



# กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนใน มหาวิทยาลัยราชภัฏ

## Mechanism of Human Resource Development to Enhance Competitiveness and the ASEAN Community in Rajabhat University

- นิภาพรรณ เจนสันติกุล
- สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
- คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- 
- **Nipapan Jentsantikul**
- Department of Public Administration
- Faculty of Humanities and Social Sciences
- Nakhon Pathom Rajabhat University
- E-mail: nipapan.ni@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยนำเสนอให้เห็นเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 กระบวนการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกบุคลากรออกเป็น บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพและแนวทางการพัฒนาต่อไป

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประชาคมอาเซียน

## Abstract

This article aims to explain the mechanism of human resource development to enhance the competitiveness and the ASEAN community by offering some of the reasons and the need to develop human resources and the process of human resource development in Rajabhat University. The process of human resource development in Rajabhat University has 3 stages, namely formulating human resource development policy, implementing human resource development policy and evaluating human resource development policy. In addition, personnel are classified into academic or support staff for the development potential and development approach.

**Keywords:** Human Resource Development, Rajabhat University, ASEAN Community

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี สังคม และคุณลักษณะทางประชากรนั้น เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การ องค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ภายใน หรือเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังเช่นในกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีนั้น หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง ซึ่งเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนบทบาทในงานและโครงสร้างองค์การตามมา (Chiavenato, 2001: 18; Robinson, 2006 อ้างถึงใน จิระพงษ์ เรื่องกุล, 2556ข: 195) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ คือ การทำให้นุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งการพัฒนาตนเองจะต้องเป็นไปในลักษณะแบบต่อเนื่อง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้นจะมีการวิเคราะห์ศักยภาพและกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกันตามแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างไรก็ตาม กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับความร่วมมือด้านการศึกษาในกรอบอาเซียนนั้นจะต้องประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ 9 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความรู้ของประชากรในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน 2) ความร่วมมือในการพัฒนาภาษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง 3) การแลกเปลี่ยนครูและนักเรียน 4) การส่งเสริมเทคโนโลยีทางการศึกษาของกลุ่มประเทศอาเซียน 5) การส่งเสริมความเป็นเลิศของบุคลากรประเทศภาคีในกลุ่มอาเซียน เพื่อการแลกเปลี่ยนช่วยเหลือกันในการพัฒนาศักยภาพของประชาคมอาเซียนให้สามารถแข่งขันกับประชาคมโลกต่อไปได้ 6) การธำรงรักษากฎมีปัญญาท้องถิ่นของประชากรในแต่ละภูมิภาค โดยเฉพาะการดูแลภาษาแม่ของแต่ละประเทศให้มีความเข้มแข็ง ถึงแม้ว่าจะใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง 7) การเชื่อมโยงด้าน

วัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน 8) การร่วมมือแลกเปลี่ยนนักเรียนนักศึกษาในแต่ละระดับ และ 9) การเชื่อมโยงการประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียนและรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในทุก 2 ปี ในด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษากับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดให้เปิดเสรีการค้าบริการด้านการอุดมศึกษา และการบูรณาการการเป็นประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เพื่อให้ระบบอุดมศึกษาเตรียมพร้อมในการรองรับให้ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ม.ป.ป.) และหากพิจารณาสถานการณ์การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า มีการแข่งขันกันรุนแรงขึ้นทุกขณะ นอกจากนี้ ปัญหาผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจต่อการศึกษาและนโยบายของรัฐในการจัดการศึกษาส่งผลให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการเข้าเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหลายต้องปรับยุทธศาสตร์กิจการของตนเอง โดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์เชิงรุกมาใช้ในการบริหารงาน อันส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้เข้าเรียน มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องปรับยุทธศาสตร์ของตนเอง เพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจและรู้สึกคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป และเมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสนองต่อความต้องการได้มากที่สุดจะทำให้เป็นที่ยอมรับ มีผลมาถึงชื่อเสียงและรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การอยู่รอด เติบโต เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อีกทั้งยังสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจอีกด้วย (เฉลิมชัย ศุขไพบูลย์, 2556)

