

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพายัพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยพายัพ โดยกำหนดให้ประชากรเป็นผู้มีอายุการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ในปี พ.ศ. 2541 จากประชากรที่เป็นอาจารย์ผู้สอน 144 คน และเจ้าหน้าที่ 201 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ที่ค่าความเชื่อมั่น 95% ได้ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ผู้สอนจำนวน 104 คน และเจ้าหน้าที่ 130 คน ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสาร และรูปแบบการสร้างเครื่องมือของงานวิจัยต่าง ๆ โดยแบ่งเครื่องมือเป็น 3 ตอน คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรและข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากร ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมดจากอาจารย์ผู้สอน 104 ฉบับ และเจ้าหน้าที่ 119 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุอยู่ในระหว่าง 36-40 ปี เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมา มีวุฒิปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงานฝ่ายวิชาการ โดยมีอายุการปฏิบัติงานในระยะเวลา 5-9 ปี สำหรับนโยบายการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่า ในภาพรวมบุคลากรทราบถึงแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยจากแผนพัฒนาของหน่วยงาน คณะ ภาควิชา โดยถูกกำหนดไว้ในลักษณะการกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับแผนก็กำหนดไว้ในลักษณะการกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ทางด้านความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่วนใหญ่ บุคลากรเป็นผู้รับนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ ซึ่งการสำรวจความต้องการพัฒนาใช้วิธี การสำรวจโดยมีหนังสือแจ้งเวียน

หลักการในการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่าในภาพรวม มหาวิทยาลัยนำเอาวิธีมุ่งใจบุคลากร เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาโดยการเชิญชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ส่วนวิธีการดำเนินการ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมเป็นการแจ้งผ่านหน่วยงาน คณะ ภาควิชา รวมทั้งมีวิธีปฏิบัติต่อบุคลากรที่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมมิใช่การกระตุ้นเตือนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เพื่อสิ่งที่ดีตามมา คือผลดีของการรับการพัฒนา ก่อให้เกิดการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ส่วนรูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่าในภาพรวม หน่วยงานมีวิธีการมุ่งใจให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงานลักษณะการแจ้งนโยบายและแผนงานในอนาคตให้บุคลากรทราบ ซึ่งพบว่ากิจกรรมการพัฒนาที่มหาวิทยาลัยจัด คือ การสัมมนา ส่วนความต้องการที่บุคลากรอยากให่มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้น เป็นเรื่องการส่งเสริมการศึกษาต่อ ซึ่งพบว่าความต้องการจัดกิจกรรมพัฒนานั้นจำนวน 1-2 ครั้งต่อปี โดยการตรวจสอบติดตามผล ภายหลังเข้าร่วมกิจกรรม มีการดำเนินการในรูปแบบการเขียนรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่ามีลำดับตามภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ อันดับแรกเป็นศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงไปคือ หน่วยงานบุคคลและสถาบันวิจัยและพัฒนา

นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฐมนิเทศ ทดลองงานปรากฏว่าในภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมากในเรื่องการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ โดยประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติกับการขึ้นและระเบียบกฎเกณฑ์และการชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบชัดเจน ส่วนในการทดลองงานนั้น บุคลากรเห็นด้วยปานกลางในเรื่องการฝึกทดลองงานโดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้สอนงาน มีระบบที่มีคุณภาพตรวจสอบประเมินผลได้ ประกอบกับการประชาสัมพันธ์ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่ และมีการประชาสัมพันธ์ให้รู้จักบุคลากรใหม่ด้วย ส่วนด้านการมอบหมายงาน ปรากฏว่าโดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลางในเรื่องการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมีส่วนร่วมตัดสินใจเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรวมทั้งมีการส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม ในขณะที่ด้านการฝึกอบรม การสัมมนาและศึกษาดูงาน ปรากฏว่าโดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย รองลงไปคือ

ส่วนใหญ่เห็นด้วยปานกลางว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ความเข้าใจในการงาน ส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการเสริมแรงจูงใจ การสำรวจความต้องการ ผู้เข้าฝึกอบรมสัมมนา พิจารณาความรู้ความสามารถของวิทยากร เนื้อหา และความทันสมัยของ เนื้อหาการฝึกอบรม สัมมนาสนองความต้องการของบุคลากร

