนอกระบบราชการและมีการหยุดรับข้าราชการเข้ามาในมหาวิทยาลัยรัฐเดิมทั้งหมดตำแหน่งที่บรรจุเข้ามาใหม่เรียกว่า "พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา" ซึ่งมีกรอบเงินเดือนและสวัสดิการแตกต่างจากข้าราชการเดิมและหากผู้ที่เกษียณราชการไปให้ตำแหน่งและเงินเดือนนั้นเปลี่ยนเป็นตำแหน่งพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งเริ่มบรรจุใหม่ โดยในสมัยที่ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้เสนอคณะรัฐมนตรีและสภานิติบัญญัติแห่งชาติให้ผ่านร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของแต่ละมหาวิทยาลัยและมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 ในมาตรา 36 ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล มีทางเลือกระบบบริหารได้ 2 ทาง คือ ให้เป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐและให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินการโดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนั้น ๆ การเคลื่อนไหวดังกล่าวเพื่อให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีการวิพากษ์วิจารณ์ไม่เห็นด้วยกับแนวทางและแนวคิดดังกล่าวในหลากหลายประเด็น โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวกับสภาพความมั่นคงในการทำงานเนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องมีการประเมินผลงาน ซึ่งเป็นข้อกังวลถึงความยุติธรรมของการประเมินที่จะมีผลกระทบต่อสภาพงานและการทำงานของพนักงานอีกประเด็นคือเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หากมีฐานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะได้รับสิทธิประโยชน์เท่ากับการเป็นข้าราชการหรือไม่ทั้งในด้านความมั่นคงในอาชีพ ค่ารักษาพยาบาล และอื่น ๆ

หลักการกลางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบไปด้วยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานะภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมและยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต้องมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้การผลิตบัณฑิตต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้เองภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายในและนายกสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคคลภายนอก 1 คน ซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอโดยการบริหารมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใส ไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งแต่ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ในการออกระเบียบข้อบังคับและแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อเปลี่ยนสถานะไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกสถานะได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยนสถานะภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานะภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและให้คงสิทธิการเป็น

สมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนดซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตราเป็นข้อบังคับโดยมีองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรมีส่วนร่วมยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit system) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส งบประมาณและทรัพย์สินให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษาโดยให้ถือว่าเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยในกรณีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็นทั้งนี้รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้หรือได้มาโดยการซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยโดยให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้และรายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพโดยไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด การจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัยและมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยและระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน สถานประกอบการและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนดโดยให้สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทาวิจัย นำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชนและประเทศชาติ และการกำกับ ตรวจสอบให้มีการกำกับตรวจสอบโดยกลไกภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การกำกับตรวจสอบภายในให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไกเพื่อควบคุมติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมการกำกับตรวจสอบภายนอกให้กระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไกงบประมาณนโยบายของรัฐบาลและระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษารัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกรณีที่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขัดต่อความสงบเรียบร้อยศีลธรรมอันดีหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยหากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดความเสียหายต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวมให้รัฐมนตรีที่กำกับดูแล นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป (สมควร ทรัพย์บำรุง, 2553)

การเปลี่ยนไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็จะมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล มีการบริหารเป็นอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมโดยได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและสรรหา การนำเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการและการเกษียณอายุการทำงาน โดยยึดหลักความเป็นอิสระ คล่องตัว มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยและมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย กำกับ ควบคุม ดูแล การวิเคราะห์งาน การทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานและการเกษียณอายุงาน โดยมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังเป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักของประเทศในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ โดยในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยในกำกับจำนวน 29 แห่ง ที่ประกอบไปด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า

คุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยพะเยา มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช สถาบันดนตรี กล้วยาณิวัฒนา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย สถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