นอกจากนี้ การเปิดประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีด้านการค้าก่อให้เกิดการเปิดเสรีด้านการศึกษาตามมาด้วย โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา การศึกษาในอาเซียนจะกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ และเป็นธุรกิจแบบไร้พรมแดน ที่เป็นการตอบสนองการเปิดเสรีด้านการศึกษาในกรอบอาเซียนและการค้าโลก ซึ่งอาจจะทำให้เกิดกระแสการแข่งขันในการให้บริการด้านการศึกษาในภูมิภาค และการสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาไปสู่ความเป็นนานาชาติและมหาวิทยาลัยระดับโลกมากขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยไทยต้องมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่ความเป็นสากลและความเป็นนานาชาติ ทำให้ในอนาคตมหาวิทยาลัยไทยจะต้องมีบุคลากรอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญทักษะทางด้านภาษา และสัดส่วนจำนวนของอาจารย์ที่จบปริญญาเอก และจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการเพิ่มมากขึ้น เพราะในปัจจุบันนี้สัดส่วนของอาจารย์ในระดับปริญญาเอกและอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการของประเทศไทยยังอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ (กุลธิดา สิงห์สี, 2556-2557: 19)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นเรื่องสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและรองรับกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และกลายเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผูกพันเหนียวแน่นมั่นคง กลายเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและ

รูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2551)

## ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

Harbison และ Myers (1964: 94) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง ในขณะที่ Scott and Mitchell (1972: 281) ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวหน้าไปในที่ที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน ซึ่งอาจผ่านกระบวนการฝึกอบรมหรือกระบวนการอื่น ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

### วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ ดังนี้ (กุลมาศ ศิริมาตย์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556: 531-532)

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการพิจารณาว่าความรู้ใดเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตการทำงาน และเมื่อพ้นจากสถาบันการศึกษาจำเป็นอย่างไรที่จะต้องศึกษาเรียนรู้ให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร หากมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง

2. การปฐมนิเทศ เป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ และองค์การต้องการให้พนักงานได้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์การและเพื่อนร่วมงาน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวสมรรถนะที่พิจารณาจาก 1) ชีตความสามารถหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การ ชีตความสามารถเหล่านี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ 2) ชีตความสามารถด้านการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และ 3) ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน หมายถึง ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเริ่มต้นได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การปฐมนิเทศ การสอนงาน การทดลองฝึกประสบการณ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวสมรรถนะ

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพิจารณาโครงสร้างงาน การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนแปลงด้านการใช้ภาษาให้สอดคล้อง

กับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น โครงสร้างการทำงานจึงควรมีความยืดหยุ่น มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและพัฒนาทักษะให้มีความหลากหลาย มีการเพิ่มทักษะทางเทคนิค และควรปรับทัศนคติการทำงานแบบดั้งเดิมสู่การทำงานที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Duke II and Udono, 2012: 161)

## เหตุผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนเพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคน ที่ทำงานเพื่อองค์การ (Harrison and Kessels, 2004) โดยเหตุผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การเพื่อที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถบรรลุได้ด้วยการสร้างเครือข่ายของคนที่มีความสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันจะนำมาซึ่งคุณค่าให้แก่องค์การ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556ก: 17) เพราะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานคือมนุษย์ ดังนั้น มนุษย์จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถขององค์การจะเกิดขึ้นจากการที่องค์การสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนมาใช้ และเป็นกลไกที่สำคัญในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง (ภาคภูมิ ถูกชะเมธ, 2553)