สำหรับด้านการศึกษาต่อ ปรากฏว่าโดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับการ ดำเนินการของมหาวิทยาลัย ในเรื่องการจัดแนะแนวทางในการศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาต่อในระดับที่สูงพร้อมกับเปิดโอกาสศึกษาต่อตามสาขาที่มีความสนใจ มีทุนสนับสนุน โอกาสรับ การคัดเลือกเท่าเทียมกันพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ ประการ สุดท้ายคือด้านการส่งเสริมการวิจัย ปรากฏว่าโดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการที่ มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้ทำการวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์และเพื่อพัฒนา การเรียนการสอน รองลงไปเห็นด้วยปานกลาง ที่มีการส่งเสริมให้ทำการวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาใช้ ในการพัฒนามหาวิทยาลัย พร้อมกับพัฒนาและบริการชุมชนมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนที่ชัดเจน รวมทั้งงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอและส่งเสริมการฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ด้านการวิจัย

อภิปรายผล

ผลการศึกษครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ ซึ่งสามารถ นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายแผนงานอย่างเป็น ระบบกฎเกณฑ์ มีการแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน บุคลากร เมื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้รับทราบ แนวนโยบายของมหาวิทยาลัยจากแผนพัฒนาของหน่วยงาน ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างกว้างๆ โดยเฉพาะ การให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะเป็นผู้รับนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติซึ่ง สมาน รังสิโยภักดิ์ (2530) กล่าวว่า เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน มิได้หมายความว่า จะ สามารถทำงานได้ทันที จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ประกอบกับ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไประยะหนึ่ง ระเบียบกฎเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานมีการ

เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น การฝึกอบรมอาจดำเนินการโดยหน่วยงานหรือจัดส่งไปอบรม รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกงาน การศึกษาดูงาน การสัมมนาก่อให้เกิดความสามารถ ทักษะส่งผลถึงมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นด้วย

นอกจากนี้อาจจะกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากร ไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีเท่านั้น ยังส่งผลให้ผลงานสูงขึ้น ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้วางนโยบายและแนวทางในการจัดองค์การและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพสูงถึงระดับที่จะนำความสำเร็จในการปฏิบัติการมาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญที่จะแสดงให้เห็นนโยบายการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนสนับสนุนให้การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมไปกับการทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยพายัพ (2539) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญ ในระบบบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ ได้แก่ผู้สอน เพื่อที่จะทำการสอนและถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำโดยเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาและดูงานที่มีเป้าหมายในการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน

สำหรับ พยอม วงศ์สารศรี (2537) กล่าวว่า การบรรจุบุคลากรต้องได้ผู้ที่มีความสามารถตรงกับสายงานมีความรู้ และความเข้าใจในการศึกษา มีการสร้างขวัญและกำลังใจโดยมีค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ตลอดจนส่งเสริมให้คณาจารย์มีการฝึกอบรมศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะคุณภาพอาจารย์ประจำของสถาบันถือได้ว่า เป็นเอกลักษณ์และเป็นคุณภาพของสถาบันที่ผู้บริหารสถาบันต้องสร้างความรู้สึกลึกให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจผูกพันกับสถาบัน และความรู้สึกลึกที่สำคัญ อีกประการหนึ่งคือ ให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาสามารถจะมีความก้าวหน้าได้ ถ้าเขามีความรู้ความสามารถ และทักษะในหน้าที่ที่เขารับผิดชอบตามระบบคุณธรรม

ในทำนองเดียวกัน จากการศึกษาของ รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกระดับเห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสาย ก ทั้งสิ้น และมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน ด้านวิชาการและด้านการบริหาร โดยวิธีการไปศึกษาดูงาน การประชุม การฝึกอบรมอันเป็นภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาการสอนโดยตรง

ส่วนหลักการในการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา โดยการเชิญชวนให้เข้าร่วมประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงาน กระตุ้นเตือนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เพื่อผลที่ดีที่ตามมาก่อให้เกิดแนวคิด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ซึ่งสำราญ ถาวรายุคม์ และคณะ (2536) กล่าวว่าบุคคลที่เข้ามาในองค์การนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการกลั่นกรองมาแล้วในรูปของการสอบหรือการคัดเลือก โดยองค์การนั้นหวังจะได้คนซึ่งมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นได้รับการศึกษามาจากสถาบันการศึกษา ก็เพื่อจะเตรียมตนเองสำหรับการประกอบอาชีพ จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาทุกคนและทุกระดับโดยทั่วถึงและการพัฒนาจำเป็นต้องอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

