

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การประเมินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระหว่างคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารทางวิชาการ การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารของคณะนิติศาสตร์ และผู้บริหารของคณะรัฐศาสตร์ฯ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบุคคล และผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการหรือสายสนับสนุนของคณะนิติศาสตร์ และคณะรัฐศาสตร์ฯ

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลจากการศึกษาโดยแยกเป็นหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูล
- 4.2 การกำหนดทิศทาง/ ทิศนะของผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4.3 งบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4.5 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4.6 การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.1 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูล

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลคณะนิติศาสตร์

คณะนิติศาสตร์ จัดตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ครั้งที่ 2/2549 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2549 เป็นคณะลำดับที่ 20 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนพิเศษ 112 ง เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 โดยมีความเป็นมาโดยสังเขป ดังนี้

พ.ศ. 2508 เริ่มจัดการเรียนการสอนในฐานะสาขาวิชานิติศาสตร์ ซึ่งเป็นหน่วยจัดการศึกษาสังกัดภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โดยเปิดสอนวิชากฎหมายเป็นวิชาเอกสำหรับนักศึกษาภาควิชารัฐศาสตร์ วิชาบังคับพื้นฐานวิชาโทและเลือกสำหรับนักศึกษาทุกหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ. 2535 เปิดสอนหลักสูตรนิติศาสตร์บัณฑิต โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภูมิภาคแห่งแรกที่เปิดเรียนการสอนหลักสูตรดังกล่าว อนึ่ง เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 (ปีงบประมาณ 2535-2539)

พ.ศ. 2538 ดำเนินการจัดตั้งโครงการเพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ภายใต้ชื่อ “โครงการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่ประชาชน” ซึ่งได้ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2539 เริ่มโครงการยกระดับหน่วยจัดการศึกษาหลักสูตรนิติศาสตร์บัณฑิต จากสาขาวิชาขึ้นเป็นภาควิชา ตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 8 (ปีงบประมาณ 2540-2544) โดยได้ใช้อาคาร 2 ของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นที่ตั้งสำนักงานโครงการจัดตั้งภาควิชานิติศาสตร์ และได้รับความเห็นชอบจากทบวงมหาวิทยาลัยแต่โครงการดังกล่าวได้ถูกชะลอไว้ตามมติคณะรัฐมนตรี เนื่องจากฐานะการเงิน การคลังและภาวะเศรษฐกิจของประเทศใน พ.ศ. 2540 และแม้ว่าสาขาวิชานิติศาสตร์จะมีฐานะเพียงหน่วยจัดการศึกษาก็ตาม แต่ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาวะที่เกิดขึ้น

พ.ศ. 2542 ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากเนติบัณฑิตยสภา ส่งผลให้บัณฑิตผู้สำเร็จการศึกษาจากสาขานิติศาสตร์ สามารถสมัครเป็นสมาชิกประเภทวิสามัญของเนติบัณฑิตยสภาได้

พ.ศ. 2546 ทำการปรับปรุงหลักสูตรนิติศาสตร์บัณฑิตเพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมหน่วยงาน และองค์กรที่ต้องการบุคลากรทางกฎหมาย และเพิ่มโอกาสในการศึกษาแก่บุคคลที่ต้องการศึกษากฎหมายหลังจากการสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาอื่น

พ.ศ. 2547 เปิดสอนปริญญาโท หลักสูตรนิติศาสตร์มหาบัณฑิต เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ซึ่งก่อให้เกิดความสนใจในสาขาวิชานิติศาสตร์เป็นอันมาก จึงเปิดหลักสูตรเพื่อเป็นการเสนอทางเลือกให้แก่ผู้ที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

พ.ศ. 2549 สถาปนาคณะนิติศาสตร์ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และสามารถพึ่งพาตัวเองได้ สอดคล้องกับการที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยยังคงใช้อาคาร 2 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นที่ตั้งคณะนิติศาสตร์

พ.ศ. 2558 คณะนิติศาสตร์ได้เปิดอาคารเรียนและบริหารคณะนิติศาสตร์ เพื่อรองรับบุคลากรและนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น เพื่อความสะดวกในการติดต่อ บริการการเรียนการสอน ของคณะนิติศาสตร์ (สืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2558)

การศึกษาในเรื่องนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาการประเมินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากแผนพัฒนาฯและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการดำเนินการจัดทำแผน การนำไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตามแผนเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในแผน โดยกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่มมี ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารคณะนิติศาสตร์ คณบดีคณะนิติศาสตร์ 1 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล คณะนิติศาสตร์ 1 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานสายปฏิบัติการ (สนับสนุน) คณะนิติศาสตร์ 17 คน

4.1.2 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูล คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ จัดตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ครั้งที่ 10/2548 เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2548 เป็นคณะลำดับที่ 19 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เดิมคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ได้จัดการเรียนการสอนในฐานะภาควิหารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในสามคณะแรกของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และได้เปิดสอนหลักสูตร รัฐศาสตรบัณฑิตครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2508

ปัจจุบันคณะรัฐศาสตร์เปิดสอน 8 หลักสูตร ได้แก่หลักสูตรระดับปริญญาบัณฑิต 4 หลักสูตร และหลักสูตรระดับมหาบัณฑิต 4 หลักสูตร และอยู่ในระหว่างดำเนินการเพื่อเตรียมการเปิดสอน หลักสูตรดุขฎิบัณฑิตอีก 2 หลักสูตร ได้แก่หลักสูตรปรัชญาดุขฎิบัณฑิต (รัฐศาสตร) และหลักสูตร รัฐศาสตรดุขฎิบัณฑิต (การเมืองและการบริหารรัฐกิจ)

