

การบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
จาก SDU Direction สู่อการสร้าง The Power of SDU
Personnel Management of Suan Dusit University
from SDU Direction toward The Power of SDU

สุวิมล แมตสอง*

Suwimon Maetsong

ศิโรจน์ ผลพันธิน**

Sirote Pholpuntin

สุขุม เฉลยทรัพย์***

Sukum Chaleysub

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์****

Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย

Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University, Thailand

Email: supapornpolitical@gmail.com

Received: May 17, 2026

Revised: June 06, 2026

Accepted: July 11, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตตามแนวทาง SDU Direction และ The Power of SDU และ (๒) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจาก SDU Direction สู่อการสร้าง The Power of SDU เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตทุกประเภท จำนวน ๒,๘๔๗ คน เก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่าง ๖๗๖ คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือคือแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .๙๖ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

* นางสาวสุวิมล แมตสอง MissSuwimon Maetsong.

** ศ.ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน Prof.Dr.Sirote Pholpuntin.

*** รศ.ดร. สุขุม เฉลยทรัพย์ Assoc.Prof.Dr.Sukum Chaleysub.

**** รศ.ดร. สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ Assoc.Prof.Dr.Supaporn Tungdamnernsawad.

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University

ผลการวิจัยพบว่า ๑) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อ SDU Direction ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.463), The Power of SDU ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.491) และการบริหารบุคลากร ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.511) อยู่ในระดับมาก ๒) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า SDU Direction มี ๕ องค์ประกอบ (อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ ๖๐.๔๖๐), The Power of SDU มี ๗ องค์ประกอบ (อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ ๗๑.๑๕๔) และการบริหารบุคลากรมี ๔ องค์ประกอบ (อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ ๖๗.๔๖๒) ๓) SDU Direction และ The Power of SDU ร่วมกันทำนายการบริหารบุคลากรได้ร้อยละ ๘๒.๕ ($R^2 = .825$, $p < .001$) โดย The Power of SDU มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = .706$) รองลงมา คือ SDU Direction ($\beta = .231$) สมการพยากรณ์คือ $HR\ Management = 0.059 + 0.255(SDU\ Direction) + 0.735(The\ Power\ of\ SDU)$ ผลการวิจัยนำสู่ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของบุคลากรให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การบริหารบุคลากร; มหาวิทยาลัยสวนดุสิต; ทิศทางการขับเคลื่อนสวนดุสิต;
พลังแห่งสวนดุสิต

Abstract

This research aimed to: (1) study personnel management of Suan Dusit University in accordance with the SDU Direction and The Power of SDU approaches; and (2) examine guidelines for personnel management of Suan Dusit University from the SDU Direction toward the creation of The Power of SDU. A quantitative research design was employed. The population comprised 2,847 personnel of all categories at Suan Dusit University, and data were collected from a sample of 676 respondents through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire with a Cronbach's alpha reliability coefficient of .96. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, Exploratory Factor Analysis, Pearson's product-moment correlation analysis, and multiple regression analysis.

The findings revealed that: 1) the personnel expressed opinions toward the SDU Direction ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.463), The Power of SDU ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.491), and personnel management ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.511) at a high level; 2) the Exploratory Factor Analysis indicated that the SDU Direction consisted of five components (accounting for 60.460% of the variance), The Power of SDU consisted of seven components (accounting

for 71.154% of the variance), and personnel management consisted of four components (accounting for 67.462% of the variance); and 3) the SDU Direction and The Power of SDU jointly predicted personnel management at 82.5% ($R^2 = .825$, $p < .001$), with The Power of SDU exerting the greatest influence ($\beta = .706$), followed by the SDU Direction ($\beta = .231$). The predictive equation was: HR Management = $0.059 + 0.255(\text{SDU Direction}) + 0.735(\text{The Power of SDU})$. The research findings lead to important practical recommendations, including the continuous strengthening of organizational culture and personnel engagement.

Keywords: Personnel Management; SDU Direction; The Power of SDU; Suan Dusit University

บทนำ

ในยุคที่สถาบันการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการคนที่มีสมรรถนะหลากหลาย การบริหารบุคลากรจึงไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการบริหารงานบุคคลตามแบบดั้งเดิมอีกต่อไป แต่ต้องเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร Dai^๑ อธิบายวิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจากระยะการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมไปสู่ระยะการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องทั้งในแนวตั้งและแนวนอน มุ่งสร้างคุณค่าที่สูงขึ้นและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Tian and Arguelles^๒ กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษาไม่เพียงช่วยดึงดูดและรักษาผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนและการวิจัย แต่ยังส่งเสริมนวัตกรรมทางวิชาการและการเผยแพร่ความรู้ ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยรวมในทุกมิติ Mishra and Painoli^๓ ทบทวน

^๑ Dai, K., "Three stages of evolution of personnel management in Chinese higher education institutions", *Higher Education Studies*, Vol.8 No.3 (2018): 91–98. [Online]. Available: <https://doi.org/10.5539/hes.v8n3p91>. [December 15, 2025].

^๒ Tian, Y., & Arguelles, M. L., "The role of human resource management in driving university development in the knowledge economy", *Higher Education Quarterly*, Vol.78 No.3 (2024): 425–442. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/hequ.12489>. [December 15, 2025].

^๓ Mishra, N., & Painoli, A. K., "Human resource management practices in higher education institutions: A literature review", *International Journal of Indian Psychology*, Vol.11 No.2 (2023): 1689–1701. [Online]. Available: <https://doi.org/10.25215/1102.156>. [December 15, 2025].

วรรณกรรมพบว่าแนวปฏิบัติหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุดมศึกษาประกอบด้วย ๕ ประการสำคัญ ได้แก่ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาในบริบทของประเทศไทยและเอเชียยังเผยให้เห็นความท้าทายที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น Kudaibergenov et al.^๔ กล่าวถึงปัญหาหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่ำ การขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อายุเฉลี่ยของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และการขาดความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์

ท่ามกลางบริบทและความท้าทายเหล่านี้ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาและปรับตัวอย่างโดดเด่น โดยเฉพาะภายใต้การนำของอธิการบดี ศิโรจน์ ผลพันธิน ที่ได้นำแนวคิดการบริหารแบบองค์รวมมาประยุกต์ใช้ ศิโรจน์ ผลพันธิน และคณะ^๕ นำเสนอ Sirote's Model for University Quality Integration ต้นแบบการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ การเดินทางของมหาวิทยาลัยในการปรับตัวสะท้อนผ่านแนวคิด “SDU Direction” ที่กำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ปรัชญาการบริหารเน้นการ “หายใจเข้า-ออก” ในการจัดการองค์กร โดยการหายใจเข้าหมายถึงการนำเทคโนโลยี ความรู้ และสติปัญญาใหม่เข้าสู่องค์กร และการหายใจออกหมายถึงการนำสิ่งที่หายใจเข้ามาแล้วพัฒนาออกมาเป็นผลผลิต

ประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การบริหารคือบทเรียนการลงทุนพัฒนาบุคลากรที่ไม่ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง อดีตที่มหาวิทยาลัยเคยใช้งบประมาณพัฒนาบุคลากรเกือบ ๖๐๐ ล้านบาท แต่ผลที่ได้กลับเป็น ๗๐% สูญเปล่า กลายเป็นบุคลากรที่ถูกเรียกว่า “Dead Stock” และ “Be a Dead Weight” หรือภาระหนักขององค์กร เนื่องจากต้นทุนบุคลากรสูงกว่า ๖๐% ของรายรับทั้งหมดและเป็นสาเหตุของ “สภาวะล้มละลาย” จากบทเรียนดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงพัฒนาแนวทางการบริหารใหม่

^๔ Kudaibergenov, K., Spankulova, L., Tleuov, A., & Bishimbayeva, S., “Human resource management in higher education: Status and challenges in Kazakhstan”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol.8 No.2 (2021): 951–960. [Online]. Available: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0951>. [December 15, 2025].

^๕ ศิโรจน์ ผลพันธิน, พัทธ์ชัย จันทร์เจริญ, และ สุขุม เฉลยทรัพย์. “Sirote's model for university quality integration ต้นแบบการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา”, *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๑-๑๕.

ที่เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจและการพัฒนาตนเอง ปรับระบบทำงานจากแท่งเงินเดือนสู่ระบบสัญญา ปีต่อปี และเน้นการรู้จักและเข้าใจบุคลากรอย่างลึกซึ้งผ่าน Empathy หรือความเข้าใจ

การพัฒนาสู่แนวคิด The Power of SDU เป็นการก้าวต่อไปจาก SDU Direction ที่มุ่งสร้างพลังและความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยผ่านการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสวนดุสิต SDU GOAL ๒๕๖๘-๒๕๗๑ ภายใต้แนวคิด “Move forward with Wisdom & Collaboration” กรอบการดำเนินงานภายใต้แนวคิด “RAISE” ประกอบด้วย Recognition (การยกย่อง การรับรู้และการยอมรับ) Achievement (ความสำเร็จและความเป็นเลิศ) Innovation (นวัตกรรม) Sustainability (ความยั่งยืน) และ Ecosystem (ระบบนิเวศ)^๖ เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุม สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หมวด ๕ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม^๗ ที่เน้นทั้งสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร

ความจำเป็นในการศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตในเชิงปริมาณจึงเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ใหม่เฉพาะบริบทอุดมศึกษาไทยที่ยังมีข้อจำกัด การถอดบทเรียนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิตซึ่งเป็นตัวอย่างการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจากแบบดั้งเดิมสู่แบบใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาตนเอง และการสร้างคุณค่าร่วมกัน และการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่าง SDU Direction, The Power of SDU และการบริหารบุคลากรเพื่อให้ได้แนวทางการบริหารบุคลากรที่ตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อมหาวิทยาลัยสวนดุสิตและเป็นต้นแบบให้สถาบันอุดมศึกษาอื่นนำไปประยุกต์ใช้

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตตามแนวทาง SDU Direction และ The Power of SDU
๒. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจาก SDU Direction สู่การสร้าง The Power of SDU

^๖ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. SDU GOAL 2025-2028: Move forward with “Wisdom & Collaboration” The Power of SDU, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘), หน้า ๕-๑๕.

^๗ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, ๒๕๖๗), หน้า ๒๐-๒๑. [Online]. Available: <http://www.edpex.org/2024/02/edpex-2567-2570.html>. [December 15, 2025].

เนื้อหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

Dai^๙ สังเคราะห์วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเป็น ๓ ระยะ ระยะแรกคือการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม (Traditional Personnel Management) ที่เน้นการจัดการแรงงานและงานเอกสารอย่างง่าย ระยะที่สองคือการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ที่เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญขององค์กร และระยะที่สามคือการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ที่มีลักษณะเชิงกลยุทธ์ เชิงระบบ สอดคล้องทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน มุ่งสร้างคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน Tian and Arguelles^๙ เน้นว่าในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อคุณภาพการสอน ความสามารถในการวิจัย วัฒนธรรมองค์กร และการบริการสังคม Mishra and Painoli^{๑๐} สังเคราะห์แนวปฏิบัติหลัก ๕ ประการ ได้แก่ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

แนวคิด SDU Direction

SDU Direction เป็นการบริหารที่อธิการบดีศิริโรจน์ ผลพันธิน นำเสนอผ่านกิจกรรม Chapter Chat หลายครั้ง โดยเฉพาะหัวข้อ “SDU Directions ลมหายใจของคนสวนดุสิต” “ทำไม สวนดุสิตต้องคิดต่าง” “วันพรุ่งนี้ ยังต้องมีสวนดุสิต” “อนาคต...เรากำหนดเอง” และ “ห้วงคนเป็นอธิการบดี” สำคัญประกอบด้วย (๑) ปรัชญาพื้นฐานที่ยึดมั่นว่า “สิ่งที่คำจูนพวกเราทุกคนอยู่คือองค์กร” โดยใช้แนวคิด Empathy & Unity ในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน และกลยุทธ์ Small but Smart เพื่อปรับตัวให้องค์กรเล็กลงแต่เก่งขึ้น (๒) ภาพอนาคตสวนดุสิต ที่เน้นการหายใจเข้า-ออกของลมหายใจของคนสวนดุสิต การคิดที่แตกต่างจาก Innovation สู่อ Disruption และอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ “คิดอย่างคนสวนดุสิต”

^๙ Dai, K., “Three stages of evolution of personnel management in Chinese higher education institutions”, **Higher Education Studies**, Vol.8 No.3 (2018): 91–98. [Online]. Available: <https://doi.org/10.5539/hes.v8n3p91>. [December 15, 2025].

^๙ Tian, Y., & Arguelles, M. L., “The role of human resource management in driving university development in the knowledge economy”, **Higher Education Quarterly**, Vol.78 No.3 (2024): 425–442. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/hequ.12489>. [December 15, 2025].

^{๑๐} Mishra, N., & Painoli, A. K., “Human resource management practices in higher education institutions: A literature review”, **International Journal of Indian Psychology**, Vol.11 No.2 (2023): 1689–1701. [Online]. Available: <https://doi.org/10.25215/1102.156>. [December 15, 2025].

