

นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
ในทศวรรษหน้า

INNOVATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTONOMOUS
UNIVERSITY FOR THE NEXT DECADES

นงนุช ล่วงพิน¹ และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว²

Nongnuch Luangpon and Vorakarn Suksoodkeay

Article History

Received: 11-06-2024; Revised: 23-01-2025; Accepted: 23-01-2025

<https://doi.org/10.14456/jsmt.2025.3>

บทคัดย่อ

บทนำ: การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐต้องปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกัน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า **ระเบียบวิธีวิจัย:** ใช้รูปแบบการวิจัยอนาคตแบบอีดีเอฟอาร์ (EDFR: Ethnographic Delphi Future Research) มีวิธีการ กระบวนการ และระเบียบวิธีในการศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคต เครื่องมือที่ใช้ใน EDFR รอบที่ 1 ศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 17 คน รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาจากรอบที่ 1 กับผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท เพื่อหาฉันทามติ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นแบบเฉพาะเจาะจง สถิติที่ใช้ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ **ผลการวิจัยพบว่า:** มีฉันทามติในรอบที่ 2 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่เป็นไปได้ คือการบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จ การบริหารที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจกเบส การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกิกิเอร์เกอร์ขึ้นกับความพึงพอใจของผู้จ้างงานและผู้ทำงาน **สรุป:** การนำไปใช้จะขึ้นกับการตัดสินใจของผู้นำและบริบทของแต่ละสถาบัน

คำสำคัญ: นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์; สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ; การวิจัยอนาคต

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Doctor of Philosophy (Educational Administration), Faculty of Education, Silpakorn University

²รองศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assoc. Prof, Ph.D, Faculty of Education, Silpakorn University

E-mail: jee1199@yahoo.com *Corresponding Author

ABSTRACT

Introduction: Rapid societal changes require state-governed higher education institutions to adapt their human resource management accordingly. This research aims to identify the innovation of human resource management in public autonomous universities for the next decades. **Research Methodology:** The study employs the Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) method, a form of future research that examines probable future trends relevant to the topic under study. In the first EDFR round, the researcher reviewed related documents and conducted in-depth interviews with 17 experts. In the second EDFR round, a questionnaire based on the first round's findings was administered to the same group of experts, using a five-point Likert scale to achieve consensus. Experts were selected through purposive sampling, and data were analyzed using median, mode, and interquartile range statistics. **Research Findings:** The second-round findings indicate a consensus among experts regarding potential future innovations in human resource management for public autonomous universities. These include talent management, skill-based HR management, objectives and key results management, selection management, network management, project-based HR management, and gig worker arrangements that depend on mutual satisfaction between employers and workers. **Conclusion:** Practical application of these innovations will depend on the decision-making of institutional leaders and the specific context of each institution.

Keywords: Innovative of Human Resource Management, Public Autonomous University, Futures research (EDFR: Ethnographic Delphi Future Research) technique.

1. บทนำ

ในสถานการณ์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ปั่นป่วน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นความปกติใหม่ของการศึกษาที่เรียกว่า VUCA ประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ทำให้การศึกษาในอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากการลดจำนวนเด็กที่เกิดน้อยลง การลดจำนวนพนักงานและการตัดงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและความคลุมเครือยังคงอยู่ (Lemoine, 2017) จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีทั้งรูปแบบที่เป็นส่วนราชการ และอยู่ในกำกับของรัฐ เกิดการพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้อยู่ในรูแบบของในกำกับของรัฐจึงเป็นนวัตกรรมอุดมศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่ Srisaan (2016) ได้เสนอเรื่อง “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยในประเทศไทย” เนื่องจากเดิมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับการจัดตั้งให้เป็น “ส่วนราชการ” ใช้กฎระเบียบการดำเนินงานทางราชการเป็นหลักซึ่งกฎเกณฑ์และระเบียบของทาง ราชการหลายอย่างไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย การแสวงหาและพัฒนารูปแบบ ระบบและวิธีการใหม่นี้ จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถระดมทรัพยากรได้ดีขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประเทศ และให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน รวมทั้ง สร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติให้สามารถแข่งขันได้ในทศวรรษที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยจากที่เคยได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลในการดำเนินงาน มาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ทำให้ดำเนินการได้อย่างอิสระ สามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการตนเองมีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ ต้องวางแผนการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ถือได้ว่าเป็นทั้งภาวะคุกคามและโอกาสในการแสวงหาการ

บริหารจัดการแนวใหม่ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (Khamsoa et al., 2017)

บุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหลายแห่งยังไม่แน่ใจในความต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาล ที่จะสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตลอดหรือไม่ จึงกระทบต่อความมั่นคงของบุคลากร ถึงแม้จะมีการออกนอกระบบหรือเป็นการบริหารงานแบบองค์การมหาชนก็ตามการบริหารงานส่วนใหญ่ยังคงเป็นแบบระบบเดิม คนปฏิบัติงานคนเดิม จึงมีปัญหาคล้ายคลึงกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ คือไม่คล่องตัว ยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ส่งผลให้การบริหารไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ถึงแม้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีพระราชบัญญัติเป็นของตนเอง แต่การบริหารหลายอย่างยังยึดโยงกับกฎหมายและระเบียบเป็นจำนวนมาก กฎระเบียบบางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานไม่ทันสมัย เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหลายแห่ง ยังขาดความทันสมัยเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของภาคเอกชนทั่วโลก หรือบางที่อาจจะมีความล่าช้าคนภาครัฐไม่มีคุณภาพเพราะบางคนยังอยู่ในระบบราชการไม่ยอมพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนตนเอง ขาดความคิดสร้างสรรค์ และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้อต่อหลักประกันด้านระบบคุณธรรมได้อย่างจริงจัง พนักงานมีความเหลื่อมล้ำจากการเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพราะมีทั้งข้าราชการ พนักงานเงินอุดหนุน และพนักงานเงินรายได้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยโดยการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือเป็นนวัตกรรมอุดมศึกษา สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลจากเดิมคือหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนอัตราากำลังที่วางไว้ ไม่มีคนมาสมัครงาน หรือมีคนสมัครน้อยเกินไป ผู้สมัครมีความสามารถน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งใช้ระยะเวลานาน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ดำเนินการอย่างจริงจัง หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศและบุคลากรไม่เข้าร่วมปฐมนิเทศ หรือเข้าร่วมช้ากว่ากำหนด บุคลากรใหม่ใช้เวลาปรับตัวกับงานนาน และไม่ชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสายสนับสนุนวิชาการไม่ชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบ ไม่เหมาะสมกับคุณภาพงานอย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน ขาดงบประมาณสนับสนุน การจัดสวัสดิการให้บุคลากร ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร คืองบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา การประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากร ไม่มีเกณฑ์ หรือรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน การให้บุคลากรพ้นสภาพจากงานโดยบุคลากรไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริงในการพิจารณาโทษของการกระทำผิดทางวินัย การฟ้องร้องให้บุคลากรพ้นออกจากงานใช้เวลานานในการดำเนินการ ปัญหาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลคือประเภทของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความคาดหวังของบุคลากรที่แตกต่างกัน การรับรู้ข่าวสารของบุคลากร และความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน จึงมีความเห็นต่อสภาพปัญหาของ การบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมาก ถูกตรวจสอบมากขึ้น บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ (Phempilai & Sirichai, 2020) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและมีคุณธรรมจริยธรรมจะสามารถช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนได้ (Channuwong, 2008) ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรทางปัญญาอันมีค่าขององค์กร จึงควรมีการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานในองค์กรด้วยความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Jongrak and Yavirach, 2016)

การแสวงหาและพัฒนารูปแบบ ระบบและวิธีการใหม่จะทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถกระทำการกิจได้ดีขึ้น มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประเทศและให้บริการที่มีคุณภาพแก่ ประชาชน รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ อย่างรวดเร็ว ถือว่าเป็นเรื่องใหม่หรือนวัตกรรมที่ท้าทายความสามารถในการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นอย่างมาก จากปัญหาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาทั้งหมดการศึกษาถึงนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐใน ทศวรรษหน้าจึงจำเป็น เพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้ปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยใช้รูปแบบการวิจัยอนาคต ด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุด มุ่งหมาย และความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน ที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค รูปแบบการวิจัย อนาคต ด้วยเทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research) และ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Forecasting) เข้าด้วยกัน เพียงแต่มีการ ปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจาก การสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของ Delphi เพื่อที่จะทำการกรองความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมัก จะทำประมาณ 2-3 รอบ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเขียนเป็นสิ่งที่อาจจะเป็นไปได้ในอนาคต (Poolpatarachewin, 2003)

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

3. การทบทวนวรรณกรรม

Richman (2015) ได้ศึกษาวิวัฒนาการของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยี โดยแบ่งได้ เป็นหลายยุคดังนี้ ยุคเริ่มแรก (Pre-industrial era) ในยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้เป็น ระบบหรือลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ผู้คนส่วนใหญ่ทำงานในฟาร์มและครอบครัวเป็นแรงงานหลัก การบริหารจัดการแรงงานเป็นเรื่อง ของครอบครัวและชุมชน โดยมุ่งเน้นที่การทำงานร่วมกันเพื่อความอยู่รอด ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) การ เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เกิดขึ้นในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม เมื่อโรงงานและระบบการผลิตมีกำเนิดขึ้น มีการจ้างงานในโรงงานและ ธุรกิจต่างๆ ความต้องการในการจัดการแรงงานและการแก้ไขปัญหาด้านแรงงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นช่วงที่มีการเริ่มต้นการใช้ระบบการ จัดการแรงงานเบื้องต้น ยุคการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 นักคิดทางการบริหาร อย่าง Taylor, 2004 ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานผ่านการวิเคราะห์และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงนี้มีการวางระบบและการควบคุมที่ เข้มงวด โดยมุ่งเน้นที่การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน ยุคการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ (Modern HRM) หลังสงครามโลกครั้งที่สอง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กร โดยมีการพัฒนาระบบการ จัดการที่มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจและการพัฒนาของพนักงาน ต่อมาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาที่เน้นการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล มากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Zang & Ye, 2015)