ในปี พ.ศ. 2553 คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ จะมีอายุครบ 5 ปี และเป็นปีที่ 45 ของ "รัฐศาสตร มข." คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มุ่งเน้นที่จะพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง มุ่งผลิตบัณฑิตและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และตอบสนองความต้องการของ ภาคเหนือและประเทศ (ข้อมูลจากเว็บไซต์ คณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สืบค้นเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2558)

โดยผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรของคณะรัฐศาสตร์ฯ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์ฯ เลขานุการรัฐศาสตรฯ 1 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล 1 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานสายปฏิบัติการ(สนับสนุน)คณะรัฐศาสตรฯ 20 คน

4.2 การกำหนดทิศทาง / ทิศนะของผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.2.1 การกำหนดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร

การกำหนดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตรนั้น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาในด้านของคุณวุฒิของ บุคลากรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการที่คุณวุฒิของบุคลากรเพิ่ม ประการแรก ย่อมส่งผลถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นจากการเรียน การสอนในระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งทัศนคติของการทำงานที่จะเป็นระบบระเบียบมากยิ่งขึ้น ประการที่สอง เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเรื่องของค่าตอบแทนที่สูงขึ้นนั้น ย่อมเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีคุณวุฒิที่สูงขึ้น กำลังใจอย่างหนึ่งของผู้ปฏิบัติงาน คือการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และเป็นธรรม ประการสุดท้ายคือการรับรองคุณภาพ มาตรฐานของบุคลากรในระดับหนึ่งว่า คณะได้ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา อันจะเป็นผลดีต่อ ภาพลักษณ์ของคณะนิติศาสตร

การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเป็นอีกหนึ่งนโยบายของผู้บริหารคณะนิติศาสตร์ จากปัจจัยทางสังคมที่ประเทศไทย จะก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนใน ปี 2558 นี้ การเตรียมตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะทางภาษา นั่นคือภาษาอังกฤษ ซึ่งถือได้ว่าเป็นภาษาสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารกับชาวต่างประเทศ ทั้งนี้คณะนิติศาสตร์เองได้มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันได้มีจำนวนนักศึกษาชาวต่างประเทศเข้ารับการศึกษากลายเป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อมีการเพิ่มขึ้นดังกล่าว บุคลากรของคณะย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษในการแนะนำหรือให้ข้อมูลแก่นักศึกษาชาวต่างชาติ โดยได้กำหนดให้ฝ่ายที่จะต้องมีความรู้ในการพัฒนาภาษาอังกฤษคือ ฝ่ายบริการการศึกษา ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายบริการวิชาการ เหล่านี้เพราะเนื่องงานและภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานโดยตรงกับนักศึกษา จึงต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ปัญหาด้านทักษะภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรคณะนิติศาสตร์นั้น ผู้บริหารมีความกังวลอย่างมาก เพราะบุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านภาษาอังกฤษในระดับค่อนข้างต่ำ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาทางคณะได้จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษแก่บุคลากรทุกคน ในช่วงระยะเวลาหลังเลิกงาน โดยจัดให้มีอาจารย์ที่เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษเป็นผู้สอน

นโยบายในกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ของคณะนิติศาสตร์ ผู้บริหารได้กำหนดให้การสรรหาดังกล่าว นอกจากจะมีการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชา หรือตำแหน่งงานนั้นๆ แล้ว หากยังต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษด้วย

นโยบายการพัฒนาบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยองค์การ การที่คณะจะบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ นอกจากจะต้องมีการออกแบบเครื่องมือ วัสดุ ระบบ ระเบียบและวิธีการต่างๆแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง ภาระและหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคน การมุ่งพัฒนาในส่วนของหัวหน้างานจึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาบุคลากรในระดับล่าง การที่คณะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถ ที่ก้าวขึ้นมาสู่ตำแหน่งระดับหัวหน้างาน เช่น หัวหน้างานการเงิน บัญชี และพัสดุ หัวหน้างานบริหารทั่วไป หัวหน้างานบริการการศึกษา หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพนักศึกษา เป็นต้น ในด้านความรู้ความสามารถนั้นย่อมต้องมีความรู้ความสามารถในระดับสูง มีประสบการณ์การทำงานมาเป็นระยะเวลานาน แต่ในขณะเดียวกันทักษะด้านการบริหาร ก็จำเป็นต้องมีที่บุคลากรระดับหัวหน้างานต้องมี การปฏิบัติในฐานะผู้ควบคุมจำเป็นต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ การบริหารคน เป็นปัญหาที่ทุกหน่วยงานประสบอยู่ไม่เว้นแต่ละวัน ทักษะวิชาการขั้นสูงในตำแหน่งของบุคลากรระดับหัวหน้า การเจรจา การระงับข้อพิพาท การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี

การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เหล่านี้ จึงเป็นนโยบายอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ

วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารมีความมุ่งหวังอย่างสูงสุด แม้บุคลากรของคณะจะมีน้อยก็ตาม แต่จะเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากในเวลาที่เขาบุคลากรในส่วนใดส่วนหนึ่งไป บุคลากรในส่วนอื่นๆ มีความสามารถที่จะปฏิบัติแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน หลักการนี้การหมุนเวียนงานที่ผู้บริหารมุ่งหวังให้บุคลากรเรียนรู้งานในแต่ละงานของคณะ เพื่อการแก้ไขปัญหาหากเกิดปัญหาขึ้นจริง แต่ในความเป็นจริงแล้วเป็นเรื่องยากเช่นเดียวกัน หากจะมีบุคลากรคนใดที่จะมาเวียนงานหรือเรียนรู้งานในส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน เพราะภาระงานของตนเองนั้นมีมากจนไม่มีเวลาไปเรียนรู้งานจากส่วนงานอื่นๆ

ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะในงานด้านต่างๆ แล้ว การให้ความสำคัญกับค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร การสร้างความรับผิดชอบ การสร้างจริยธรรม ความซื่อสัตย์ และการมีส่วนร่วม ด้วยภาวะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในคณะมีอายุที่ห่างกันไม่มากนัก บางครั้งจึงเกิดปัญหาการไม่เคารพเชื่อฟังเกิดขึ้น ความคิดที่มีความรู้สึกรังเกียจ เป็นบุคลากรชั้น 1 ชั้น 2 ผู้บริหารจึงคิดที่จัดจัดโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในคณะ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พัฒนาทางด้านจิตใจให้บุคลากรเกิดความรู้ เกิดทักษะในการใช้สติ การควบคุมอารมณ์จิตใจ การเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดี การเคารพผู้อาวุโสกว่า จริยธรรมต่างๆ ในการทำงาน การสร้างค่านิยมร่วม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ประการเหล่านี้ย่อมจะเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาทางด้านจิตใจ อีกทางหนึ่ง เพื่อช่วยให้บังเกิดผลสำเร็จในงาน หรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และที่สำคัญกว่านั้นก็เพื่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรเอง

ในการพัฒนาบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ มีการกำหนดงบประมาณสนับสนุน และมีระเบียบที่ชัดเจน โดยระเบียบหรือกฎเกณฑ์ดังกล่าวนี้ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ของบุคลากร ทั้งการสนับสนุนทุนในการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา และการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น โดยรายละเอียดผู้ศึกษาจะอธิบายในหน่วยย่อยต่อไป

4.2.2 การกำหนดทิศทาง มุมมอง ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ได้ขอรับการสัมภาษณ์จากเลขาธิการคณะรัฐศาสตร์ฯ โดยได้รับคำตอบในด้านจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ให้เป็นไปในทิศทางที่ บุคลากรของคณะมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ที่ตนเองปฏิบัติได้อย่างเป็นลำดับ มีความเจริญก้าวหน้าในองค์กรตามภารกิจที่ได้

กำหนดไว้และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และองค์กรที่ปฏิบัติงานนี้ เป็นองค์กรแห่งความสุขในการทำงาน บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งผู้บริหารได้จัดให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อีกทั้งยังจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์สามัคคีแก่บุคลากรในองค์กร เช่น กีฬาบุคลากร กิจกรรม Big Cleaning Day เพื่อกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีความรัก สามัคคี เป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ในด้านอื่นๆ ผู้บริหารได้กล่าวอีกว่า การสร้างความมั่นคงของบุคลากร เป็นอีกประเด็นที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ เพราะเมื่อบุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงในวิถีการทำงานแล้ว ย่อมส่งผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติที่ดีขึ้น กล่าวคือ บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น และดีขึ้นตามลำดับโดยมีการกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน เช่น การจัดการด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ของบุคลากร การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้สวยงาม การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร การสร้างความท้าทายในการทำงาน การสร้างกลุ่มและทีมงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาองค์กร การเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ การเสริมสร้างด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

การพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านภาษาเป็นอีกประเด็นที่ผู้บริหารได้นำมาเป็นกิจกรรมหนึ่งที่บุคลากรจะต้องมีการเพิ่มพูนทักษะในด้านนี้มากขึ้น ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ เช่น ภาษาจีน เนื่องด้วยการเปิดประชาคมอาเซียน และการความคิดที่จะจัดทำหลักสูตรต่างชาติที่จะมีการรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผู้บริหารมุ่งพัฒนา โดยการกำหนดเป็นนโยบายของคณะที่ต้องมุ่งพัฒนาเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานที่บุคลากรแต่ละคน มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานของคณะ โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะรัฐศาสตร์นี้ได้กำหนดเงินงบประมาณเป็นรายคนต่อปี โดยมีการกำหนดวงเงินงบประมาณ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ประกาศไว้เพื่อให้อิสระแก่บุคลากรของคณะในการพัฒนาตนเองในทางที่ตนเองมีความสนใจที่จะเพิ่มพูนทักษะความรู้ หรือ ทักษะอื่นๆ เช่น การฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก การเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติม เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลคณะ นิติศาสตร์	ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลคณะ รัฐศาสตร์ฯ
- คุณวุฒิของ บุคลากรที่เพิ่มขึ้น - พัฒนาภาษาอังกฤษรองรับ AEC - มีงบประมาณสนับสนุน มีระเบียบชัดเจน - พัฒนาจริยธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	- ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ความมั่นคงในหน้าที่ - เป็นองค์กรแห่งความสุข - การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น เช่น ภาษาจีน

จากตารางเปรียบเทียบการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทิศทางในการพัฒนาบุคลากรของทั้งสองคณะนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า มีจุดมุ่งหมายที่คล้ายคลึงกัน ทั้งประเด็นการพัฒนาคนเป็นจุดศูนย์กลาง เพื่อพัฒนาคนให้มีศักยภาพ เพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะในการทำงาน การมีภาวะจิตใจและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การพัฒนาองค์กรเพื่อทำองค์กรให้เป็นองค์กรที่เกิดความสุขในการทำงาน เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานของคณะผู้บริหารคณะมองเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในปลายปี 2558 นี้ โดยการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ และภาษาจีน และการเปิดหลักสูตรนานาชาติ ที่จะทำให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในคณะเพิ่มมากขึ้น