(๓) Sirote's Model ที่บูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคุณภาพองค์กรรวมและธุรกิจวิชาการ และ
(๔) ค่านิยมหลักที่เน้น Academic Luxury ความประณีต และการพึ่งพาตนเอง^{๑๑}

แนวคิด The Power of SDU

The Power of SDU เป็นชุดสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดในแผน SDU GOAL ๒๕๖๘-๒๕๗๑ ภายใต้นโยบาย “Move forward with Wisdom & Collaboration” โดยใช้กรอบ RAISE ประกอบด้วย Recognition (การยอมรับ) ที่เน้นทักษะแห่งอนาคต การส่งเสริมการจ้างงาน และจิตสำนึกสังคม Achievement (ความสำเร็จ) ที่ครอบคลุมมาตรฐานสากล หลักสูตรผลกระทบสูง และทักษะผู้ประกอบการ Innovation (นวัตกรรม) ที่เน้นงานวิจัยคุณภาพชีวิต ธุรกิจนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา Sustainability (ความยั่งยืน) ที่ครอบคลุมธุรกิจวิชาการ เครือข่ายศิษย์เก่า และระบบบริการ และ Ecosystem (ระบบนิเวศ) ที่ประกอบด้วย OWL (One World Library) เทคโนโลยีดิจิทัล และวัฒนธรรมดิจิทัล^{๑๒}

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หมวด ๕ บุคลากร

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กำหนดเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐ หมวด ๕ บุคลากร แบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) ครอบคลุมการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง การจัดการบุคลากรใหม่ การจัดการการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศการทำงาน และการสนับสนุนบุคลากร และความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) ครอบคลุมการประเมินและสร้างความผูกพัน วัฒนธรรมองค์กร การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม โดยใช้กรอบแนวคิด Diversity-Equity-Inclusion (DEI) เป็นหลักในการบริหารบุคลากร^{๑๓}

^{๑๑} ศิโรจน์ ผลพันธิน, พัทธ์ชัย จันทร์เจริญ, และ สุพุม เกลยทรัพย์, “Sirote's model for university quality integration ต้นแบบการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา”, วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๑-๑๕.

^{๑๒} มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. SDU GOAL 2025-2028: Move forward with “Wisdom & Collaboration” The Power of SDU, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘), หน้า ๕-๑๕.

^{๑๓} สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, ๒๕๖๗), หน้า ๒๐-๒๑. [Online]. Available: <http://www.edpex.org/2024/02/edpex-2567-2570.html>. [December 15, 2025].

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Kudaibergenov et al.^{๑๔} ศึกษาสถานการณ์และความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบอุดมศึกษาของประเทศคาซัคสถาน พบปัญหาหลัก ๖ ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่ำ การขาดแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพ อายุเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น การแข่งขันที่ต่ำสำหรับตำแหน่งงานว่าง ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย และการขาดความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ ส่วนงานวิจัยในประเทศไทย ธาณินทร์ สิทธิวีระธรรม และคณะ^{๑๕} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาพบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมอบหมายงานที่ทำท้าทาย และระบบประเมินผลที่โปร่งใส มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Mishra and Painoli^{๑๖} พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงและการสื่อสารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้สร้างฐานทางวิชาการสำหรับการศึกษาค้นคว้า โดยแสดงให้เห็นว่าปัญหาการบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัยมักเกิดจากการขาดแรงจูงใจ ความผูกพันต่ำ และการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังพบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบประเมินผลที่โปร่งใส และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและพลังขับเคลื่อนของบุคลากร

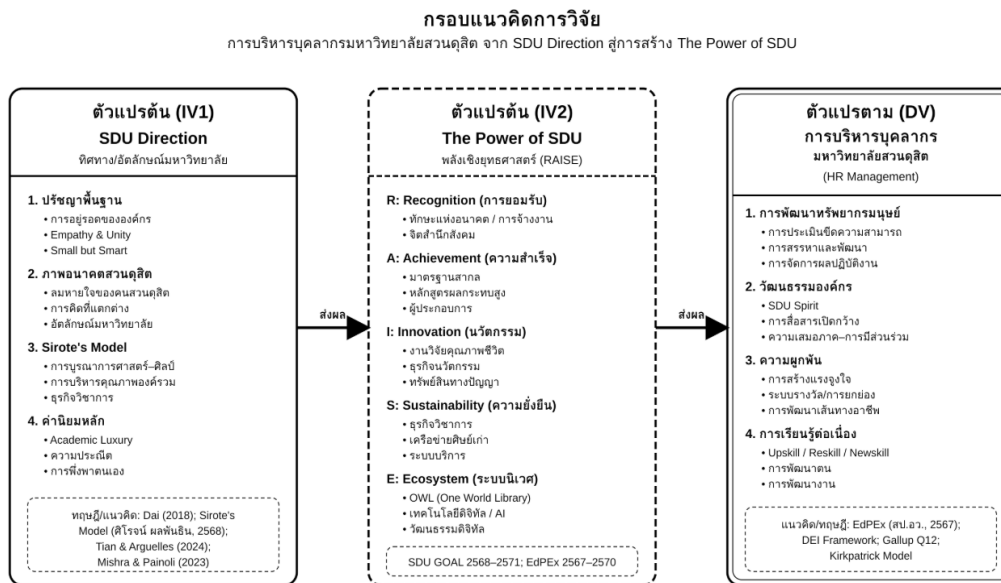
กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยมีตัวแปรต้น ๒ กลุ่ม ได้แก่ SDU Direction และ The Power of SDU และตัวแปรตามคือ การบริหารบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (HR Management) ดังภาพที่ ๑

^{๑๔} Kudaibergenov, K., Spankulova, L., Tleuov, A., & Bishimbayeva, S., “Human resource management in higher education: Status and challenges in Kazakhstan”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol.8 No.2 (2021): 951–960. [Online]. Available: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0951>. [December 15, 2025].

^{๑๕} ธาณินทร์ สิทธิวีระธรรม, สุขุม เฉลยทรัพย์, พัทธกษ จันทรเจริญ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, “ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในตำแหน่งทางวิชาการ “ศาสตราจารย์” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ประเทศไทย)”, *วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ*, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๒๔๓-๒๕๘.

^{๑๖} Mishra, N., & Painoli, A. K., “Human resource management practices in higher education institutions: A literature review”, *International Journal of Indian Psychology*, Vol.11 No.2 (2023): 1689–1701. [Online]. Available: <https://doi.org/10.25215/1102.156>. [December 15, 2025].