Jotabá et al., (2022) ได้ศึกษาถึงนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่าทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพในสี่แนวทางหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การบริหาร

จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ พฤติกรรมของมนุษย์ และการบริหารจัดการการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถประยุกต์ไปใช้งานทำให้เกิดมาตรฐานนานาชาติของความเป็นเลิศได้

Al- Dalahmeh (2020) ปัจจุบันการบริหารการแบบความสามารถ หรือ talent management เริ่มนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึง การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยจะต้องเข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญที่จะต้องการพนักงานที่มีความสามารถสูง ไปเพื่ออะไร จะปรับปรุงพัฒนากลุ่มคนเหล่านี้อย่างไร รวมถึงจะสร้างความผูกพันให้กับบุคคลเหล่านี้ได้อย่างไร ซึ่งองค์กรจะต้องนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรให้พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

Khamsopa et al., (2017) ได้ศึกษาถึงปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่าการเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงานและผู้นำมหาวิทยาลัยบ่อย นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง งบประมาณมีจำกัด ชุมชนของมหาวิทยาลัยมีทัศนคติ ค่านิยมต่างกัน และขาดความเข้าใจร่วมกัน การบริหารงานบุคคลยังยึดติดกับระบบราชการ บุคลากรขาดความรู้ด้านภาษา บางแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย และการบริหารอย่างเป็นอิสระ ซึ่งจากที่กล่าวมามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมีการพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ผ่านการกำหนดเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ ความเป็นธรรมาภิบาล กำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน ส่งเสริมธรรมาภิบาล มีกลยุทธ์ที่ทันสมัย ส่งเสริมคนเก่ง คนดี มีคุณภาพระดับสากล ซึ่งกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีกลยุทธ์ดังนี้ การวางแผนกำลังคน ตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์กร การวางกรอบอัตรากำลัง การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน และยกระดับคุณภาพบุคลากร การสอบคัดเลือกและการสรรหา มีการพัฒนาขั้นตอนการรับสมัครสอบ เปิดสอบให้กว้าง ใช้วิธีสอบที่หลากหลาย ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีการฝึกอบรมจากหลายภาคส่วน กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร ต้องส่งเสริมการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การฝึกอบรมตามสายงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร จัดอบรมบุคลากรใหม่ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล เพิ่มศักยภาพงาน สร้างแรงจูงใจในความก้าวหน้าตามสายงาน รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ จัดระบบการประเมินงานวิจัย และส่งเสริมงานวิจัยที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าสู่ความเป็นสากล กลยุทธ์การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น เพื่อจัดการงานให้ตรงกับคุณวุฒิ กลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงขั้นตอนการประเมิน ปรับเปลี่ยนกรรมการประเมินผลทุกปี ใช้วิธีการประเมินแบบมีส่วนร่วมตามความเป็นจริง กลยุทธ์ด้านการให้สวัสดิการแก่บุคลากร โดยการพัฒนาสวัสดิการ จัดทำแผนงานการให้สวัสดิการภายใน เพิ่มงบประมาณด้านสวัสดิการ กลยุทธ์การเกษียณอายุ โดยให้ขวัญกำลังใจบุคลากรวัยเกษียณ เพิ่มค่าตอบแทนและเงินชดเชยแก่ผู้เกษียณ และให้การเกษียณอายุ 65 ปี

Kalimullin et al., (2016) การพัฒนาแนวทางเชิงทฤษฎี ในการบริหารโครงการสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของโครงการที่เกี่ยวข้องกับการค้นหา “จุดเติบโต” และการตอบสนองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวของมหาวิทยาลัย เพื่อระบุคุณลักษณะเฉพาะของการจัดการโครงการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพที่โดดเด่นทั้งสมรรถนะหลักและรอง ในกลุ่มคณาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย ความต้องการของระบบการศึกษาสมัยใหม่ และวัตถุประสงค์การพัฒนานวัตกรรมของภูมิภาค