ทั้งสองคณะได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งงบประมาณในการพัฒนา แม้จะมีความแตกต่างกันในทางวิธีการปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์หรือทัศนของผู้นั้น เป็นไปเพื่อการพัฒนาคุณภาพในการทำงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วย เนื่องจากเห็นว่า บุคลากรคือทรัพยากรอันมีค่ามากที่สุดขององค์กร เมื่อมีกระบวนการสรรหาคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แล้ว ย่อมต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยความสามารถ ความรู้ ต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ตามภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วนงาน จากนั้นองค์กรจึงต้องคำนึงถึงการรักษามูลค่า การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรักและเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารของผู้นั้นกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยหน้าที่ของผู้นั้น มีหน้าที่คือ

- 1) การวางแผนในการบริหารงานของคณะ
- 2) การจัดรูปแบบในคณะ

- 3) การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) การอำนวยความสะดวกในการบริหารงานคณะ
- 5) การควบคุมการบริหารงานในคณะ

เมื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ผู้บริหารคณะที่จะต้องให้ความสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงเป็นอีกหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้งการอบรมการปฏิบัติงาน ทั้งการฝึกอบรมในหน่วยงาน หรือการฝึกอบรมนอกหน่วยงาน การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้นในระดับบัณฑิตศึกษา และการพัฒนาทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร

ในคณะนิติศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ภายใต้การบริหารทั่วไป โดยการควบคุมดูแลของรองคณบดีฝ่ายบริหาร ซึ่งงานบริหารทั่วไปนั้นประกอบไปด้วยงานทรัพยากรบุคคล งานนโยบายและประกันคุณภาพ งานอาคารสถานที่ และงานธุรการ มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนงานทรัพยากรบุคคล 1 คน ซึ่งกำกับดูแลบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ทั้งหมด ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ส่วนคณะรัฐศาสตร์ งานด้านทรัพยากรบุคคลจะเป็นการควบคุมดูแลของ เลขานุการคณะ โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในด้านทรัพยากรบุคคล 1 คน

อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า แม้การที่โครงสร้างของทั้งสองคณะ จะมีบุคลากรในด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว แต่ในทางปฏิบัติ งานทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่ละเอียดปลีกย่อยจำนวนมาก มากจนเกินความสามารถของบุคลากรเพียงคนเดียวจะปฏิบัติได้ ภาระหน้าที่ของงานทรัพยากรบุคคลจึงควรที่จะมีการเพิ่มบุคลากรขึ้นมาเพิ่ม เพื่อดูแลงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะ ต่างหาก จากงานทรัพยากรบุคคล เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแม้เพียงเรื่องกระบวนการพัฒนาบุคลากร ต้องใช้ระยะเวลา และการทำรายละเอียดที่มากมาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจังทั้งสองคณะหากสามารถเพิ่มกำลังคนในส่วนนี้ได้จะเกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นและการบริหารงานในภาพรวมของคณะจะเกิดประสิทธิภาพสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้

4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.2.3.1 การวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์ มีดังนี้

- 1) ปรัชญา: คุณธรรม และความยุติธรรมนำสังคม
- 2) ปณิธาน: สถาบันการศึกษากฎหมายที่พัฒนาสังคมด้วยหลักคุณธรรมและความยุติธรรม
- 3) วิสัยทัศน์: เป็นสถาบันการศึกษาทางนิติศาสตร์ที่มีความเข้มแข็งในทางวิชาการ การวิจัย และการบริการวิชาการบนรากฐานความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและสังคม ตลอดจนเป็นแหล่งความรู้ทางกฎหมายให้กับสังคม รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่สามารถแข่งขันและพึ่งพาตนเองได้
- 4) อัตลักษณ์: วิชาการคุณภาพวิชาชีพคุณธรรมน้อมนำสังคม
- 5) พันธกิจ
 - (1) จัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการพัฒนาหลักสูตรระบบการเรียนการสอนให้เป็นมาตรฐานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของนักศึกษา
 - (2) ผลิตรายงานวิจัยทางกฎหมายที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ ที่มีความเชื่อมโยงกับศาสตร์ต่างๆ
 - (3) ให้บริการวิชาการทางกฎหมายในรูปแบบต่างๆ แก่ชุมชนและสังคมที่ตอบสนองต่อปัญหาของสังคม
 - (4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน
 - (5) พัฒนาหน่วยงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการบริหารจัดการที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
- 6) วัตถุประสงค์
 - (1) เพื่อผลิตบัณฑิตทางนิติศาสตร์ ที่มีความรอบรู้ในทางวิชาการ วิชาชีพ ตลอดจน มีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถที่จะเป็นผู้นำสังคม ในเรื่องของแนวคิดทางกฎหมายได้
 - (2) เพื่อให้เกิดงานวิจัยทางกฎหมายที่มีคุณภาพและสามารถที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในเรื่องต่างๆของท้องถิ่นและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - (3) เพื่อเป็นศูนย์กลางความรู้ทางกฎหมายให้กับท้องถิ่นและสังคม
 - (4) เพื่อมีส่วนร่วมกับชุมชน ท้องถิ่น และสังคมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม ในรูปแบบต่างๆ ให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม
- 7) แผนปฏิบัติการ: เป็นแผนที่การกำหนดการปฏิบัติราชการภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1 ปีงบประมาณหรือระยะเวลาที่นานขึ้น ซึ่งได้ถูกกำหนดในคำรับรองในการปฏิบัติราชการของคณะ โดยมีการระบุข้อตกลงในการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และผลการปฏิบัติราชการ

8) กิจกรรม: เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดใดของคณะนิติศาสตร์ในด้านการบริหารทั่วไป งานจัดการศึกษา งานการเงิน งานแผนและประกันคุณภาพ การศึกษา งานศูนย์วิจัย งานบริการวิชาการ งานพัฒนาคุณภาพนักศึกษา งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4.2.3.2 การวางแผนการพัฒนาศูนย์พัฒนาศึกษาของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาศึกษาของคณะรัฐศาสตร์ฯ มีดังนี้