ซึ่งเมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงาน เกิดการเปลี่ยนผู้นำมหาวิทยาลัยบ่อยและการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีนโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่องและไม่แน่นอน พร้อมทั้งไม่มุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดคุณค่าได้รับงบประมาณอย่างจำกัดโดยรัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี มหาวิทยาลัยมีทัศนคติ ค่านิยมต่างกันและขาดความเข้าใจร่วมกัน ขาดการประยุกต์ใช้สิ่งแวดล้อมร่วมกันกับชุมชน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานยังยึดติดกับระบบราชการขาดการติดต่อประสานงาน บุคลากรขาดความรู้ด้านภาษา ขาดบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารอย่างเป็นอิสระและบางมหาวิทยาลัยมีนักการเมืองเข้ามามีบทบาทในการบริหารอาจทำให้มีความสับสนเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใส นำไปสู่การเกิดปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและก่อให้เกิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเฉพาะของหน่วยงาน (ถวิล คำโสภา ศักดา สถาพรจนา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์, 2560)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

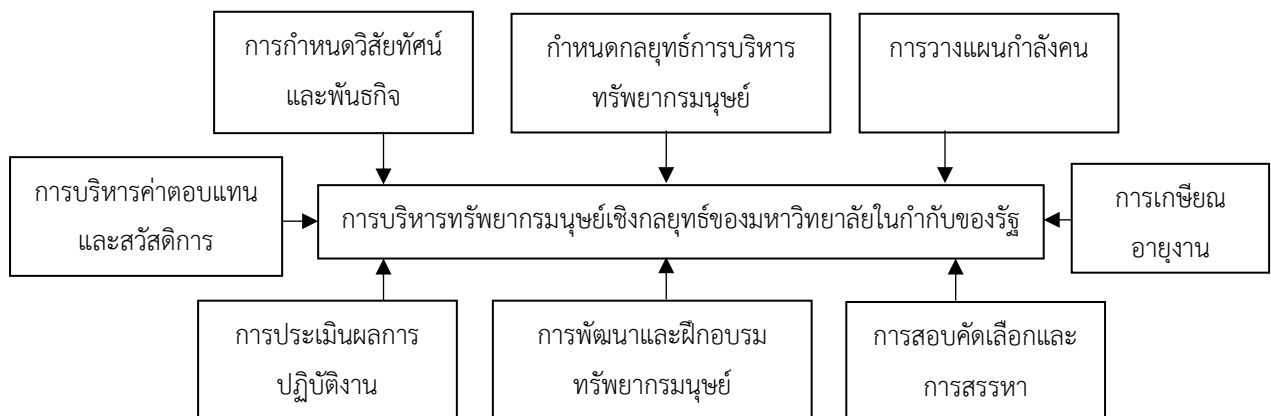
การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นเป็นการมุ่งรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการยึดหยุ่นตามสถานการณ์ มีระบบคณะกรรมการ ยึดหลักการมีส่วนร่วม ใช้ระบบคุณธรรมและมีระบบการประเมินก่อนบรรจุ การขึ้นเงินเดือนพิจารณาตามคุณภาพและปริมาณงาน มีแผนพัฒนาบุคลากรและมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน จากการเป็นนิติบุคคลการเปลี่ยนสถานภาพบุคลากรจากข้าราชการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย การกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ความดีความชอบและสวัสดิการ ซึ่งกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เงินเดือนและค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนดซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตราเป็นข้อบังคับโดยมีองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรมีส่วนร่วมยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit system) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส

ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเกิดขึ้นเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงานและการเปลี่ยนผู้นำมหาวิทยาลัย นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่องและจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยได้ตราเป็นข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยมีองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit System) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรและมีกลไกให้ความเป็นธรรมเกี่ยวกับระบบการอุทธรณ์ร้องทุกข์ที่ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ส่งผลกระทบต่อบุคคลในเรื่องของการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย การมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเองเป็นการเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั่นคือการพ้นจากระบบของกฎหมายโดยเด็ดขาด มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แตกต่างไปจากระบบราชการโดยจะมีการใช้ระบบภายในมหาวิทยาลัย มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพหรือการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ขาดมีระบบการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนยังไม่เป็นไปตาม