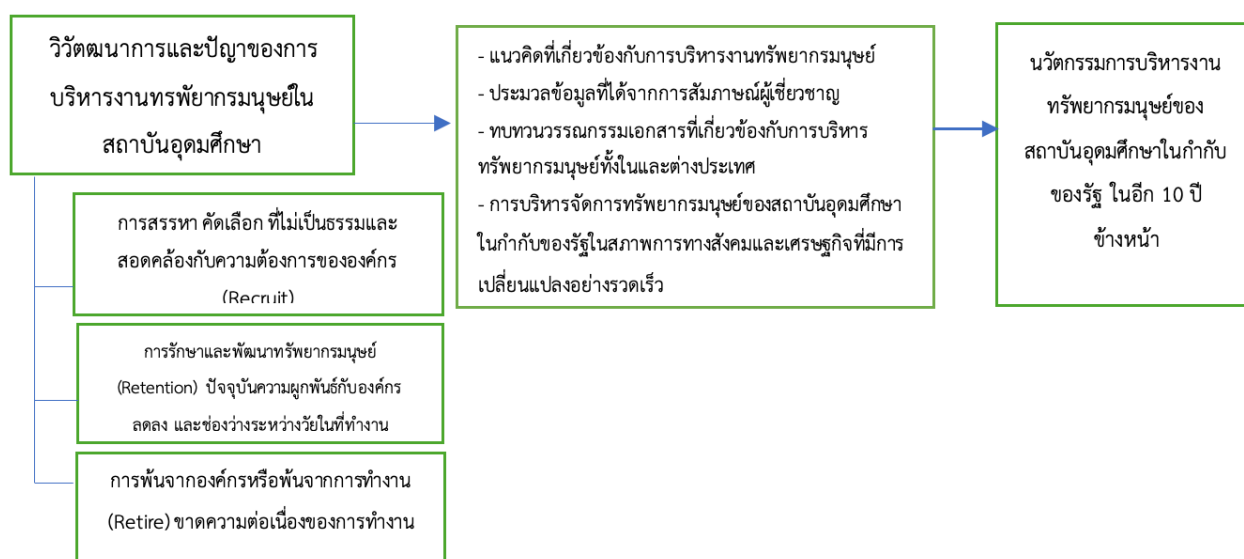
เพื่อให้ได้นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้าที่เป็นไปได้มากที่สุด จึงใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งหมายถึง เทคนิคการวิจัยอนาคตโดยการศึกษาแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนของเทคนิค EDFR ได้แก่ การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล การสร้างแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนอนาคตภาพ (Wessayasirin & Vanitsupavong, 2019)

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษานวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทฤษฎีด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งบริบทการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อความเหมาะสมต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ในทศวรรษหน้า ตามแนวคิดหรือทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1

กรอบแนวคิด



5. ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้เห็นภาพความเป็นไปได้ของนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกใช้การวิจัยเชิงอนาคต รูปแบบเทคนิคการวิจัยอนาคตอีทีเอฟอาร์ (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิทำประมาณ 2-3 รอบ โดยความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) ของเทคนิค EDFR นั้น อยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามหลายๆ รอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยง ในแต่ละรอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ก็แสดงว่ามีความเที่ยงมาก ความตรงของเครื่องมือของเทคนิคการวิจัยอนาคตนี้ทำกับผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว นอกจากนี้การวิจัยอนาคตทั้งเทคนิค EFR เทคนิคเดลฟาย และเทคนิค EDFR ยังใช้วิธีการที่ทำให้เกิดความตรงของข้อมูล ที่ตรงกับความรู้สึก การรับรู้ และการมีประสบการณ์โดยปราศจากอคติของผู้เชี่ยวชาญด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสตรวจสอบคำตอบของตนเองหลายรอบ และมีการใช้ “Cumulative Summarization Technique” ในการสัมภาษณ์ที่การสัมภาษณ์ทั่วไปไม่มี การวิจัยอนาคตเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคล (Poolpatarachewin, 2003) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิคือ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญระดับนโยบายหน่วยงานที่จัดการศึกษาได้รับการยอมรับในระดับประเทศมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 15 ปี ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ ทั้งหมด 17 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 6 คน ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ จำนวน 6 คน และผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติ จำนวน 5 คน

2. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก EDR รอบที่ 1 การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDR มีความยืดหยุ่นมากกว่ากล่าวคือ เลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่า แนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางดีหรือร้าย

3. วิเคราะห์ /สังเคราะห์ ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 ของ EDR มาสังเคราะห์และวิเคราะห์อย่างละเอียด แล้วนำข้อมูลที่สังเคราะห์และวิเคราะห์แล้ว สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำแบบสอบถามต่อไป

4. สร้างเป็นแบบสอบถามนวัตกรรมที่เป็นไปได้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 17 คน ลงความเห็น

5. EDR รอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อสำรวจทัศนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 17 คน เพื่อสร้างฉันทมติ (consensus) หากฉันทมติได้ตั้งแต่รอบที่ 2 ก็ไม่ต้องจัดทำกรณียืนยันในรอบที่ 3

2. ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาและหาคำตอบการวิจัยถึงนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และจากทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ทำการสัมภาษณ์ 17 คนจากงานวิจัยนี้เท่านั้น โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยเพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า จึงมีนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง หมายถึงมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น แต่อยู่ในกำกับดูแลของรัฐบาล

นวัตกรรม หมายถึง การใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการและประสบการณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และด้านเทคโนโลยี เพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 29 แห่ง

นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง คือการใช้เทคโนโลยี แนวคิด และวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวก หรือกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความใหม่และทันสมัย เช่น การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การเตรียมการด้านเกษียณและการหาตำแหน่งทดแทน

ทศวรรษหน้า หมายถึง ปี พ.ศ. 2565 ถึง ปี พ.ศ. 2574

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และศึกษาเอกสาร ได้แก่ เอกสาร หนังสือ วารสาร บทความและข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า และแบบสอบถามปลายปิดสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ตอบเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR รอบที่ 1 ใช้การสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้เทคนิคสรุปสะสม (Cumulative Summarization) จนจบการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปประมวลผลให้ได้ร่างนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่เป็นไปได้ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแบบสอบถาม (EDFR รอบที่ 2) ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

6. ผลการวิจัย

พบว่านวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ 17 คน จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ ทั้งกระบวนการสรรหาคัดเลือก การรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่ การพัฒนาความก้าวหน้า สวัสดิการต่าง ๆ และการเกษียณและการจัดหาตำแหน่งทดแทน เพื่อ จัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ใน EDFR รอบที่ 1 เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ตเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล EDFR รอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (median) ค่าฐานนิยม (mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ของแต่ละข้อคำถาม เพื่อหาความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นฉันทามติ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาจาก ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่าตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.Q.R) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันแล้วนำมาสรุปนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่เป็นไปได้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลใน EDFR รอบที่ 2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องที่เป็นฉันทามติ ทุกข้อคำถามจึงไม่ต้องดำเนินการ EDFR รอบที่ 3 ต่อไป สามารถสรุปได้ จำนวน 7 ประเด็นดังนี้ 1. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นในการสรรหาความสามารถ ของบุคลากร พัฒนาและการฝึกอบรมให้มีความสามารถ รักษาความสามารถ การประเมินผลนำไปสู่การจัดการผลการดำเนินการ และการวางแผนทดแทนหรือสานต่องานของตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ 2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะ (Skill-Based Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากทักษะเฉพาะของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร มุ่งเน้นการกำหนดหรือระบุทักษะ ผ่านการกำหนดรายละเอียด

งาน คือ job description การประเมินทักษะ การพัฒนาทักษะ การจัดการตามทักษะ การติดตามและประเมินผล เพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (OKRs Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการวัดผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้ กระบวนการนี้ช่วยให้พนักงานและองค์กรสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันและสามารถประเมินผลการทำงานได้อย่างชัดเจนโปร่งใส ซึ่งประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย (Objectives) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Results) 4. การบริหารแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Selection Management) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการเลือกคัดเลือกและวิเคราะห์ผู้สมัครที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทักษะ และประสบการณ์เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่หลากหลายและประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการของงาน (Job Analysis) การสรรหาผู้สมัคร การคัดเลือกผู้สมัคร การสนับสนุนและการพัฒนา แล้วจะทำให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะบริหารจัดการอย่างไรในการวางแผนกำลังคน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย (Network management) เป็นการใช้องค์กรสร้างและบำรุงรักษาสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือ และการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะการมีเครือข่ายความร่วมมือในการแบ่งปันทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและเสริมความเข้มแข็งให้กับองค์กรที่เป็นเครือข่าย 6. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจกต์เบส (Project-Based Human Resource Management) เป็นกระบวนการที่ใช้หลักการและเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโครงการหรือโปรเจกต์ที่มีลักษณะเฉพาะ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การเลือกและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างทีมงาน การบริหารจัดการประสบการณ์ที่ดีในทีม ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงานของแต่ละหน่วยงานย่อยของสถาบัน 7. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกิ๊กเวิร์กเกอร์ (Gig Worker) เป็นการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในรูปแบบชั่วคราวหรือโครงการ โดยไม่มีความเชื่อมโยงทางกฎหมายหรือความรับผิดชอบทางงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำ พนักงานรูปแบบนี้ มักทำงานเพื่อโครงการหรืองานที่มีระยะเวลาและขอบเขตชั่วคราวโดยมีความยืดหยุ่นในการทำงานและเวลาทำงาน ลักษณะของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบกิ๊กเวิร์กเกอร์ คือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีการจัดการงานและโครงการ มีการใช้เทคโนโลยี มีการจัดการการชำระเงิน มีการสร้างพันธมิตรธุรกิจ เป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ความสามารถในการจ้างงานมีคุณภาพและรวดเร็วได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