1) วิสัยทัศน์

- (1) เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำด้านรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
- (2) สร้างนวัตกรรมทางปัญญา
- (3) พัฒนาการเรียนรู้
- (4) เชิดชูจริยธรรม
- (5) มุ่งสู่ความเป็นสากล

2) เป้าหมาย: มุ่งเน้นที่จะพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง มุ่งผลิตบัณฑิตและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และตอบสนองความต้องการของภาคเหนือและประเทศ

3) แผนปฏิบัติการ: เป็นแผนที่กำหนดการปฏิบัติราชการภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1 ปีงบประมาณหรือระยะเวลากว่านั้น ซึ่งได้ถูกกำหนดในคำรับรองในการปฏิบัติราชการของคณะ โดยมีการระบุข้อตกลงในการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และผลการปฏิบัติราชการ

4) กิจกรรม: เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดใดของคณะรัฐศาสตร์ฯ ในด้านการบริหารทั่วไปซึ่งประกอบไปด้วย งานการเงินและบัญชี งานประกันคุณภาพ งานบุคคล งานวิเทศสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน เป็นต้น ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาศึกษาของคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ฯ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของคณะ โดยคณะนิติศาสตร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของคณะคือ

“เป็นสถาบันการศึกษาทางนิติศาสตร์ที่มีความเข้มแข็งในทางวิชาการการวิจัยและการบริการวิชาการบนรากฐานความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและสังคม ตลอดจนเป็นแหล่งความรู้ทางกฎหมายให้กับสังคม รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่สามารถแข่งขันและพึ่งพาตนเองได้”

ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ใหม่ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อปรับให้สามารถใช้ได้กับสภาวะแวดล้อมของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งคณะรัฐศาสตร์ก็เป็นเช่นเดียวกัน กล่าวคือได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

- 1) เป็นสถานบันการศึกษาชั้นนำด้านรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
- 2) สร้างนวัตกรรมทางปัญญา
- 3) พัฒนาการเรียนรู้
- 4) เชิดชูจริยธรรม
- 5) มุ่งสู่ความเป็นสากล

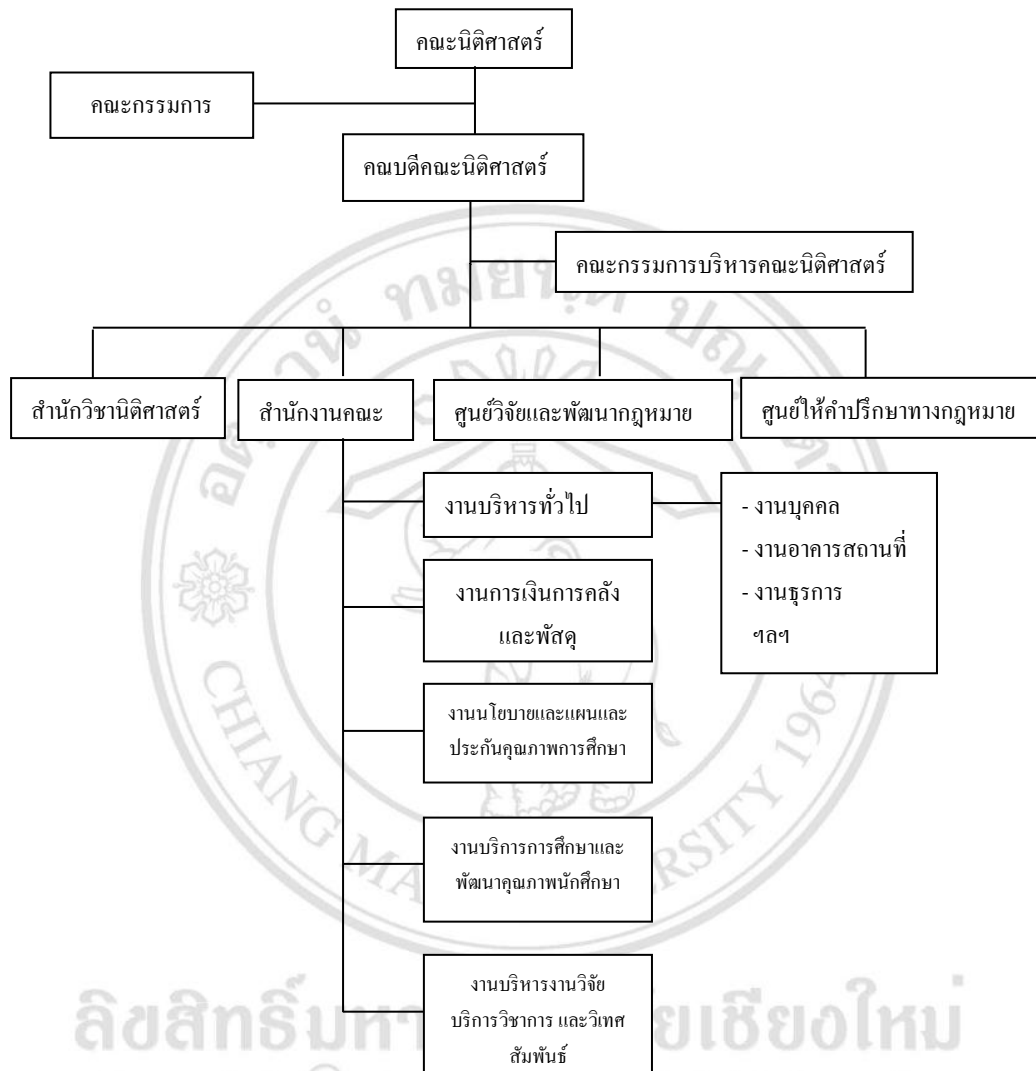
โดยวิสัยทัศน์ของทั้งสองคณะนี้ล้วนกำหนดมาเพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรของคณะได้วางแนวทางเพื่อทำให้เกิดการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น โดยการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนา แผนในการปฏิบัติการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการประเมินและควบคุมแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของคณะ

4.2.4 การจัดรูปแบบองค์กรเพื่อจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในประเด็นการจัดรูปแบบองค์กรเพื่อจัดการพัฒนาทรัพยากรของทั้งสองคณะ สามารถพิจารณาได้จากโครงสร้างของแต่ละคณะ ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

โครงสร้างองค์กรคณะนิติศาสตร์



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรคณะนิติศาสตร์

ที่มา: โครงสร้างองค์กร คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

```
graph TD; NSTPC[คณะรัฐศาสตร์และ  
รัฐประศาสนศาสตร์] --- NSTPC_Sec[คณะกรรมการอำนวยการ]; NSTPC --- NSTPC_Sec_Sec[คณบดีคณะรัฐศาสตร์ฯ]; NSTPC_Sec_Sec --- NSTPC_Man[คณะกรรมการบริหาร  
คณะรัฐศาสตร์ฯ]; NSTPC_Sec_Sec --- NSTPC_Office[Nักวิชา]; NSTPC_Sec_Sec --- NSTPC_Research[สำนักงานคณะ]; NSTPC_Sec_Sec --- NSTPC_Education[ศูนย์ศึกษาอนุภูมิภาค  
ลุ่มน้ำโขง]; NSTPC_Sec_Sec --- NSTPC_Management[ศูนย์ศึกษา  
การบริหาร  
กิจการ  
บ้านเมือง  
ระดับ  
ท้องถิ่น]; NSTPC_Office --- NSTPC_International[การเมืองการ  
ปกครอง]; NSTPC_Office --- NSTPC_Academic[การเมืองการ  
ปกครอง]; NSTPC_Office --- NSTPC_Science[ประศาสนศาสตร์]; NSTPC_Office --- NSTPC_Research_Development[ระหว่างประเทศ]; NSTPC_Research --- NSTPC_Basic[กลุ่มงาน  
บริหารทั่วไป]; NSTPC_Research --- NSTPC_Applied[กลุ่มงาน  
บริหารงาน  
วิชาการ]; NSTPC_Education --- NSTPC_International; NSTPC_Education --- NSTPC_Academic; NSTPC_Education --- NSTPC_Science; NSTPC_Education --- NSTPC_Research_Development; NSTPC_Management --- NSTPC_International; NSTPC_Management --- NSTPC_Academic; NSTPC_Management --- NSTPC_Science; NSTPC_Management --- NSTPC_Research_Development; NSTPC_Management --- NSTPC_Basic; NSTPC_Management --- NSTPC_Applied; NSTPC_Management --- NSTPC_Education; NSTPC_Management --- NSTPC_Research; NSTPC_Management --- NSTPC_Management[งานบุคคล  
งานประกันคุณภาพ  
งานการเงิน บัญชี พัสดุ  
งานนโยบายและแผน  
งานโสตและบริหารทั่วไป  
งานคอมพิวเตอร์  
งานธุรการ  
ฯลฯ];
```

ที่มา โครงสร้างองค์กร คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากภาพทั้งสองภาพนี้แสดงถึงโครงสร้างที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของโครงสร้างการบริหารคณะ ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริการคณะ ผู้บริหาร ซึ่งได้แก่คณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆ และผู้ช่วยคณบดี สำนักวิชา สำนักงานคณะ ที่ประกอบไปด้วยกลุ่มงานและงานต่างๆ เช่น งานบุคคล งานการเงิน งานนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพการศึกษา งานกิจการนักศึกษา และงานอื่นๆ อีกทั้งยังมีศูนย์เพื่อการศึกษาหรือวิจัยของคณะ ประกอบอยู่ในโครงสร้างการบริหารงานของทั้งสองคณะ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงอยู่ในความรับผิดชอบของงานบุคคล

การจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในที่นี้ ผู้ศึกษาพยายามชี้ให้เห็นถึงรูปแบบองค์กรหนึ่งๆ ที่มีโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน โดยการกำหนดให้ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งในหน่วยงานนั้นมีคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นประธาน ทำหน้าที่ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

4.3 งบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในด้านของงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของแต่ละคณะนั้น มีความแตกต่างกันเล็กน้อยในกฎระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองคณะได้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของแต่ละคณะดังนี้

กองทุนพัฒนาบุคลากรเป็นกองทุนที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้งบประมาณในกองทุนในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกรูปแบบ ทั้งการเข้ารับการฝึกอบรม เป็นค่าใช้จ่าย ค่าเดินทาง ค่าเบี้ยเลี้ยง การศึกษาต่อของบุคลากรในคณะนิติศาสตร์ได้ใช้กองทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อกองทุนในการเบิกจ่ายงบประมาณในส่วนของการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยกองทุนพัฒนาบุคลากรนี้ เป็นงบประมาณที่จัดสรรมาจากงบประมาณรายได้ของคณะ ซึ่งต้องทำความเข้าใจว่า งบประมาณในการบริหารคณะนั้นมีอยู่ 2 ส่วนใหญ่ด้วยกัน คือ งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลผ่านพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ โดยจัดสรรผ่านกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะนิติศาสตร์ตามลำดับ ซึ่งงบประมาณแผ่นดินนี้โดยทั่วไปจะใช้ในการเป็นค่าตอบแทนบุคลากร ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเหล่านี้เป็นต้น ส่วนงบประมาณรายได้ของคณะคืองบประมาณที่คณะนั้นสามารถบริหารจัดการเอง โดยเงินดังกล่าวเป็นเงินของคณะที่ได้มาจากการบริหารงานของคณะ เช่น การเปิดหลักสูตรภาคพิเศษ เป็นต้น ซึ่งคณะสามารถใช้งบประมาณนี้เพื่อใช้ในการบริหารจัดการส่วนต่างๆ ที่จำเป็นได้ ซึ่งกองทุนพัฒนาบุคลากรจึงใช้งบประมาณจากส่วนนี้เพื่อใช้ในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทั้งผู้บริหารบุคลากรสาย

วิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนโดยการงบประมาณในส่วนนี้จะเป็นการตั้งเบิกจากกองทุนตามค่าใช้จ่ายที่ได้จ่ายจริง ไม่ว่าจะเป็นค่าเดินทาง ค่าที่พัก หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ซึ่งไม่ได้ระบุเป็นงบประมาณรายบุคคลแต่อย่างใด (สัมภาษณ์หัวหน้างานการเงินการคลังและพัสดุ วันที่ 12 สิงหาคม 2558)

ในส่วนของการใช้จ่ายเงินงบประมาณของคณะรัฐศาสตร์ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามถึงงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีส่วนแตกต่างกับคณะนิติศาสตร์คืองบประมาณบุคลากรไม่ได้อยู่ในกองทุนพัฒนาบุคลากรเหมือนคณะนิติศาสตร์ เป็นการเบิกจ่ายเงินจากงบอุดหนุนเฉพาะกิจ แต่สิ่งที่ได้กำหนดไว้ชัดเจนกว่าคณะนิติศาสตร์คือการกำหนดวงเงินเพื่อการสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะต่างๆ ในวงเงิน 20,000 บาทต่อคนต่อปีงบประมาณ ซึ่งเงินงบประมาณดังกล่าวจากการสอบถามพบว่า มีผู้ใช้งบประมาณนี้ในการรับการฝึกอบรม การเข้าเรียนเพิ่มเติมภาษาอังกฤษจากสถาบันภาษา ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น ซึ่งสามารถใช้งบประมาณในนี้ได้ บางปีหากมีบุคลากรคนใดใช้งบประมาณเกินกว่าที่กำหนดได้ ก็สามารถถัวเฉลี่ยเงินงบประมาณจากบุคลากรคนอื่นได้ เพราะงบประมาณดังกล่าวได้ถูกกำหนดเป็นวงเงินก้อนเดียวที่จัดสรรให้บุคลากรแต่ละคนมาเรียบร้อยแล้ว การบริหารจัดการเงินงบประมาณส่วนนี้ จึงคงให้อยู่ภายใต้วงเงินที่กำหนด ซึ่งในด้านงบประมาณนี้ทำให้เห็นว่าทั้งสองคณะนี้มีระเบียบและวิธีการในการใช้จ่ายเงินเพื่อการพัฒนาบุคลากรของแต่ละคณะ โดยการจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรขึ้นโดยมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน

4.3.1 การเปรียบเทียบสัดส่วนงบประมาณในการบริหารคณะงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้ศึกษาได้ขอข้อมูลเพื่อทำการเปรียบเทียบงบประมาณที่ได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้งคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ฯ โดยเป็นข้อมูลงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณ 2555-2557 เพื่อแสดงเป็นตัวอย่างในด้านการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อการสนับสนุนบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ และคณะรัฐศาสตร์ฯ ดังนี้

คณะนิติศาสตร์

ในปีงบประมาณ 2555-2557 คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีงบประมาณจากงบประมาณรายได้ที่ได้รับการอุดหนุนสำหรับกองทุนพัฒนาบุคลากรซึ่งอยู่ในแผนงานการเรียนการสอนของคณะนิติศาสตร์ ซึ่งสามารถแสดงงบประมาณเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางแจกแจงงบประมาณรายได้ต่อการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนคณะนิติศาสตร์

ปีงบประมาณ	เงินรายได้	กองทุนพัฒนาบุคลากร	เบิกจ่ายจริง	บุคลากร	
				สายวิชาการ	สายสนับสนุน
2555	12,314,200.00	1,450,000.00	1,301,530.10	863,388.10	438,142.00
2556	17,427,291.00	800,000.00	761,817.48	607,866.48	153,951.00
2557	20,361,042.00	1,580,000.00	1,231,473.72	694,338.72	537,135.00

ที่มา: งานการเงินการคลังและพัสดุ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากตารางที่ 4.2 การพิจารณางบประมาณที่บุคลากรสายสนับสนุนนั้นอยู่ในระดับที่ต่ำกว่างบประมาณสายวิชาการเป็นอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่างบประมาณบุคลากรที่แท้จริงนั้นคืองบประมาณอาจารย์ที่คณะมีไว้เพื่อสนับสนุนการทำการกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากรสายวิชาการมากกว่า แม้ผู้บริหารจะมองว่าบุคลากรสายสนับสนุนนั้นสำคัญ แต่การสนับสนุนที่จริงจังนั้นกลับไม่สามารถทำได้อย่างเป็นรูปธรรม แท้จริงสัดส่วนงบประมาณพัฒนาของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนนั้น ผู้ศึกษาได้นำเอางบประมาณในส่วนของการสัมมนาประจำปีของคณะ ซึ่งใช้งบประมาณ 150,000-450,000 บาท ในแต่ละปีงบประมาณหากคิดให้เห็นถึงงบที่เบิกจ่ายเพื่อพัฒนาบุคลากรแล้วปีหนึ่งไม่ถึงหนึ่งหมื่นบาท โดยงบประมาณที่ได้ใช้นั้น เป็นโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของบุคลากรสายสนับสนุน และการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับมหบัณฑิตจำนวน 1 ราย โดยใช้งบ ประมาณ 135,000 บาทในปีงบประมาณ 2555 เป็นเรื่องต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับประเด็นนี้ให้มาก เพราะบุคลากรแทบจะไม่ได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้ ความสามารถและทักษะอย่างไรเลย มีแต่สายวิชาการเท่านั้นที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนส่วนนี้