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ออกแบบเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อ SDU Direction, The Power of SDU และการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย พร้อมตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตทุกประเภท ได้แก่ อาจารย์ข้าราชการ อาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้าง รวมทั้งสิ้น ๒,๘๔๗ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ กันยายน ๒๕๖๘)^{๑๗}

กลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane^{๑๘} ที่ระดับความคลาดเคลื่อน ๐.๐๕ ได้ขนาด ๓๕๑ คน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ขยายการเก็บข้อมูลเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (EFA) และวิเคราะห์ถดถอย จึงสามารถเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้ทั้งสิ้น ๖๗๖ ฉบับ ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอตามเกณฑ์ของ Hair et al.^{๑๙} ที่กำหนดอัตราส่วนข้อคำถามต่อกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ

^{๑๗} มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. SDU GOAL 2025-2028: Move forward with “Wisdom & Collaboration” The Power of SDU, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘), หน้า ๕-๑๕.

^{๑๘} Yamane, T., **Statistics: An introductory analysis**, (United States: Harper and Row, 1973), pp. 30-33.

^{๑๙} Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., **Multivariate data analysis**, (United States: Cengage Learning, 2019), pp.41-43.

๑:๕ หรือ ๑:๑๐ สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามประเภทบุคลากรและสังกัด

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย ๑) SDU Direction ประกอบด้วย ปรัชญาพื้นฐาน (การอยู่รอดขององค์กร Empathy & Unity Small but Smart) ภาพอนาคตสวนดุสิต (ลมหายใจของคนสวนดุสิต การคิดที่แตกต่าง อัตลักษณ์) Sirote's Model (การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ การบริหารคุณภาพองค์กรรวม ธุรกิจวิชาการ) และค่านิยมหลัก (Academic Luxury ความประณีต การพึ่งพาตนเอง) ๒) The Power of SDU ประกอบด้วย Recognition (ทักษะแห่งอนาคต การส่งเสริมการทำงาน จิตสำนึกสังคม) Achievement (มาตรฐานสากล หลักสูตรผลกระทบสูง ผู้ประกอบการ) Innovation (งานวิจัยคุณภาพชีวิตธุรกิจนวัตกรรม ทรัพย์สินทางปัญญา) Sustainability (ธุรกิจวิชาการ เครือข่ายศิษย์เก่า ระบบบริการ) และ Ecosystem (OWL เทคโนโลยีดิจิทัล วัฒนธรรมดิจิทัล)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การบริหารบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และการเรียนรู้ต่อเนื่อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น ๔ ส่วน ส่วนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ ส่วนที่ ๒ SDU Direction (๓๗ ข้อ) ส่วนที่ ๓ The Power of SDU (๔๕ ข้อ) และส่วนที่ ๔ การบริหารบุคลากร (๓๖ ข้อ) ส่วนที่ ๒-๔ เป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับของ Likert ตั้งแต่ ๑ (น้อยที่สุด) ถึง ๕ (มากที่สุด) แปลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด^{๒๐}

คุณภาพของเครื่องมือ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ ๕ คน ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารบุคลากร ไม่น้อยกว่า ๕ ปี และมีความเข้าใจเกี่ยวกับ SDU Direction พิจารณาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ผ่านเกณฑ์ทุกข้อที่ค่า $IOC \geq 0.67$ ความเชื่อมั่น (Reliability) ทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง ๓๐ คน คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ .๙๖ รายงานอยู่ระหว่าง .๘๙-.๙๖

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ใช้สถิติได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธี Principal Component Analysis (PCA) และการหมุนแกนแบบ Varimax with Kaiser Normalization โดยใช้เกณฑ์ Factor Loading $\geq .50$ และ Eigenvalue > 1 ^{๒๑} ก่อนวิเคราะห์

^{๒๐} บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๖๐), หน้า ๔๐-๔๒.

^{๒๑} Kaiser, H. F., "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, Vol.39 No.1 (1974): 31-36. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1007/BF02291575>. [December 15, 2025].

ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วย Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) และ Bartlett’s Test of Sphericity^{๒๒} วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วย Pearson Correlation Coefficient ตามเกณฑ์ของ Cohen^{๒๓} และวิเคราะห์อิทธิพลด้วยการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕

ผลการวิจัย

ระดับความคิดเห็นต่อ SDU Direction, The Power of SDU และการบริหารบุคลากร ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาพรวม สรุปดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นภาพรวมและรายด้าน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
SDU Direction (รวม)	๔.๓๑	๐.๔๖๓	มาก
๑. ปรัชญาพื้นฐาน	๔.๓๐	๐.๕๐๕	มาก
๒. ภาพอนาคตสวนดุสิต	๔.๑๓	๐.๕๑๑	มาก
๓. Sirote’s Model	๔.๔๐	๐.๕๒๗	มาก
๔. ค่านิยมหลัก	๔.๔๐	๐.๕๕๓	มาก
The Power of SDU (รวม)	๔.๕๑	๐.๔๙๑	มาก
๑. Recognition	๔.๔๙	๐.๕๒๗	มาก
๒. Achievement	๔.๓๙	๐.๕๕๑	มาก
๓. Innovation	๔.๓๑	๐.๕๗๔	มาก
๔. Sustainability	๔.๔๒	๐.๕๕๖	มาก
๕. Ecosystem	๔.๔๖	๐.๕๓๕	มาก
การบริหารบุคลากร (รวม)	๔.๕๐	๐.๕๑๑	มาก
๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๓๔	๐.๕๕๙	มาก
๒. วัฒนธรรมองค์กร	๔.๔๕	๐.๕๕๔	มาก
๓. ความผูกพัน	๔.๔๒	๐.๕๕๗	มาก
๔. การเรียนรู้ต่อเนื่อง	๔.๓๘	๐.๕๕๖	มาก

^{๒๒} Bartlett, M. S., “A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations”, *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, Vol.16 No.2 (1954): 296–298. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1954.tb00174.x> [December 15, 2025].

^{๒๓} Cohen, J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, (United States: Lawrence Erlbaum Associates, 1988), pp. 51-54.

จากตารางที่ ๑ พบว่า ภาพรวมของ SDU Direction อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.463) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ Sirote's Model และค่านิยมหลัก ($\bar{X} = 4.40$ ทั้งคู่) รองลงมาคือปรัชญาพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.30$) ส่วนภาพอนาคตสวนดุสิต ($\bar{X} = 4.13$) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่ม ภาพรวมของ The Power of SDU อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.451) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุดในสามตัวแปร โดยด้าน Recognition ($\bar{X} = 4.45$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ Ecosystem ($\bar{X} = 4.46$) Sustainability ($\bar{X} = 4.42$) Achievement ($\bar{X} = 4.35$) และ Innovation ($\bar{X} = 4.31$) ภาพรวมของการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.511) โดยวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.45$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความผูกพัน ($\bar{X} = 4.42$) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.34$) และการเรียนรู้ต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.35$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การเห็นด้วยกับระบบสัญญาจ้างระยะสั้นไม่เกิน 3 ปี ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 1.258) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงความกังวลของบุคลากรต่อความมั่นคงในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วย KMO และ Bartlett's Test ผลปรากฏดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ ผลการทดสอบ KMO และ Bartlett's Test