สำหรับรูปแบบการจัดกิจกรรม มหาวิทยาลัยพายัพใช้วิสัยทัศน์บุคลากรโดยการแจ้งนโยบายและแผนงานในอนาคตให้ทราบเป็นการยืนยันแนวทางการพัฒนาที่มหาวิทยาลัยวางไว้ มีการส่งเสริมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดเกี่ยวกับการสนับสนุนให้มีการสัมมนา การศึกษาต่อ และในเรื่องการทำวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งความต้องการของบุคลากรก็มีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน คือต้องการให้มหาวิทยาลัยสนับสนุนการศึกษาต่อ และการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะให้มากขึ้น อุทัย หิรัญโคต (2531) กล่าวว่า ถ้าบุคคลใดซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเพิ่มพูนศักยภาพให้สูงขึ้น วิธีทางที่จะเพิ่มศักยภาพของคนให้อำนวยผลที่สุดได้แก่ การฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นการสอนให้คนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิชาการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทันสมัย และเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งมีความเห็นในด้านวิธีการพัฒนาอย่างเดียวกัน ดังที่ จีระ ประวาลพฤษย์ (2538) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการศึกษาดูงานเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรที่ใช้เวลาน้อย และสามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ

ดังนั้น ความสำคัญของการพัฒนามีส่วนต่อบุคลากรซึ่ง สมาน รังสิโยภณญ์ (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงาน ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้นด้วย มหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว จึงมีนโยบายและแผนงานในการที่จะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมการสัมมนา การศึกษาดูงาน คือ

ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในเรื่องของการทำวิจัย มีหน่วยงานสถาบันวิจัยและพัฒนาดำเนินการ ซึ่งถือเป็นภาระกิจของมหาวิทยาลัยในอันจะพัฒนาองค์ความรู้ตามที่ วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537) กล่าวว่าโครงการพัฒนาบุคลากรมีสิ่งต้องกระทำคือ การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงานที่ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน นำความรู้มาใช้และการเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนให้บุคลากรผู้มีความรู้และปฏิบัติงานมานาน มีโอกาสได้เพิ่มพูนคุณวุฒิของตนเอง เพราะนอกจากจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และทักษะในการทำงานแล้วยังให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้นด้วย

เมื่อมาศึกษาถึงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ โดยพิจารณาตามขอบเขตด้านเนื้อหา 5 ประการ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายเพิ่มเติมในรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ด้านการปฐมนิเทศ ทดลองงาน พบว่าปัญหาในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบถูกจำกัดด้วยระยะเวลา การเสนอนโยบาย ซึ่งแจ้งบทบาทหน้าที่ของบุคลากร อุปสรรคด้านงบประมาณทำให้การให้ความรู้ การเตรียมวิทยากรที่มีความรู้ตรงกันความต้องการเป็นการให้เฉพาะหลักการ แต่ขาดแนวทางการปฏิบัติโดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นอาจารย์ มีแต่ความรู้ทางวิชาชีพ แต่ขาดประสบการณ์ด้านการสอน มีเวลาจำกัด ได้รับความเข้าใจแต่เอกสาร ไม่มีโอกาสซักถาม ผักททดลองงาน ซึ่งคล้ายกับการศึกษาของ กรรณิการ์ พงษ์สนิท (2525) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของคณาจารย์ ในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน วิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม ในโครงการพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลปรากฏว่าคณาจารย์มีความต้องการเสริมความรู้ด้านการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาอาจารย์ เสนอกิจกรรมในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับความต้องการในการพัฒนา ส่วนใหญ่มีความต้องการให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการปฐมนิเทศให้เวลาศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง หน้าที่ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ มีระบบการทดลองงานที่มีคุณภาพ สามารถตรวจสอบประเมินทั้งจากหัวหน้าตามสายงาน และเพื่อนร่วมงาน ให้มีการประชาสัมพันธ์บุคลากรใหม่ ให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยทราบเพื่อขวัญกำลังใจ และอาจจัดการปฐมนิเทศซ้ำอีก เพื่อเป็นการประเมินการทำงาน เพราะบางครั้งการขาดแผนงานที่ชัดเจนไม่มีการต่อเนื่องการจัดกิจกรรม รวมทั้งอาจมีปัญหาด้านงบประมาณจึงเกิดความไม่เข้าใจดังที่ สารีญา ถาวรายุคม์ และคณะ (2536) กล่าวว่า

การพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาทุกคนและทุกระดับโดยทั่วถึง และการพัฒนาต้องทำอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