7. อภิปรายผล

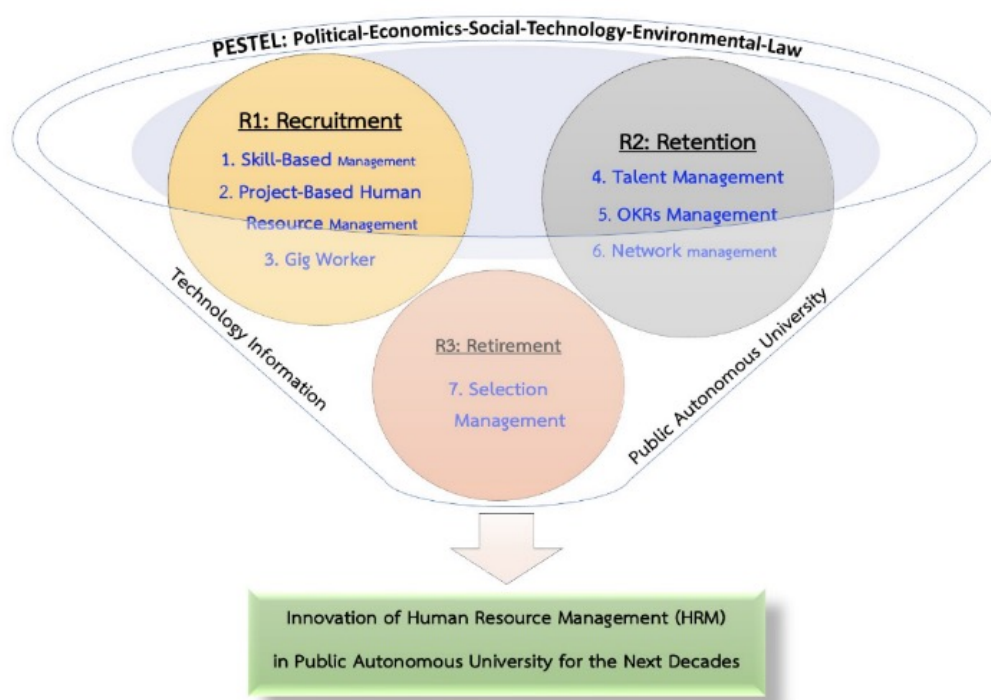
ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญการบริหารแบบTalent Management เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สถาบันต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จัดกลุ่มชัดเจน การจัดกลุ่มคนเก่งเพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพก็ต้องคำนึงถึงการพัฒนาและรักษากลุ่มคนที่ต้องพัฒนาด้วย จะทำอย่างไรให้คนกลุ่มนี้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al- Dalahmeh (2020) การบริหารคนเก่งเป็นหนึ่งในเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารองค์กรระดับโลกและธุรกิจทั่วไป ผู้บริหารควรนำไปโปรแกรมด้านการบริหารจัดการนี้ไปใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนา หรือการฝึกอบรมให้พนักงานที่มีความสามารถอยู่ในระดับต่าง ๆ ได้ตรงตามที่ต้องการ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการแบบ Skill-Based Management ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากทักษะเฉพาะของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ผ่านการกำหนดรายละเอียดงาน (job description) การประเมินทักษะ การพัฒนาทักษะ การจัดการตามทักษะ การติดตามและประเมินผล และใช้คนให้ตรงกับงาน โดย Feng (2019) ได้ศึกษาถึง Skill-Based Management ซึ่งใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผู้ประกอบ