ตัวแปร	KMO	Bartlett's χ^2	df	Sig.	การแปลผล
SDU Direction	0.960	16,280.130	666	.000	ยอดเยี่ยมมาก
The Power of SDU	0.968	27,547.612	550	.000	ยอดเยี่ยมมาก
HR Management	0.970	22,205.655	630	.000	ยอดเยี่ยมมาก

จากตารางที่ ๒ ค่า KMO ของทั้ง ๓ ตัวแปรรู้อยู่ระหว่าง .960-.970 ซึ่งสูงกว่า .90 จัดอยู่ในระดับ “ยอดเยี่ยมมาก” (Marvelous) ตามเกณฑ์ของ Kaiser (๑๙๗๔) ส่วน Bartlett's Test มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปร ($p < .001$) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จากนั้นวิเคราะห์ Total Variance Explained ผลปรากฏดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ องค์ประกอบและความแปรปรวนที่อธิบายได้ของแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนองค์ประกอบ	Eigenvalue (F๑)	% Variance สสะสม
SDU Direction	๕	15.533	60.460
The Power of SDU	๗	23.312	71.154
HR Management	๔	15.808	67.462

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ด้วยวิธี Principal Component Analysis และการหมุนแกนแบบ Varimax with Kaiser Normalization โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า Factor Loading $\geq .50$ พบว่า SDU Direction ได้ ๕ องค์ประกอบ (Eigenvalue > 1) อธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ ๖๐.๔๖๐ ประกอบด้วย (F๑) อัตลักษณ์-ความประณีต-การพึ่งพาตนเอง (SDU Identity / Core Value) มี ๑๔ ข้อ Factor Loading ระหว่าง .๕๐๗-.๗๖๑ (F๒) การเรียนรู้/บูรณาการ/คุณภาพ/ธุรกิจวิชาการ (Breath + Sirote) มี ๑๑ ข้อ Factor Loading ระหว่าง .๕๑๑-.๖๔๐ (F๓) Empathy-Unity-Teamwork + Small but Smart มี ๕ ข้อ Factor Loading ระหว่าง .๕๓๕-.๖๕๒ (F๔) การคิดที่แตกต่าง/Disruption มี ๓ ข้อ Factor Loading ระหว่าง .๕๕๓-.๖๖๔ และ (F๕) การอยู่รอดขององค์กร / SDU Survival มี ๓ ข้อ Factor Loading ระหว่าง .๖๘๑-.๗๔๖ สูงที่สุดในกลุ่ม

การวิเคราะห์องค์ประกอบของ The Power of SDU ได้ ๗ องค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ ๗๑.๑๕๔ ประกอบด้วย (F๑) นวัตกรรม-ทรัพย์สินทางปัญญา-ธุรกิจวิชาการ ๙ ข้อ (.๕๒๐-.๗๕๙) (F๒) OWL/ดิจิทัล/วัฒนธรรมดิจิทัล/AI ๙ ข้อ (.๕๐๘-.๗๖๖) (F๓) ทักษะแห่งอนาคต-การทำงาน-จิตสำนึกสังคม ๗ ข้อ (.๕๕๘-.๗๑๐) (F๔) หลักสูตรทำงานได้จริง-ผู้ประกอบการ-วิจัยเพื่อสังคม ๗ ข้อ (.๔๕๖-.๗๐๕) (F๕) ศิษย์เก่า-ระบบบริการ/คุณภาพบริการ ๖ ข้อ (.๕๒๘-.๗๕๒) (F๖) มาตรฐานสากล/ภาษาอังกฤษ/เวทีนานาชาติ ๓ ข้อ (.๕๖๒-.๖๖๒) และ (F๗) จิตอาสา-การมีส่วนร่วมชุมชน ๒ ข้อ (.๖๔๘-.๗๑๐)

การวิเคราะห์องค์ประกอบของ HR Management ได้ ๔ องค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ ๖๗.๔๖๒ ประกอบด้วย (F๑) แรงจูงใจ-รางวัล-เส้นทางอาชีพ-Upskill/Reskill/Newskill ๑๑ ข้อ (.๕๘๕-.๗๔๖) (F๒) วัฒนธรรมองค์กร/SDU Spirit/การมีส่วนร่วม/ความเท่าเทียม ๑๑ ข้อ (.๕๗๘-.๗๐๖) (F๓) การบริหาร HR ด้านประเมิน/สรรหา/พัฒนา/ผลงาน ๙ ข้อ (.๕๒๗-.๗๔๒) และ (F๔) การพัฒนางานผ่านประสบการณ์-หมุนเวียน-ข้ามสายงาน ๓ ข้อ Factor Loading ระหว่าง .๗๔๖-.๘๑๖ ซึ่งสูงที่สุดในตาราง

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ๓ ตัว ด้วย Pearson Correlation ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑ (๒-tailed) แสดงดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่าง SDU Direction, The Power of SDU และ HR Management

ตัวแปร	SDU Direction	The Power of SDU	HR Management
SDU Direction	๑.๐๐๐	.๘๔๐**	.๘๒๔**
The Power of SDU	.๘๔๐**	๑.๐๐๐	.๘๐๐**
HR Management	.๘๒๔**	.๘๐๐**	๑.๐๐๐

หมายเหตุ: ** $p < .๐๑$ (๒-tailed)

จากตารางที่ ๔ พบว่าตัวแปรหลักทั้ง ๓ ตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากตามเกณฑ์ของ Cohen (๑๙๘๘) โดย The Power of SDU มีความสัมพันธ์กับ HR Management สูงที่สุด ($r = .๘๐๐$) รองลงมาคือ SDU Direction กับ The Power of SDU ($r = .๘๔๐$) และ SDU Direction กับ HR Management ($r = .๘๒๔$) แสดงให้เห็นว่าทั้ง ๓ ระบบเชื่อมโยงกันแน่นแฟ้นมากในเชิงโครงสร้างขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ SDU Direction และ The Power of SDU เป็นตัวแปรทำนาย และ HR Management เป็นตัวแปรเกณฑ์ แสดงดังตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ สรุปผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Model Summary และ Coefficients)

ตัวแปรทำนาย	B	SE	Beta (β)	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	๐.๐๕๙	๐.๐๗๙	—	๐.๗๔๗	.๔๕๕
SDU Direction	๐.๒๕๕	๐.๐๓๓	.๒๓๑	๗.๗๖๔	.๐๐๐
The Power of SDU	๐.๗๓๕	๐.๐๓๑	.๗๐๖	๒๓.๗๔๓	.๐๐๐