บัญชีอัตราเงินเดือนที่จัดทำขึ้น แต่เน้นการจ่ายตามคุณภาพและปริมาณงาน การมีผลงานประสพการณ์ คุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงควรมีกลุ่ตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย (ถวิล คำโสภา ศักดา สถาพรจนา และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, 2560)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและการสรรหา การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการและการเกษียณอายุงาน



ภาพที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจจะต้องมีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน มีธรรมาภิบาล มุ่งมั่นเป้าประสงค์มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพสู่ระดับสากล และกำหนดพันธกิจ ว่าด้วยการมุ่งมั่นพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน ส่งเสริมธรรมาภิบาล ใช้กลยุทธ์ที่ทันสมัยตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมคนเก่ง ดี มีคุณภาพสู่ระดับสากลและกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจะต้องดำเนินการออกแบบและวิเคราะห์งาน ระบบการวางแผนกำลังคน ระบบการสอบคัดเลือกและการสรรหา ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการและระบบการเกษียณอายุงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย

การวางแผนกำลังคน ด้วยการกำหนดกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่ตามแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามเกณฑ์ คณาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการตามมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ด้วยการจัดกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่เหมาะสมกับแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดสรรอัตรากำลังตามแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ พัฒนาคณาจารย์ให้มีตำแหน่งทางวิชาการ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญงาน ชำนาญการ เชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ

การสอบคัดเลือกและการสรรหา ดำเนินการคัดเลือกและการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน มีความคิดสร้างสรรค์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความจริงใจ ซื่อตรง โปร่งใส

ตรวจสอบได้ ด้วยการพัฒนาการสอบคัดเลือกบุคคล ใช้วิธีที่หลากหลายแสวงหาบุคคล พัฒนาหลักการสรรหาบุคลากรให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมมากขึ้น กรรมการสอบคัดเลือกมีความหลากหลาย พร้อมทั้งสร้างและพัฒนาระบบการสอบคัดเลือกให้เปิดกว้างมากขึ้น

การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิผล มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นและตรงกับสายงาน มีศักยภาพและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสู่ระดับสากล มีสมรรถนะ (Competencies) มีนักวิจัยอย่างมืออาชีพ มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสังคม มีผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้หรือเป็นนวัตกรรมใหม่ ด้วยการส่งเสริมให้ศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมให้ทุนการศึกษาทุกระดับชั้น ส่งเสริมให้เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ตามสายงานที่ขาดแคลน ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จัดหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มศักยภาพบุคลากรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดำเนินการคัดเลือก สรรหาและคงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ จัดระบบประเมินบุคลากรและผลงาน ส่งเสริมผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การเพิ่มมูลค่า (Value Added) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมโดยร่วมกับภาครัฐและเอกชน พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับต่างประเทศ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นบุคลากรมีความพอใจต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาการประเมินปรับเปลี่ยนกรรมการประเมินทุกปีและใช้วิธีประเมินแบบมีส่วนร่วมและตรงตามความเป็นจริง

การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้บุคลากรนั้นบุคลากรควรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตลอดการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยการพัฒนาหลักการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการการทุกประเภท จัดทำแผนพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการภายในให้บุคลากรได้รับประโยชน์ที่หลากหลายและมีการเพิ่มงบประมาณด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการทุกปี

การเกษียณอายุงาน ด้วยการกำหนดให้บุคลากรผู้เกษียณอายุงานมีขวัญกำลังใจดี ผู้เกษียณอายุงานพอใจต่อค่าตอบแทนและเงินชดเชยที่ได้รับเมื่อเกษียณอายุงาน ผ่านการจัดโครงการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรวัยเกษียณ การจัดอบรมด้านอาชีพแก่บุคลากรวัยใกล้เกษียณและจัดทำแผนงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนและเงินชดเชยแก่ผู้เกษียณอายุงาน