2. ทรัพยากรมนุษย์สามารถเรียนรู้และพัฒนาต่อยอดความรู้ได้เมื่อเทียบกับสินทรัพย์อื่น การเรียนรู้ของมนุษย์ทำให้กลายเป็นผู้มีศักยภาพโดยสามารถวัดได้จาก 1) เครื่องมือ/กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม 2) กระบวนการพัฒนา เช่น ความไว้วางใจ การเปิดกว้าง ความร่วมมือ การปฏิบัติงานเชิงรุก และ 3) ผลลัพธ์ของการพัฒนา เช่น สมรรถนะ การพัฒนาบทบาท การทำงานเป็นทีม ซึ่งท้ายสุดองค์การจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนา เช่น ผลกำไร ผลิตภาพ เป็นต้น (Rao, n.d.) ดังนั้น หากองค์การมีการวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในตำแหน่งงานที่ต้องการตั้งแต่กระบวนการแรก เพื่อจะมากำหนดวิธีการสรรหาและการคัดเลือกได้อย่างเหมาะสม ตรงตามความต้องการทั้งคุณสมบัติและทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนด (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555) จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์การวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และกระแสโลกาภิวัตน์ ทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการพัฒนาให้มีอัตราการรู้หนังสือ การใช้เครื่องมือที่ทันสมัย หากอุตสาหกรรมนั้นขับเคลื่อนและใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก บุคลากรหรือแรงงานควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณค่าและสามารถแข่งขันกับแรงงานต่างประเทศได้ (De Silva, 1997) และในปี 2558 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน สินค้า บริการ การลงทุน และการเงินเสรี ซึ่งการเคลื่อนย้ายดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏควรปรับตัวในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปิดเสรี โดยบุคลากรสาขาวิชาการจะต้องพัฒนาตนเอง และผลักดันให้นักศึกษาใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความรู้ ความสามารถ และสามารถแข่งขันได้ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรสายสนับสนุนจะต้องมีความพร้อมในการสื่อสารแลกเปลี่ยนกับประเทศสมาชิกอาเซียนได้ (นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล, 2556; ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, ม.ป.ป.)

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากเป็นการพัฒนาโดยขาดการวิเคราะห์ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีการดำเนินการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม ความรู้ที่ได้รับไม่ได้นำไปใช้ทันที และการฝึกอบรมที่ไม่มีการจำแนกกลุ่มอายุ ระดับตำแหน่ง ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมอาจได้รับไม่เต็มที่และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นควรวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้ชัดเจนว่ามีกี่กลุ่ม แต่ละกลุ่มควรได้รับการส่งเสริมสมรรถนะด้านใด เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพได้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตการลงทุนในมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม การดูแลสุขภาพอนามัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนในมนุษย์นั้นหากวัดในเชิงปริมาณจะพบว่าวัดได้จากผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (อานันท์ชนก สกนธวัฒน์, 2557) และหากศึกษาข้อมูลทางสถิติหลายประเทศได้ชี้ให้เห็นว่า ประเทศที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงโดยส่วนใหญ่จะมีการลงทุนใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสัดส่วนที่สูงกว่าประเทศที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำกว่า โดยพบว่า ประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศที่มีรายได้สูงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อการศึกษามากกว่าประเทศที่มีระดับการพัฒนาหรือรายได้ที่ต่ำกว่า (อานันท์ชนก สกนธวัฒน์, 2557)

## กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการทบทวนความหมายและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถจำแนกกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 กระบวนการ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในที่นี้ควรมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องแสวงหาจุดเด่นด้านคุณภาพและความแตกต่าง ตลอดจนการเตรียมความพร้อมกับการแข่งขัน หากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในระดับต่ำ มหาวิทยาลัยราชภัฏอาจต้องมีการจ้างบุคลากรจากต่างประเทศเข้ามาจัดการเรียนการสอนแทน (Bhumiratana and Commins, 2012: 22)

ดังนั้น ควรวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรให้เห็นแนวทางที่ชัดเจนว่าจะมุ่งไปสู่ทิศทางใด อย่างไรก็ตาม กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพัฒนาได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรนั้น อาจต้องมีการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างตัวชีวิตที่มีการกำหนดในนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และควรเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงการปรับกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มประเทศอาเซียน (สุวรรณ หวังเจริญเดช, 2557: 114; Chavan, 2009: 395)

2. การนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ ด้วยการส่งเสริมกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมขององค์กร และสภาพการแข่งขัน



และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในส่วนนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่เพียงต้องเผชิญกับเงื่อนไขที่เพิ่มขึ้น แต่อาจต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจความคู่ไปด้วย กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญต่อองค์การ โดยคำว่าทุนมนุษย์เกิดขึ้นครั้งแรกโดย Theodore Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลที่มองว่าแนวคิดเศรษฐศาสตร์ทั่วไปไม่สามารถแก้ไขความล้าหลังและความยากจนของประเทศด้อยพัฒนาได้ การที่จะทำให้ประชากรที่ยากจนอยู่ดีกินดีไม่ได้เกิดจากการมีที่ดิน สิ่งก่อสร้าง หรือเครื่องมือเครื่องมือต่าง ๆ แต่เกิดขึ้นจากความรู้ (พลู เดชะรินทร์, 2546: 96) ดังนั้น ในขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ ควรมีการนำเครื่องมือการจัดการหลักการประเมินผลแบบสมดุลมาใช้ในการบริหารองค์การ โดยเป็นเครื่องมือการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การสามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (Molleman, n.d.)

ในปัจจุบันได้มีการนำหลักการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งพัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton มาใช้เป็นแนวทางการนำกลยุทธ์ขององค์การไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ทำให้บุคคลทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องทำ เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์การประสบผลสำเร็จ ดังที่ พลู เดชะรินทร์ (2546) และ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวว่า หลักการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมและกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สื่อสารวัตถุประสงค์ กลยุทธ์เป้าหมายให้แก่บุคลากร ทดสอบความถูกต้องเหมาะสมของกลยุทธ์ ติดตามตรวจสอบ ควบคุมการดำเนินงาน เครื่องมือบอกผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้

หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำหลักการประเมินผลแบบสมดุลมาใช้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ (สมเกียรติ บุณรอด และคณะ, 2551: 24) และควรมีการแยกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นกลุ่มคนเก่ง และกลุ่มปกติ เพราะการพัฒนาคนเก่งจะมีกระบวนการสรรหาคัดเลือก การกำกับจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาภาวะผู้นำ การวางแผนอาชีพ การตระหนักและการให้รางวัลที่แตกต่างจากกลุ่มปกติ ยิ่งในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ปัญหาการขาดแคลนคนเก่งกลายเป็นปัญหาหลักขององค์การ (Bhatnagar, 2007: 641)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของบุคลากร ซึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏจะประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน การกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจำแนกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ แผนระดับองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสำคัญกับเรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้เทียบเคียงได้กับต่างประเทศ เร่งนำร่องในกลุ่มวิชาชีพที่เคลื่อนย้ายแรงงานเสรีให้มีคุณลักษณะพร้อมตามข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติบัณฑิตวิชาชีพ สนับสนุนการเพิ่มอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกแต่ละสาขาที่สามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย แผนระดับหน่วยงานเป็นแผนที่กำหนดตัวชี้วัดสอดคล้องกับแผนระดับองค์การ ทั้งนี้ ในระดับหน่วยงานจะต้องวิเคราะห์อัตรากำลังในระยะสั้นและระยะยาว แผนระดับหน้าที่ เป็นแผนที่

พิจารณาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรแต่ละสาขาวิชา เพื่อให้สอดคล้องกับแผนระดับหน่วยงานและแผนระดับองค์การ อย่างไรก็ตาม แผน 3 ระดับนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งอาจมีการกำหนดและนำไปปฏิบัติไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับจุดเด่นและลักษณะของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏในการวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันและการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานภายในประเทศและประชาคมอาเซียน ชั้นตอนที่สองระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา (De Silva, 1997) ชั้นตอนที่สาม มีกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 9 ประการ โดยส่งเสริมทักษะบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ การส่งเสริมทักษะการสื่อสารหลายภาษา การจัดการข้ามวัฒนธรรม ความแตกต่างในเจนเนอเรชั่น ซึ่งจะประกอบด้วยอย่างน้อย 4 รุ่น ได้แก่ Baby Boomer, Gen X, Gen Y และ Gen Z หรือ Gen M หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า NewBiES (พิภพ อุตร, 2555: 1; สุวรรณ หวังเจริญเดช, 2557: 114) ในส่วนที่แตกต่างกัน บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ที่เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, ม.ป.ป) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันควรพัฒนาให้มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ และทดแทนไม่ได้ (ชลธิชา มธุระเมธา, 2557: 129)

3. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการประเมินผลเป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสาย

สนับสนุน ที่คำนึงถึงแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและการให้ค่าตอบแทนและรางวัล โดยระบบการบริหารค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 วิธีการหลัก ๆ คือ ระบบจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based System) และระบบจ่ายตามทักษะการปฏิบัติงาน (Skill-Based System) โดยในแต่ละวิธีจะมีทางเลือกให้แยกย่อยออกไปอีกเป็นรายบุคคลและรายทีมงานในการประเมินและการกระจายผลตอบแทนการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Pay) เป็นหลักการที่จัดว่าเป็นการจ่ายแบบคุณธรรม (Merit Pay) ที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน (กิงพร ทองใบ, 2545: 146-156) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจและการรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์การ การจัดการค่าตอบแทนและการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพจะต้องตั้งอยู่บนหลักของการประเมินค่างานในแต่ละงานและพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงานที่สอดคล้องกับแผนระดับองค์การ แผนระดับหน่วยงาน และแผนระดับหน้าที่ ซึ่งต่างมีผลต่อความพึงพอใจในงานผลิตภาพ และความผูกพันต่อองค์การในระยะยาว (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2555: 73; Duke II and Udonon, 2012: 158-159)

## สรุป

กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีความสามารถในการแข่งขันและรองรับกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพของมหาวิทยาลัยและบุคลากรให้ชัดเจน และทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย



สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมให้เกิดการพัฒนาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพัฒนาให้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถพัฒนาเส้นทางชีวิตของตนเองได้ การวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากรและการจำแนกสมรรถนะความสามารถหลักของบุคลากรและความสามารถหลักขององค์กรควรสอดคล้องกันและเหมาะสมกับตำแหน่งงานในแต่ละส่วนขององค์กร ซึ่งควรเป็นไปตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเรื่องของการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นไปที่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ แบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับมหภาค เริ่มจากครอบครัว โรงเรียน ศาสนา สื่อ และนโยบายของรัฐ ฯลฯ และ 2) ระดับจุลภาค คือ การสร้างหรือพัฒนาทุนมนุษย์ในช่วงวัยทำงาน เช่น การฝึกอบรม และกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีแนวทางและยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันออกไป (จีระหงส์ลดารมภ์, 2555: 51)

ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเก่ง การวางแผนกำลังคนในระยะยาว การเพิ่มศักยภาพของคนที่มืออยู่ให้มีคุณค่า ผ่านการสอนงาน การเรียนต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การฝึกอบรมและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างทักษะความชำนาญ และมีแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถยกระดับศักยภาพการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถ

ในการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ และเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียน ดังนั้น การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่มีการระบุนโยบายการดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน จะส่งผลให้เกิดการสนับสนุนการวางระบบการบริหารเส้นทางอาชีพสายวิชาการและสายสนับสนุนได้ และสามารถจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับทดแทนได้ในอนาคต

### บรรณานุกรม

- Bhatnagar, Jyotsna. 2007. "Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention." **Employee Relations** 29, 6: 640-663.
- Bhumiratana, Sakarindr, and Commins, Terry. 2012. "Challenges and Opportunities for Higher Education in Asia in the Era of Globalization: Case of Thailand." **Asian Journal on Education and Learning** 3, 2: 21-27.
- Bunrod, Somkiat, et al. 2008. "The Development of the Model of Performance Evaluation for Educational Service Area Office." **Journal of Education Naresuan University** 10, 3: 19-35. (in Thai).
- สมเกียรติ บุญรอด และคณะ. 2551. "การพัฒนา รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา." **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์** 10, 3: 19-35.
- Chatchawan, Supasawat. n.d. **ASEAN Economic Community with the Local Government Thailand**. n.p. (in Thai).

- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์. ม.ป.ป. **ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับการปกครองท้องถิ่นไทย**. ม.ป.ท.
- Chavan, Meena. 2009. "The Balanced Scorecard: A New Challenge." **Journal of Management Development** 28, 5: 393-406.
- Chevatanarak, Noppakun, and Pengpon, Wilai. 2013. "Attention and Crisis Review on Human Resource When AEC 2015 Arrives." **Executive Journal** 33, 4: 64-71. (in Thai).
- นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล. 2556. "ภารกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องพบทวนก่อนถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558." **วารสารนักบริหาร** 33, 4: 64-71.
- Chiavenato, Idalberto. 2001. "Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium." **Public Personnel Management** 30, 1: 17-26.
- Dacharin, Pasu. 2003. **Balance Scorecard Deep Knowledge in Practice**. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai).
- พลู เดชะรินทร์. 2546. **Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- De Silva, Sriyan. 1997. **Human Resources Development for Competitiveness: A Priority for Employers**. Geneva: International Labour Organization.
- Duke II, Joe, and Udono, Ekpo Nya. 2012. "A New Paradigm in Traditional Human Resource Management Practices." **Journal of Management and Sustainability** 2, 2: 158-162.
- Harbison, Frederick H., and Myers, Charles A. 1964. **Educational, Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development**. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, Rosemary, and Kessels, Joseph. 2004. **Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organizational View**. New York: Palgrave Macmillan.
- Hongladarom, Chira. 2012. "How to Create the Human Capital of Thailand for Supporting the ASEAN Community." **Journal of HR Intelligence** 7, 1: 47-54. (in Thai).
- จีระ หงส์ลดารมภ์. 2555. "สร้างทุนมนุษย์คนไทยรองรับประชาคมอาเซียนอย่างไร." **Journal of HR Intelligence** 7, 1: 47-54.
- Iveta, Gabcanova. 2012. "Human Resource Key Performance Indicators." **Journal of Competitiveness** 4, 1: 117-128.
- Jensantikul, Nipapan. 2012. "Compensation and Reward Management from Concept to Application." **Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University** 31, 2: 65-74. (in Thai).
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. 2555. "การจัดการค่าตอบแทนและการให้รางวัล จากแนวคิดสู่การประยุกต์." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 31, 2: 65-74.
- Luepong, Prapaitip. 2012. "The Competency Development of Human Resource."

- Executive Journal** 32, 4: 103-108. (in Thai).
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. 2555. “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน.” **วารสารนักบริหาร** 32, 4: 103-108.
- Mathuramaytha, Chonticha. 2014. “Intellectual Capital Concepts for Competitive Advantages.” **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 34, 3: 127-135. (in Thai).
- ชลธิชา มธุระเมธา. 2557. “แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญาเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 34, 3: 127-135.
- Molleman, Beer. n.d. **The Challenge of Implementing the Balance Scorecard**. n.p.
- Nakhon Pathom Rajabhat University. n.d. **Executive Summary Educational Preparation of Rajabhat University to Join ASEAN in 2015**. Nakhon Pathom: Nakhon Pathom Rajabhat University. (in Thai).
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ม.ป.ป. **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร การศึกษาการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- Pattanapong, Wattana. 2003. **BSC and KPI to Organizational Growth and Sustainability**. Bangkok: Pimdee. (in Thai).
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- Puvitayaphan, Arporn. n.d. **Elements of Personal Development**. n.p. (in Thai).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. ม.ป.ป. **องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร**. ม.ป.ท.
- Rao, T.V. n.d. “Resource Requirement for Human Resource Development.” **Human Resource and Development** 1: 1-6.
- Ruanggoon, Jirapong. 2013a. “Communities of Practice: An Approach of Knowledge Management to Gain a Competitive Advantage.” **FEU Academic Review** 7, 2: 16-27. (in Thai).
- จิระพงศ์ เรืองกุล. 2556ก. “ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน.” **FEU Academic Review** 7, 2: 16-27.
- Ruanggoon, Jirapong. 2013b. “Organizational Change: Concepts, Process and the Roles of Human Resource Professional.” **Panyapiwat Journal** 5, 1: 194-203. (in Thai).
- จิระพงศ์ เรืองกุล. 2556ข. “การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิดกระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.” **วารสารปัญญาภิวัฒน์** 5, 1: 194-203.
- Rukhamate, Pharkphoom. 2010. “High Performance Organization in the Public Sector: Structural Contingency Theory and