การ และนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้ตรงกับงานที่องค์กรต้องการจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาเป็นอันดับแรก การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (OKRs Management) ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการวัดผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้ ช่วยให้พนักงานและองค์กรสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันและสามารถประเมินผลการทำงานได้อย่างชัดเจนโปร่งใส ซึ่งเหมาะกับการนำมาใช้ในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ๆ หรือกำหนดเป็นไตรมาส เป็นต้น Andres Troian et al. (2022) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบ OKRs Management ซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ก็มีศักยภาพสูงในการนำไปใช้ในบริษัทที่หลากหลาย ทำให้สามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่สม่ำเสมอ โดยการนำเอา OKRs มาใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาโครงสร้างการวัดหรือประเมินผลกิจกรรม โครงการ หรืองานใหม่ ๆ จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของทีม และทำให้ประสิทธิภาพของงานเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน หากเป็นไปได้ควรนำผลการดำเนินงานของ OKRs ไปเปรียบเทียบกับการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ทำอยู่ปัจจุบันจะได้ข้อมูลและทิศทางการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างดี การบริหารแบบให้ Selection Management ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการของงาน การสรรหาผู้สมัคร การคัดเลือกผู้สมัคร การสนับสนุน และการปรับปรุง แล้วจะทำให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าบริหารจัดการอย่างไรในการวางแผนกำลังคน เพื่อความต่อเนื่องของงานด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) ทั้งนี้สถาบันต้องวางแผนกำลังคนโดยคำนึงถึงความมั่นคงยั่งยืนของสถาบันด้วย หรือหากมีการลดขนาดของหน่วยงานจะต้องใช้วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร Laurence (2014) และ Adobor (2004) ได้ศึกษาการพัฒนาและเติบโตขององค์กร จะมีคำถามว่าเมื่อไหร่จะ build, borrow, buy หรือ joint venture ถือเป็นนวัตกรรมที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำรายละเอียดงาน นำไปสู่กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรูปแบบได้อย่างชัดเจน การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ Network management ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นการใช้การสร้างและบำรุงรักษาสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือ และการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ในการแบ่งปันทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่จำเป็นในการวิจัย บริการวิชาการให้ชุมชนรอบ ๆ สถาบันทำให้สถาบันเป็นที่พึ่งให้กับสังคมได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานของ Grzesiuk (2017) ได้ศึกษาถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบขับเคลื่อนด้วยเครือข่าย เป็นแนวคิดใหม่ในศาสตร์การจัดการ การที่บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีมีความเชื่อมโยงกัน ช่วยให้เกิดกลไกใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งการทำงานแบบเป็นเครือข่ายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะนำมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อไปได้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจกเบส ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการและเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโครงการหรือโปรเจกที่มีลักษณะเฉพาะประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การเลือกและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างทีมงาน การบริหารจัดการประสิทธิภาพที่ดีในทีม สอดคล้องกับการศึกษาในปี ค.ศ. 2006 โดย Bredin พบว่าในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะพึ่งพาโครงสร้างแบบโครงการมากขึ้น กระบวนการนี้ที่เรียกว่า “Projectivization” ทำให้สภาพการทำงานในองค์กรสมัยใหม่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคนที่เข้าใจ และศึกษาถึงผลกระทบหลายอย่างเพื่อพัฒนาให้องค์กรไปสู่ระดับสูงขึ้น โดยมี 4 องค์ประกอบ คือ ความสามารถเน้นถึงปัญหาการตรวจสอบและติดตามความสามารถ ความเชื่อถือนั่นคือความสำคัญของการสร้างความเชื่อถือนในการดำเนินการโครงการ การเปลี่ยนแปลงยิ่งไปกว่านั้นยังเปิดโอกาสในการสรรหาที่ปรึกษาและคนงานชั่วคราว ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกัน โดยกำหนด สัญญาจ้างของแต่ละบุคคล เป็นการเพิ่มช่องทางให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้เข้ามาช่วยเหลือพัฒนาองค์กรให้ตรงตามความต้องการ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบ gig worker เป็นการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในรูปแบบชั่วคราวหรือโครงการ โดยไม่มีความเชื่อมโยงทางกฎหมายหรือความรับผิดชอบทางการทำงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำ ในปี ค.ศ. 2020 Roy ได้ศึกษาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษต่อ ๆ ไปจาก

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางสังคม และระบบดิจิทัล ทำให้เกิดการจ้างงานแบบใหม่โดยเฉพาะในกลุ่มสตาร์ทอัพ (start-up) ซึ่งเป็นตลาดเสรีที่คนจะติดต่อกันได้อย่างอิสระเพื่อจ้างงาน หรือทำงานด้วยกันแบบระยะสั้น ๆ เรียกว่า gig worker จะทำให้การจ้างงานแบบเต็มเวลาลดลง ทำให้องค์กรมีการใช้งบประมาณน้อยลงในด้านการเกษียณอายุและการหาตำแหน่งทดแทน แต่จะไปใช้จ่ายในการจ้างงานแทน พนักงานจะเป็นอิสระสามารถเลือกงานที่อยากจะทำได้ (freelance) จึงมีตัวกลางที่เป็นแพลตฟอร์ม (platform) หรือนายหน้า ผู้แทน (agency) หรือที่ปรึกษา ในการให้บริการต่าง ๆ ในการทำให้สองฝ่ายมาพบกัน

8. องค์ความรู้ที่ได้รับ

ทราบทิศทางหรือแนวโน้มในอนาคตของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่จะเป็นไปได้ มีขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ที่อาจจะเป็นไปได้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ในอนาคตอันใกล้การทำงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจะต้องออกจากพื้นที่ปลอดภัยเพื่อทำงานเชิงรุกมากขึ้นเพราะงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐจะลดลงเรื่อย ๆ ทำให้สถาบันต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ซึ่งถือได้ว่านวัตกรรมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการศึกษานี้จะมีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ทุกกระบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐปรับตัวและมีกลยุทธ์ที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบันให้เกิดความยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังสรุปในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 สรุปจากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกับ PESTEL analysis หรือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทั้ง 6 ปัจจัยของ PESTEL Analysis (Vasileva, E. 2018). ดังนี้ 1) Political คือ ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง 2) Economics คือ ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ 3) Social คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคม 4) Technology คือ ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี 5) Environmental คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม 6) Law หรือ Legal คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านกฎหมาย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ

ที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกสรรหา การอบรมและพัฒนา และการเกษียณ และทดแทนตำแหน่ง ซึ่งต้องทำงานประสานกันเป็นเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากร และมีความหลากหลายในการจ้างงานเพื่อส่งเสริมให้การองค์กรบรรลุเป้าหมาย (Yuksel, I. 2012).

9. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า อาจจะต้องเลือกนวัตกรรมเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและยั่งยืนของสถาบัน เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ มิติ ดังนั้นในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ พัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ และกำหนดสมดุลระหว่างการใช้นโยบายและเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม สถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐอาจจะเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีส่วนร่วมในการออกแบบการประเมินตนเอง เพราะบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ชอบความท้าทาย และมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายองค์ได้ดียิ่งขึ้นก็เป็นได้ จากทั้งหมดที่กล่าวมาควรทำเป็นกระบวนการ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของ Deming cycle (PDCA) เพื่อส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการนำข้อเสนอแนะไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดของแต่ละสถาบันขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้นำ และบริบทของสถาบันเป็นสำคัญ เพราะความต้องการเป็นที่ยอมรับในระดับสากลจำเป็นต้องมีลำดับ (ranking) ที่ดีของสถาบัน ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีข้อกำหนด การประเมิน และผลตอบแทนที่คุ้มค่าร่วมด้วย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต (Recommendations for Future Research)

การวิจัยนี้ศึกษาว่านวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยนี้หลายประการควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดเพิ่มเติมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดทำ talent management ในสถาบันอุดมศึกษาและวิเคราะห์ทิศทางของสถาบันในการกำหนดสถานะของมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนระดับประเทศให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบัน การนำระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS - Human Resource Management System) มาใช้เพื่อบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและครบวงจร โดยใช้ระบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

REFERENCE

- Srisaan.,V. (2016). *State-Regulated Universities: Innovation in University Management in Thailand*. Academic Papers
- Klinwichit., S. (2016). Human Resource Management for the Role of Autonomous University: A Case Study of Burapha University. *Burapha Journal of Medicine*, 2(2), 22-40.
- Khamsopa., Th, Sathapornwachana., S, and Wichitphatcharaporn., W. (2017). The Development of Human Resource Management Strategy for Autonomous University. *Journal of MCU Social Science Review*, 6(2-05), 249–266.
- Wessayasirin., S. and Vanitsupavong., P. (2019). Organizational Administration Strategy through Communication Base for Administrators of Rajabhat University in Southern Regional Area. *Journal of Education*, Prince of Songkla University, *Pattani Campus*, 30(3), 160-170.
- Adobor, H. (2004). Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework. *Human Resource Management Review*, 14(2), 161-178.

- al Dalahmeh, M. (2020). Talent Management: A Systematic Review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5, 115–123. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe102>
- Andres Troian, T., GORI, R., Lacerda, D., Gauss, L., & WEBER, J. (2022). *OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review*. https://doi.org/10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589
- Bredin, K. (2006). *Human Resource Management in Project-Based Organizations: Challenges and Changes*.
- Channuwong, S. (2008). Human resource management of the private and public universities in Bangkok Metropolitan Areas. *Journal of Association of Private Higher Education Institutions of Thailand*, 14(2), 176-191.
- Jongrak, W. and Yavirach, N. (2016). Human Resource Management Process to INDONESIA Coal Industrial Efficiency Administration. *Journal of Humanities and Social Science Valaya Alongkorn*, 11(1), 113-121.
- Poolpatarachewin, C. (2003). Ethnographic Delphi Future Research (EDFR). *Journal of Education Studies*, 32(1), 20-39.
- Phempilalai, N. (2020). Personnel Management in the Next Decade: Case Study of Autonomous University. *Mahachula Academic Journal*, 7(2), 132-148.
- Feng, A. and Valero, A. (2019). *CEP Discussion Paper No 1594 Revised October 2019 (Replaced January 2019 version) Skill Based Management: Evidence from Manufacturing Firms*. Center for economic performance, London
- Grzesiuk, K. (2017). *Network-driven approach to human resources management*. 5. <https://doi.org/10.29015/ceejme.648>
- Jotabá, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., & Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1–18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
- Laurence, C. and Will, M. (2012). *Build, Borrow, Or Buy: Solving the Growth Dilemma*. Harvard Business Press, Business & Economics - 244 pages.
- Richman, N. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120. <https://doi.org/10.17062/cjil.v1i2.19>
- Roy, G., & Shrivastava, A. (2020). Future of Gig Economy: *Opportunities and Challenges*. 9, 14–25.
- Jotabá, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., & Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1–18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
- Kalimullin, A. M., Yungblud, V. T., & Khodyreva, E. A. (2016). Characteristic Features of Innovation Project Management Aimed at University Human Resource Development. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(9), 2237–2253.
- Taylor, F. W. (2004). *The Principles of Scientific Management*. <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>
- Zang, S., & Ye, M. (2015). Human Resource Management in the Era of Big Data. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.31006>

- Vasileva, E. 2018. *Application of the Pest Analysis for Strategic Planning of Regional Development*. 49th International Scientific Conference Quantitative and Qualitative Analysis in Economics, Economic Faculty in Nis, 223-229.
- Waller, R., Lemoine, P., Mense, E., Garretson, C., & Richardson, M. (2019). Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections. *Journal of Education and Development*, 3, 73. <https://doi.org/10.20849/jed.v3i2.613>
- Yuksel, I. 2012. "Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis." *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.