บทสรุป

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานะภาพเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายมีความเป็นอิสระในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้การยอมรับและให้ความสำคัญทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการ วิชาการและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมที่เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ โดยการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน ส่งเสริมธรรมาภิบาลใช้กลยุทธ์ที่ทันสมัยตาม เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมคนเก่ง ดี มีคุณภาพสู่ระดับสากลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดกลยุทธ์องค์การและการบริหารทรัพยากร มนุษย์ การวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและการสรรหา การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการและการเกษียณอายุงานที่เป็นไปตามแนวคิดแนวนโยบายด้านทรัพยากร มนุษย์ว่าด้วยกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางในการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ การ ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนการตัดสินใจในการดำเนินงาน การจัดการมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่เป็นกลยุทธ์เพื่อ การพัฒนาและการนำเอาระบบมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงไปปฏิบัติใช้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การมีผลงานที่ดีและ

สูงขึ้น ความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมและสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมีทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมเพื่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อสังคมและสภาพแวดล้อม การพัฒนาองค์การเป็นกลยุทธ์หรือโปรแกรมที่ออกแบบขึ้นโดยการวางแผน พัฒนาและการปฏิบัติให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความผูกพันในงานเป็นกลยุทธ์หรือนโยบายที่ออกแบบขึ้นเพื่อการพัฒนาและการนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานในการทำงานและองค์การ การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างได้มาการเก็บรักษาและการถ่ายโอนและใช้ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงาน การจัดหาพนักงานเป็นกลยุทธ์เพื่อการดึงดูดและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการที่องค์การจะจัดการกับการมีจะเรียกว่ามนุษย์ที่มีความสามารถสูงเพื่อให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จ การเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนานโยบายและการดำเนินการด้านการให้รางวัลกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระยะยาวและพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางที่องค์การจะต้องดำเนินการในการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ระหว่างองค์กร พนักงานและสหภาพแรงงาน (Armstrong, M, 2009)

ข้อเสนอแนะ

1. ในเชิงนโยบายควรมีการกำหนดรูปแบบและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นแบบแผนพื้นฐาน
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นควรดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานและระเบียบข้อบังคับกลางโดยควรมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมกำกับดูแล
3. สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ควรดำเนินการศึกษาในประเด็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการศึกษาเพื่อวางระเบียบและข้อบังคับกลางเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เอกสารอ้างอิง

- Armstrong, M. (2009). *Strategic Human Resource Management*. (4 th ed.). London: Kogan Page.
- กนกพันธุ์ วัชรพงศ์และไพโรจน์ ภูทอง. (2562). แนวคิดตัวแบบธรรมาภิบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยในยุค 4.0. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*. 17, (1), 77-95.
- กฤติยา จินตสรณ์. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวิล คำโสภาค ศักดา สภาพรวงษา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 2 (2), 249-266.
- นันทขพร ปานะรัตน์และ ปิยะนุช เงินคล้าย. (2562). ประสิทธิภาพของการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. 10 (2), 101-116.
- ปติมา น้อยภูต. (2562). บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวขับเคลื่อนนวัตกรรม. *วารสาร HRIntelligence*. 15 (1), 101-117.
- ภาวิช ทองโรจน์. (2561). *สภาสถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษา*. สืบค้น 29 เมษายน 2565, จาก http://www.mua.go.th/users/bhes/catalog_h/StdEdu/FormCurr/PavitSpeak.pdf.
- สมควร ทรัพย์บำรุง.(2550). *การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้น 29 เมษายน 2565, จาก [https://somkuansub.files.wordpress.com/2010/12/\(253](https://somkuansub.files.wordpress.com/2010/12/(253)

สุดาสุวรรณ งามมงคลวงศ์. (2555). นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของภูมิภาคอาเซียน :

การปรับตัวของยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. 2558. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 3 (2), 121-131.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). *ความเป็นของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: อดีตถึงปัจจุบัน*. สืบค้น 29 เมษายน 2565,

จาก <http://www.facsenate.general.mju.ac.th/Government/>.