นอกจากนี้ในการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบายเป้าหมาย แผนงาน ทำการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงบทบาท ภาระหน้าที่ตามสายงานที่รับผิดชอบ มีการทดลอง งาน โดยมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา รวมทั้งจะเป็นการประเมินการทำงานไปด้วย ประกอบกับมีระเบียบ กฎเกณฑ์ เป็นแนวทางปฏิบัติตามกฎระเบียบแรงงานที่มีมาตรฐาน สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งคำนึงถึงคุณภาพการทำงาน

ส่วนด้านการมอบหมายงาน พบว่าปัญหาจากการกระจายอำนาจ มอบหมายงานโดยเลือก บุคคล มักมอบกับบุคลากรผู้หนึ่งโดยตรง บางครั้งไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม เป็นการปิดหลักการเดิม ซึ่งน่าจะมีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ผู้นั้น ในการปฏิบัติงาน เป็นการเรียนรู้งาน ซึ่งการมอบหมายงานควรจะมอบหมายตามลำดับขั้นตอน เมื่อดำเนินการมอบหมายงานแล้ว ควรให้ความไว้วางใจปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาไม่พึ่งพาตัวเอง นั้นมาทำเอง มีการเปิดโอกาสมีส่วนร่วมตัดสินใจ ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2523) ได้กล่าวว่า งานที่กระทำเป็นงานที่ค่อนข้างยาก หรือค่อนข้างสำคัญและจำเป็นต้องใช้ความรอบคอบแล้ว ผู้บริหารสงวนเอาไว้ในระดับสูง เพื่อที่จะควบคุมได้ด้วยตนเอง ถ้าหากงานชนิดใดเป็นงานที่ ผู้บริหารชั้นสูงจะควบคุม หรือสั่งการเองอย่างทั่วถึงได้ยาก ดังนั้นก็ไม่สมควรที่ผู้บริหารจะรวบงาน ดังกล่าว เพื่อทำด้วยตนเอง

สำหรับความต้องการในการมอบหมายงานมีวิธีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ มีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ พิจารณาจากการปฏิบัติงานไม่ใช่ ตัวบุคคล ไม่ลำเอียงหรืออคติ ประกอบกับเมื่อมอบหมายแล้ว ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการ ปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดเห็น และมีการส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2517) กล่าวถึง หลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่ง มิใช่แก่บุคคล คนมอบแต่ตำแหน่งที่รองลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา เป็นความสมัครใจใน การมอบอำนาจ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจะ ต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะ

มอบ จนถึงจัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมาย นอกจากนี้ยังพบว่า การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีการใช้คู่มือบุคลากรเป็นข้อกำหนดกฎระเบียบ การจัดการงานให้รู้เข้าใจในนโยบายการปฏิบัติงาน มีการจัดแบ่งขั้นตอนตามอำนาจหน้าที่ มีโดยคำนึงถึงความสำคัญด้านคุณวุฒิและตรงตามสายงาน มีการกระจายมอบหมายอำนาจหน้าที่ ลดขั้นตอนการแบ่งงาน มอบหมายงานตามขอบข่ายการปฏิบัติงาน แล้วมีการติดตามผล

ในด้านการฝึกอบรม การสัมมนาและศึกษาดูงาน พบว่า ปัญหาในเรื่องการส่งเสริมการฝึกอบรม สัมมนาจำนวนบุคลากรมีน้อย ผู้ได้รับโอกาสมักเป็นคนเดิม ประกอบกับภาระหน้าที่การสอนมาก จึงเกิดความไม่เท่าเทียมกัน แต่ต้องการส่งเสริมเข้าร่วมการฝึกอบรม และสัมมนา โดยเสนอให้มีการเพิ่มงบประมาณ การเพิ่มความรู้แก่บุคลากร โดยการศึกษาดูงานภายนอกสถานที่ เพื่อความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดแนวความคิด เปิดโลกทัศน์และสร้างความสัมพันธ์ดีกับหน่วยงานภายนอก การจัดฝึกอบรมภายในหน่วยงานมีน้อย สาเหตุจากภาระงานสอน ขาดการเสริมแรงจูงใจ และการสำรวจความต้องการ สำหรับความต้องการในการพัฒนา บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุน แต่งบประมาณสนับสนุนมีจำกัด เพราะการฝึกอบรม สัมมนาคือบุคลากรต้องการให้มีกิจกรรมทั้งเป็นการจัดระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก โดยการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อการจัดหัวข้อและเนื้อหาของกิจกรรมสนองตอบความต้องการของบุคลากร ดังที่ ชูริระ ประวาลพฤกษ์ (2538) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์การมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ ส่วนในการพัฒนา บุคลากรส่วนใหญ่เห็นควรมีการส่งเสริมการฝึกอบรมและสัมมนาเพิ่มขึ้น จัดให้ทุกหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการให้โอกาสไปศึกษาดูงานสถานภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำเอาความรู้มาพัฒนามหาวิทยาลัย และจำเป็นต้องสอดคล้องกับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวควรจัดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอให้ความสำคัญโดยมีการประชาสัมพันธ์ทุกหน่วยงานทราบ มีการกำหนดเป็นแผนงานให้ทุกหน่วยงานจัดทำเป็นโครงการ เพื่อเสริมประสบการณ์ความรู้และสร้างขวัญกำลังใจ