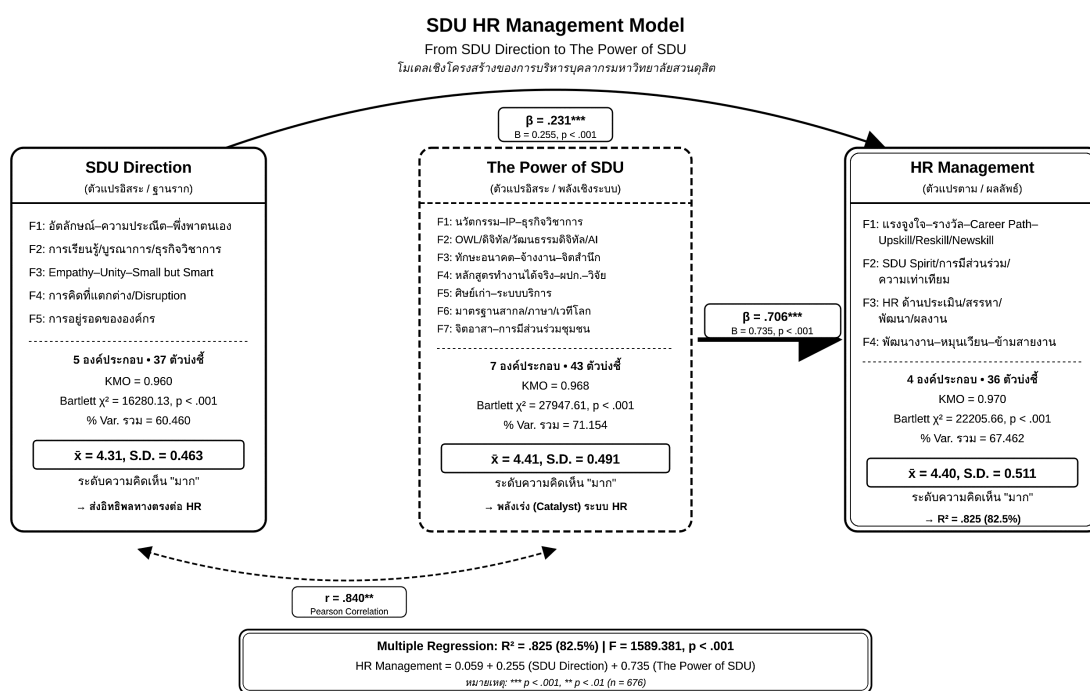
$R = .๙๐๘$, $R^2 = .๘๒๕$, Adjusted $R^2 = .๘๒๕$, Std. Error = .๒๑๔๑๑, $F = ๑,๕๘๙.๓๘๑$, $p < .๐๐๑$

จากตารางที่ ๕ พบว่า โมเดลพยากรณ์มีความสอดคล้องสูง ($R = .๙๐๘$) และอธิบายความแปรปรวนของ HR Management ได้ร้อยละ ๘๒.๕ ($R^2 = .๘๒๕$) ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .๐๐๑$) แสดงว่า โมเดลถดถอยนี้ทำนาย HR Management ได้จริง ทั้ง SDU Direction และ The Power of SDU ส่งผลเชิงบวกต่อ HR Management อย่างมีนัยสำคัญ ($p < .๐๐๑$) เมื่อพิจารณาค่า Beta พบว่า The Power of SDU มีอิทธิพลมากที่สุด ($\beta = .๗๐๖$) รองลงมาคือ SDU Direction ($\beta = .๒๓๑$) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\text{HR Management} = ๐.๐๕๙ + ๐.๒๕๕ (\text{SDU Direction}) + ๐.๗๓๕ (\text{The Power of SDU})$$

โมเดลโครงสร้างของการบริหารบุคลากร

จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมด ผู้วิจัยสังเคราะห์เป็น “SDU HR Management Model: From SDU Direction to The Power of SDU” ดังภาพที่ ๒ ซึ่งเป็นโมเดลเชิงอธิบาย (Explanatory Model) แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (HR Management) เกิดขึ้นและยกระดับได้จาก ๒ พลังขับเคลื่อนสำคัญ ได้แก่ SDU Direction (ทิศทาง/อัตลักษณ์และแนวทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย) และ The Power of SDU (พลังความเข้มแข็งเชิงยุทธศาสตร์/สมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัย)



ภาพที่ ๒ SDU HR Management Model: From SDU Direction to The Power of SDU

กลไกการทำงานของโมเดลอธิบายได้เป็น ๓ ขั้น ขั้นที่ ๑ SDU Direction สร้าง “กรอบร่วม” (Shared Direction) โดยกำหนดอัตลักษณ์ ค่านิยม ความเป็นทีม ความพร้อมรับ Disruption และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้บุคลากรมีทิศทางร่วม เกิดความเข้าใจร่วม และพร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ขั้นที่ ๒ The Power of SDU สร้าง “พลังขับเคลื่อนเชิงระบบ” โดยเพิ่มสมรรถนะองค์กรด้านดิจิทัล OWL AI นวัตกรรม IP หลักสูตรทำงานได้จริง ทักษะอนาคต มาตรฐานสากล บริการและชุมชน เป็นแรงผลักดันให้ HR ต้องยกระดับระบบบุคลากรเพื่อรองรับ The Power of SDU และขั้นที่ ๓ HR Management เป็น “ระบบแปลง SDU Direction และ The Power of SDU” ให้เกิดผลจริงผ่านการพัฒนาคนให้มีสมรรถนะ การสร้างวัฒนธรรมและความผูกพัน การวางระบบแรงจูงใจและเส้นทางเติบโต และการสร้างการเรียนรู้ผ่านงานจริง/หมุนเวียน/ข้ามสายงาน