- Cultural Approach.” **Journal of Management Sciences** 27, 1: 33-46. (in Thai).
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2553. “องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดวัฒนธรรม.” **วารสารวิทยาการจัดการ** 27, 1: 33-46.
- Sakontawat, Ananchanok. 2014. “Human Capital Development of a Country.” **Journal of Economic and Social** 51, 2: 27-33. (in Thai).
- อานันท์ชนก สกนธวัฒน์. 2557. “การพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ.” **วารสารเศรษฐกิจและสังคม** 51, 2: 27-33.
- Scott, William G., and Mitchell, Terence R. 1972. **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis**. Homewood, IL: Irwin.
- Singsi, Kultida. 2013-2014. “Thailand’s Higher Education in Asian Community: Modes of Learning, Trends and Future Adaptation.” **Lampang Rajabhat University Journal** 2, 2: 13-23. (in Thai).
- กุลธิดา สิงห์สี. 2556-2557. “อุดมศึกษาไทยในอาเซียน รูปแบบ แนวโน้มและทิศทางการปรับตัวในอนาคต.” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง** 2, 2: 13-23.
- Sirimas, Kulmas, and Kongsawatkiat, Kittiphun. 2013. “Human Resource Management Factors that Influence the Readiness of Organization in the AEC: A Case Study of International (Diploma) Hotel Management School.” **Journal of Finance, Investment, Marketing, and Business Management** 3, 4: 525-540. (in Thai).
- กุลมาศ ศิริมาตย์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2556. “ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมขององค์กรในการก้าวเข้าสู่ AEC กรณีศึกษาโรงเรียนการจัดการโรงแรมนานาชาติ (ประกาศนียบัตร).” **วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ** 3, 4: 525-540.
- Sukpaiboon, Chalermchai. 2013. “Proactive Strategy for Managerial Quality Development of Rajabhat University.” **Veridian E-Journal** 6, 2: 681-699. (in Thai).
- เฉลิมชัย สุขโพบูลย์. 2556. “ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.” **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal** 6, 2: 681-699.
- Thongbai, Kingporn. 2002. **Compensation Management**. Bangkok: Thammasarn. (in Thai).
- กิ่งพร ทองใบ. 2545. **การบริหารค่าตอบแทน**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- Udom, Pipop. 2012. “Thailand Human Vision: HR 2020 to the 4 I’s.” **Journal of HR Intelligence** 7, 1: 1. (in Thai).
- พิภพ อุดร. 2555. “ทรัพยากรมนุษย์ยุค 2020 ต้องมี 4 I’s.” **Journal of HR Intelligence** 7, 1: 1.
- Wangcharoendate, Suwan. 2014. “Perspectives on the Potential Development of Thai Accounting Profession.” **University of the Thai Chamber of Commerce Journal**

34, 3: 109-120. (in Thai).

สุวรรณ หวังเจริญเดช. 2557. “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: มุมมองด้านการพัฒนาศักยภาพวิชาชีพบัญชีไทย.” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 34, 3: 109-120.

Wedchayanon, Nisada. 2008. **A New Dimension in the Management of Human Capital.** Bangkok: Graphico Systems. (in Thai).

นิสดาร์ก เวชยานนท์. 2551. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.



**Nipapan Jentsantikul** received her Doctoral Degree in Public Policy and Public Management from Mahidol University. She is currently a lecturer in the Department of Public Administration, Nakhon Pathom Rajabhat University. Her research interests include Public Policy, Public Administration, Public Management, Project Management and Project Evaluation.