ด้านการศึกษาต่อ พบว่ามีสภาพปัญหาในเรื่องสิทธิโอกาสในการรับทุนการศึกษาต่อที่ไม่เสมอภาค ในขณะที่คณาจารย์ได้รับการคัดเลือกไปศึกษาต่อ แต่ในส่วนเจ้าหน้าที่ถูกจำกัดสิทธิ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงมีน้อย มหาวิทยาลัยพายัพมีจำนวนคณาจารย์ในคณะ ภาควิชาที่เปิดสอนเพิ่มขึ้น คณาจารย์ส่วนใหญ่ปัจจุบันมีคุณวุฒิปริญญาโทมากกว่าปริญญาเอก ตามสัดส่วนที่ทางทบวงกำหนด แต่การพัฒนาด้านการศึกษาต่อถูกจำกัดในเรื่องทุน หากเป็นการศึกษาต่อในต่างประเทศส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ประกอบกับจำนวนอาจารย์ประจำมีน้อยไม่เพียงพอต้องรับภาระงานมาก จึงไม่สนใจจะรับการพัฒนา และบางครั้งได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ขาดแคลน แต่บุคลากรไม่พร้อมที่จะศึกษา มีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาขาวิชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สหภาพตำรวจเกียรติศักดิ์ (2541) เรื่องการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการศึกษาเรื่องการศึกษาต่อมีปัญหาอุปสรรคเรื่องความยุติธรรม ทุนการศึกษา รวมทั้งแหล่งทุนที่ไม่เพียงพอ สำหรับความต้องการ การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการได้รับสิทธิเท่าเทียมกันในการศึกษาต่อ โดยเฉพาะในระดับที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยควรกำหนดเป็นนโยบายในการส่งเสริมการศึกษาต่อที่ชัดเจน จัดสรรงบประมาณในเรื่องทุนการศึกษา มีโอกาสรับการสนับสนุนทั้งบุคลากรที่เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ในการเลือกศึกษาในสาขาวิชาที่บุคลากรสนใจ เพื่อนำความรู้ความสามารถกลับมาพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรศึกษาต่อ หากไม่คำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถจะทำให้บุคลากรเกิดความท้อถอย ไม่มีการพัฒนาดังที่ วิทยุ สำนักร (2526) กล่าวว่า บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์การหรือสถาบัน แม้จะมีความรู้ความสามารถดีเพียงใด ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ ความสามารถย่อมอ่อนลง เนื่องจากการปฏิบัติงานเทคนิคใหม่ๆ เปลี่ยนแปลง การศึกษาต่อเป็นวิธีหนึ่งในการจะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูงขึ้นไปภายในประเทศและต่างประเทศ ส่วนในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่มีข้อเสนอให้มหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งทุนทั้งของมหาวิทยาลัย และจากหน่วยงานภายนอกหรือต่างประเทศ สนับสนุนการศึกษาต่อ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกหน่วยงานมีสิทธิเท่าเทียมกัน มีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ขาดแคลน เพื่อกลับมาพัฒนามหาวิทยาลัย มีการกำหนดนโยบาย วางแผนในระยะ 5 ปี 10 ปี อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และด้านการส่งเสริม