อภิปรายผลการวิจัย

SDU Direction ทำหน้าที่เป็น “ฐานราก” ที่ส่งผ่านไปยัง The Power of SDU เพื่อกำหนดอัตลักษณ์ ค่านิยม ความเป็นทีม และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้บุคลากรมีทิศทางร่วม เกิดความเข้าใจร่วม และพร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยความคิดเห็นต่อ SDU Direction, The Power of SDU และการบริหารบุคลากร พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อ SDU Direction (= ๔.๓๑), The Power of SDU (= ๔.๔๑) และการบริหารบุคลากร (= ๔.๔๐) ในระดับมากทั้งหมด แสดงว่าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตในช่วงที่ผ่านมาได้รับการตอบรับและชื่นชมจากบุคลากรสอดคล้องกับงานของ ศีโรจน์ ผลพันธิน และคณะ^{๒๔} พบว่า Sirote's Model ที่บูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากรเห็นว่าระบบและกลไกการบริหารบุคลากรปัจจุบันสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและตนเองได้ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแบบสอบถาม คือ การเห็นด้วยกับระบบสัญญาจ้างระยะสั้นไม่เกิน ๓ ปี (= ๓.๐๐, S.D. = ๑.๒๘๘) สะท้อนความกังวลของบุคลากรต่อความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับ Kudaibergenov et al.^{๒๕} ที่ระบุว่าความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเป็นความท้าทายสำคัญในการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างองค์ประกอบมีความชัดเจนและเหมาะสมต่อบริบทของมหาวิทยาลัย ค่า KMO ของทั้ง ๓ ตัวแปรอยู่ในระดับ “ยอดเยี่ยมมาก” (๙๖๐–๙๗๐) สูงกว่าเกณฑ์ .๙๐ ของ Kaiser และค่า Bartlett's Test มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจอย่างสูง องค์ประกอบที่ได้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ในระดับสูง (๖๐.๔๖๐%–๗๑.๑๕๔%) ตามเกณฑ์ของ Hair et al. ที่กำหนดให้ค่าอธิบายความแปรปรวนสะสมควรมากกว่าร้อยละ ๖๐ โครงสร้างองค์ประกอบของ SDU Direction ๕ องค์ประกอบ ที่จัดกลุ่มเป็น (๑) อัตลักษณ์–ความประณีต–การพึ่งพาตนเอง (๒) การเรียนรู้/บูรณาการ/ธุรกิจวิชาการ (๓) Empathy–Unity + Small but Smart (๔) การคิด

^{๒๔} ศีโรจน์ ผลพันธิน, พัทธ์ชัย จันทร์เจริญ, และ สุขุม เฉลยทรัพย์. “Sirote's model for university quality integration ต้นแบบการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา”, วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๑-๑๕.

^{๒๕} Kudaibergenov, K., Spankulova, L., Tleuov, A., & Bishimbayeva, S., “Human resource management in higher education: Status and challenges in Kazakhstan”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol.8 No.2 (2021): 951–960. [Online]. Available: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0951>. [December 15, 2025].

ที่แตกต่าง/Disruption และ (๕) การอยู่รอดขององค์กร สอดคล้องกับปรัชญาการบริหารของอริการบตี ที่นำเสนอผ่านกิจกรรม Chapter Chat ทั้ง ๕ ครั้ง ที่เน้น “สิ่งที่ค้ำจุนพวกเราทุกคนอยู่คือองค์กร” “คิดอย่างคนสวนดุสิต” และ “Small but Smart” รวมทั้งการเน้นความประณีตและ Academic Luxury

องค์ประกอบของ The Power of SDU ๗ องค์ประกอบ ครอบคลุมทั้ง ๕ มิติของ RAISE ที่ปรากฏ ในแผน SDU GOAL ๒๕๖๘-๒๕๗๑^{๒๖} โดยมีองค์ประกอบที่โดดเด่นคือ OWL/ดิจิทัล/AI และนวัตกรรม-IP-ธุรกิจวิชาการ ซึ่งเป็นกลุ่ม Factor Loading ที่สูงที่สุด สะท้อนว่าบุคลากรเห็นว่าการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัล และการสร้างนวัตกรรมเชิงพาณิชย์เป็นพลังหลักของมหาวิทยาลัยในอนาคต องค์ประกอบของ HR Management ๔ องค์ประกอบ ครอบคลุมทั้งเกณฑ์ EdPEX หมวด ๕ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ ๔ (การพัฒนางานผ่านประสบการณ์-หมุนเวียน-ข้ามสายงาน) มี Factor Loading สูงที่สุด (.๗๔๖-๘๑๖) แสดงว่าบุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการพัฒนาผ่านงานเป็นอย่างมาก^{๒๗}

The Power of SDU มีอิทธิพลต่อการบริหารบุคลากรมากกว่า SDU Direction ผลการวิเคราะห์ ถดถอยพหุคูณพบว่า The Power of SDU มีอิทธิพลต่อ HR Management สูงกว่า SDU Direction ($\beta = .๗๐๖$ และ $\beta = .๒๓๑$ ตามลำดับ) สะท้อนว่าในระยะปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยกำลังเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการสร้างความเป็นเลิศตามกรอบ RAISE บุคลากรเห็นว่าพลังเชิงระบบ (ดิจิทัล/นวัตกรรม/มาตรฐานสากล) เป็นแรงผลักดันให้ระบบ HR ต้องเร่งปรับตัวมากกว่ากรอบทิศทางองค์กรที่เป็นฐานราก สอดคล้องกับงานของ Tian and Arguelles^{๒๘} พบว่าในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และการแข่งขันที่รุนแรง การบริหาร HR ในสถาบันอุดมศึกษาต้องตอบสนองต่อสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก สอดคล้องกับ ธาณินทร์ สิทธิวีริชธรรม และคณะ^{๒๙} พบว่า ความท้าทายด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ

^{๒๖} มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. SDU GOAL 2025-2028: Move forward with “Wisdom & Collaboration” The Power of SDU, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘), หน้า ๕-๑๕.

^{๒๗} สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, ๒๕๖๗), หน้า ๒๐-๒๑. [Online]. Available: <http://www.edpex.org/2024/02/edpex-2567-2570.html>. [December 15, 2025].

^{๒๘} Tian, Y., & Arguelles, M. L., “The role of human resource management in driving university development in the knowledge economy”, *Higher Education Quarterly*, Vol.78 No.3 (2024): 425-442. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/hequ.12489>. [December 15, 2025].

^{๒๙} ธาณินทร์ สิทธิวีริชธรรม, สุขุม เกลยทรัพย์, พัทธกษ จันทรเจริญ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, “ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในตำแหน่งทางวิชาการ “ศาสตราจารย์” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ประเทศไทย)”, *วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ*, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๒๔๓-๒๕๘.

ทางวิชาการ AI เป็นประเด็นใหม่ในการสร้างผลงานทางวิชาการที่มีความสมดุลระหว่างนวัตกรรม ความยั่งยืน ความเท่าเทียม และจริยธรรม อย่างไรก็ตาม SDU Direction ในฐานะฐานรากที่ทำให้บุคลากร เดินไปในทางเดียวกันก็มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Dai^{๓๐} พบว่า Strategic HRM ต้องมีความสอดคล้องทั้งในแนวดิ่ง (กับยุทธศาสตร์) และแนวนอน (ระหว่าง ระบบงาน HR ด้วยกันเอง)

$R^2 = .525$ แสดงพลังพยากรณ์สูงและความเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างที่แข็งแกร่ง ค่า $R^2 = .525$ หมายความว่าโมเดลอธิบายความแปรปรวนของ HR Management ได้ถึงร้อยละ ๕๒.๕ ซึ่งเป็นค่าที่สูงมากในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ตามเกณฑ์ของ Cohen (๑๙๘๘) ค่า R^2 ที่มากกว่า .๒๖ ถือว่ามีขนาด อิทธิพลใหญ่ ดังนั้นค่า .๕๒๕ จึงอยู่ในระดับ “ใหญ่มาก” แสดงว่า SDU Direction และ The Power of SDU เป็นปัจจัยร่วมเชิงโครงสร้างที่สำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการบริหารบุคลากร และยืนยันว่า “ทิศทาง องค์กร + พลังองค์กร” เป็นฐานสำคัญของระบบ HR ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต สอดคล้องกับ Mishra and Painoli^{๓๑} พบว่า HR Practices ในอุดมศึกษาต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์กร อย่างใกล้ชิด จึงจะสามารถสร้างความผูกพันและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้

แนวทางการบริหารบุคลากรจาก SDU Direction สู่อการสร้าง The Power of SDU จากผลการ วิจัย ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวทางการบริหารบุคลากรเป็น ๔ มิติหลัก มิติที่ ๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมุ่งสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ผ่านการประเมินขีดความสามารถ การสรรหาที่เน้นคุณสมบัติตรงงาน และการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบโปร่งใส มิติที่ ๒ วัฒนธรรมองค์กร เน้นการปลูกฝัง SDU Spirit ที่บูรณาการความประณีต Empathy และ Unity เข้ากับการสื่อสารแบบเปิด ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม ตามกรอบ DEI ของ EdPEX มิติที่ ๓ ความผูกพัน สร้างผ่านระบบรางวัล การยกย่อง และเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับ Pay for Performance และ Happy University และมิติที่ ๔ การเรียนรู้ต่อเนื่อง ผ่าน Upskill/Reskill/Newskill การพัฒนาตน และการพัฒนางาน ผ่านการหมุนเวียนตำแหน่งและการทำงานข้ามสายงาน

^{๓๐} Dai, K., “Three stages of evolution of personnel management in Chinese higher education institutions”, **Higher Education Studies**, Vol.8 No.3 (2018): 91–98. [Online]. Available: <https://doi.org/10.5539/hes.v8n3p91>. [December 15, 2025].

^{๓๑} Mishra, N., & Painoli, A. K., “Human resource management practices in higher education institutions: A literature review”, **International Journal of Indian Psychology**, Vol.11 No.2 (2023): 1689–1701. [Online]. Available: <https://doi.org/10.25215/1102.156>. [December 15, 2025].

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้เชิงนโยบาย

๑) มหาวิทยาลัยควรเร่งสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรเรื่องระบบสัญญาจ้างระยะสั้นไม่เกิน ๓ ปี ซึ่งเป็นข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยเน้นการอธิบายเหตุผล โอกาสในการพัฒนา และความเชื่อมโยงกับการปรับเงินเดือนตามผลงาน รวมถึงสร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้บุคลากรเตรียมตัวพิสูจน์ความสามารถได้ก่อนสิ้นสัญญา

๒) การขับเคลื่อน The Power of SDU เป็นพลังหลักของระบบ HR เนื่องจากมีอิทธิพลสูงสุด โดยเฉพาะการเร่งพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและ AI การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนา OWL ให้เป็นระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ใช้งานได้จริง และการยกระดับมาตรฐานสากลและการแลกเปลี่ยนนานาชาติของบุคลากร

๓) การพัฒนา SDU Spirit อย่างเป็นระบบให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติได้จริงในทุกระดับ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ค่าเฉลี่ยสูง เช่น ความประณีต Empathy & Unity ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การประชุมแลกเปลี่ยน และการยกย่องบุคลากรต้นแบบ

๔) การลงทุนระบบ Upskill/Reskill/Newskill โดยเชื่อมโยงกับ Career Path ที่ชัดเจน แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และระบบรางวัลที่ยกย่องผลการพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑) การวิจัยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความเหมาะสมของโมเดลโดยรวมและตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ของ SDU Direction ผ่าน The Power of SDU ต่อ HR Management

๒) การวิจัยเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน เพื่อตรวจสอบความเป็นสากลของโมเดล SDU HR Management และสามารถถอดบทเรียนข้ามสถาบันได้

๓) การวิจัยติดตามผลในระยะ ๓-๕ ปี เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของระดับและโครงสร้างของตัวแปร โดยเฉพาะหลังการดำเนินการตามแผน SDU GOAL ๒๕๖๘-๒๕๗๑

บรรณานุกรม

ธานินทร์ สิทธิวีรธรรม, สุขุม เฉลยทรัพย์, พัทธกัษ จันทรเจริญ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. “ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในตำแหน่งทางวิชาการ “ศาสตราจารย์” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ประเทศไทย)”. วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ. ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๒๔๓-๒๕๘.
บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๖๐.

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. SDU GOAL 2025-2028: Move forward with “Wisdom & Collaboration”

The Power of SDU. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘.

ศิริโรจน์ ผลพันธิน, พัทธ์ชัย จันทร์เจริญ, และ สุขุม เฉลยทรัพย์. “Sirote’s model for university quality integration ต้นแบบการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา”.

วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๑-๑๕.

Cohen, J., **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. United States: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., **Multivariate data analysis**. United States: Cengage Learning, 2019.

Yamane, T., **Statistics: An introductory analysis**. United States: Harper and Row, 1973.

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, ๒๕๖๗. [Online]. Available: <http://www.edpex.org/2024/02/edpex-2567-2570.html>. [December 15, 2025].

Bartlett, M. S., A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. **Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)**. Vol.16 No.2 (1954): 296–298. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1954.tb00174.x> [December 15, 2025].

Dai, K., Three stages of evolution of personnel management in Chinese higher education institutions. **Higher Education Studies**. Vol.8 No.3 (2018): 91–98. [Online]. Available: <https://doi.org/10.5539/hes.v8n3p91>. [December 15, 2025].

Kaiser, H. F., An index of factorial simplicity. **Psychometrika**. Vol.39 No.1 (1974): 31–36. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1007/BF02291575>. [December 15, 2025].

Kudaibergenov, K., Spankulova, L., Tleuov, A., & Bishimbayeva, S., Human resource management in higher education: Status and challenges in Kazakhstan. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**. Vol.8 No.2 (2021): 951–960. [Online]. Available: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0951>. [December 15, 2025].

- Mishra, N., & Painoli, A. K., Human resource management practices in higher education institutions: A literature review. **International Journal of Indian Psychology**. Vol.11 No.2 (2023): 1689–1701. [Online]. Available: <https://doi.org/10.25215/1102.156>. [December 15, 2025].
- Tian, Y., & Arguelles, M. L., The role of human resource management in driving university development in the knowledge economy. **Higher Education Quarterly**. Vol.78 No.3 (2024): 425–442. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/hequ.12489>. [December 15, 2025].