การวิจัย พบว่า มีสภาพปัญหาบุคลากรในภาควิชาคณะที่มหาวิทยาลัยเปิดขยายออกไปหลายสาขาวิชา จำนวนบุคลากรต้องรับภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาที่จะศึกษาทำวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน แต่ไม่ลดภาระงาน จึงไม่สนใจทำการวิจัย ในเรื่องของงบประมาณซึ่งเป็นทุนในการทำวิจัยมีไม่เพียงพอ แต่มีนโยบายและทิศทางที่ชัดเจนในการทำวิจัยยังไม่ส่งเสริมอย่างแท้จริง บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในขบวนการเกี่ยวกับการวิจัยมีปัญหาคความยุ่งยากต้องรับการอบรมพื้นฐาน ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่ง จรัส สุวรรณเวลา (2534) กล่าวถึงการพัฒนาคนอาจารย์ด้านการวิจัยว่า การจัดการพัฒนาคนอาจารย์ด้านการวิจัยจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสามารถในการวิจัยของคณาจารย์ด้านต่าง ๆ นับตั้งแต่ความรู้ในกระบวนการการเขียนโครงการ ตลอดจนทักษะในการใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละเลยการพัฒนาเจตคติด้านการวิจัย เพราะถ้าอาจารย์ทำวิจัยเพียงเพื่อประโยชน์ในความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้นก็ไม่ช่วยสร้างบรรยากาศ และค่านิยมที่ยอมรับว่าการวิจัยคือ กระบวนการสร้างความรู้และวิจรณ์ญาณ รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วยการลดภาระการสอน เพื่อให้อาจารย์มีเวลาวิจัยมากขึ้น และการส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัยกับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานงานวิจัยให้สูงขึ้น

สำหรับความต้องการในพัฒนา บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมีนโยบาย เป้าหมาย และการส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยอย่างชัดเจน มีข้อกำหนดระเบียบในการทำวิจัย เกี่ยวกับการะงานสอนลดลง ถ้าบุคลากรทำการศึกษาวิจัย และมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอทั้งจากมหาวิทยาลัย การสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย และหน่วยงานขององค์การภายนอก เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรทำการวิจัย ควรพิจารณาให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ทำการวิจัย เมื่อเสนอผลการวิจัย แล้วได้รับการนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนหรือเพื่อพัฒนาและบริการชุมชน ส่วนในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เสนอว่า มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนบุคลากรทั้งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ให้ทำการวิจัยอย่างจริงจัง เพราะถือว่าการวิจัยถูกกำหนดให้เป็นภารกิจหลักของทบวงมหาวิทยาลัยประการหนึ่งในการบริหารงานด้านวิชาการให้เจริญก้าวหน้า มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และผลการวิจัยมุ่งเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยทุกด้านและเพื่อเป็นการบริการชุมชน

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะนโยบาย แผนงาน หลักการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดกิจกรรม หน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรม ตลอดจนความคิดเห็นของบุคลากรในขอบเขตด้านเนื้อหา 5 ด้าน คือ การประชุมพิเศษ ทดลองงาน การมอบหมายงาน การฝึกอบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และการส่งเสริมการวิจัยนั้น พบว่า บุคลากรส่วนหนึ่งไม่ตอบแบบสอบถาม สาเหตุพบว่าผู้ตอบไม่มีความรู้ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว หรืออาจจะไม่แน่ใจจึงไม่ยอมให้ข้อมูลและอาจมีความเป็นไปได้ว่าไม่มีความสนใจในข้อมูลนั้น จึงไม่ต้องการตอบ แต่จากการศึกษา บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือตอบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เป็นผลดีเพื่อประกอบการที่ผู้ทำศึกษานำมาอภิปรายผลครั้งนี้

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ จึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพายัพ ควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง กระตุ้นเตือนเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควรกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อพัฒนาให้ก้าวหน้าทันกับภาวะการณ์ปัจจุบัน
2. มหาวิทยาลัยควรให้หน่วยงานศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น มีการจัดกิจกรรมอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงาน มีการเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมเป็นกรรมการ นำเสนอปัญหาความต้องการจากบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อพิจารณาดำเนินการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้ตรงประเด็นและสนองความต้องการอย่างแท้จริง
3. ควรให้บุคลากรหน่วยงานศูนย์ทรัพยากรมนุษย์รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถ มีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกและต่างประเทศ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลนำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ หรือการติดต่อผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากร

4. จัดหางบประมาณจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกหรือ สถาบันต่างประเทศ สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดควรให้ ตรงกับความต้องการ เป็นประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และควรมีวิธีการติดตามผลการพัฒนา บุคลากรในขณะที่เริ่มทำเวลาที่ดำเนินงาน และหลังสิ้นสุดการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

5. การพิจารณาคัดเลือกบุคคลากรเข้ารับการพัฒนา ควรให้สิทธิเท่าเทียมกัน และใช้ ระบบคุณธรรมเลือกผู้เหมาะสมมีคุณสมบัติความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน กับโอกาสในการ พัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ เพื่อจะนำสิ่งที่ได้รับมาพัฒนามหาวิทยาลัย