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

เนื่องด้วยระบบการสรุปแผนงบประมาณของคณะรัฐศาสตร์ฯ นั้นมีความแตกต่างในรูปแบบของการนำเสนอ แต่ข้อมูลที่ผู้ศึกษาต้องการนั้นคือ ข้อมูลงบประมาณรายได้ต่อปี เพื่อหาสัดส่วนในการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า เป็นเท่าใด ต่อการใช้จ่ายงบประมาณของคณะ โดยได้รับข้อมูลจากฝ่ายนโยบายและแผนของคณะรัฐศาสตร์ฯ โดยมีตัวเลขงบประมาณ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ตารางแจกแจงงบประมาณรายได้ต่อการพัฒนานุคลากรสายวิชาการและสนับสนุน
คณะรัฐศาสตร์ฯ

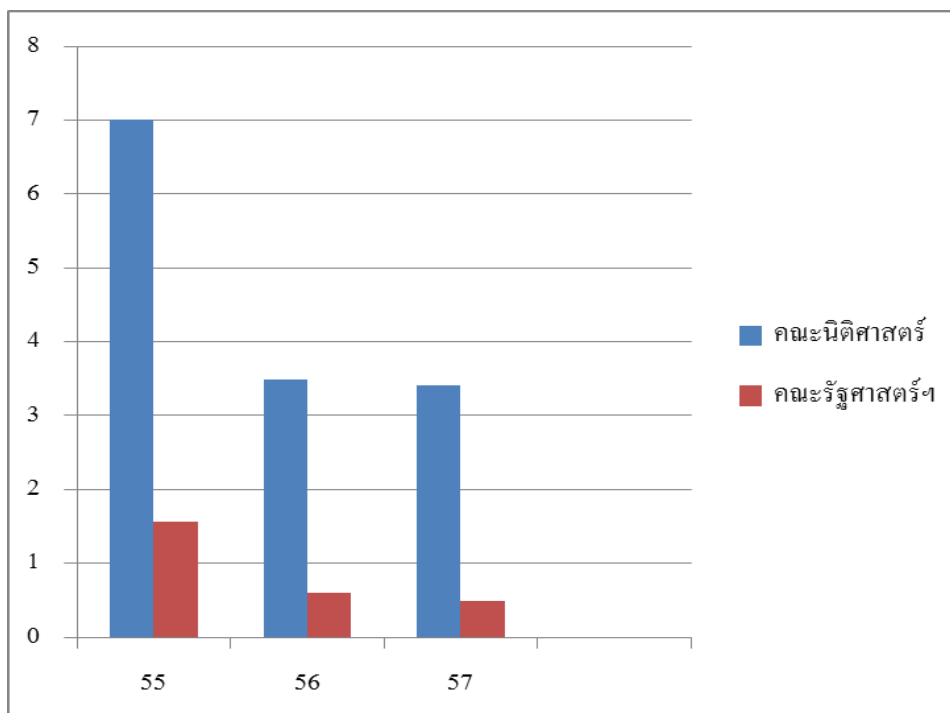
ปีงบประมาณ	เงินรายได้	งบเงินอุดหนุน	เบิกจ่ายจริง	บุคลากร	
				สายวิชาการ	สายสนับสนุน
2555	26,097,700.00	1,725,000.00	1,070,079.01	542,052.00	528,027.00
2556	28,310,600.00	1,755,000.00	785,890.10	285,750.30	500,130.80
2557	31,482,100.00	1,870,000.00	1,365,902.61	396,149.92	969,752.69

ที่มา: งานนโยบายและแผน คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าอัตราการใช้งบประมาณในการพัฒนานุคลากรของคณะรัฐศาสตร์ฯ มีอัตราการเบิกจ่ายที่สูงกว่า เนื่องด้วยการกำหนดที่ให้เงินงบประมาณสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนารายละ 30,000 บาทในบุคลากรสายวิชาการ และ 20,000 บาทในบุคลากรสายสนับสนุน รวมทั้งมีการเบิกจ่ายงบประมาณในการสนับสนุนทุนการศึกษาของบุคลากรด้วย จึงทำให้อัตราการเบิกจ่ายเงินค่อนข้างสูง ซึ่งถ้าคำนวณในอัตรา 20,000 บาทต่อคนต่อปีงบประมาณนั้น พบว่างบประมาณที่จะได้ใช้ในการพัฒนานุคลากรคือเงินจำนวน 400,000 บาท ซึ่งเป็นเงินที่บุคลากรทุกคนได้รับการจัดสรร เพื่อให้ใช้จ่ายในการพัฒนาตามที่ตนเองมีความสนใจ และรวมงบประมาณในการจัดสัมมนาคณะอีก 400,000 บาท โดยคณะรัฐศาสตร์ฯ ได้คาดการณ์งบประมาณในส่วนนี้ 1,000,000 บาท สำหรับพัฒนานุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งผู้ศึกษามีความคิดเห็นในส่วนนี้ว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าคณะนิติศาสตร์ สะท้อนถึงนโยบายของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการพัฒนาความสามารถ ความรู้ และทักษะที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่า ผู้บริหารไม่ได้มองข้ามบุคลากรสายสนับสนุนหรือให้ความสำคัญ สนับสนุนสายวิชาการเพียงอย่างเดียว

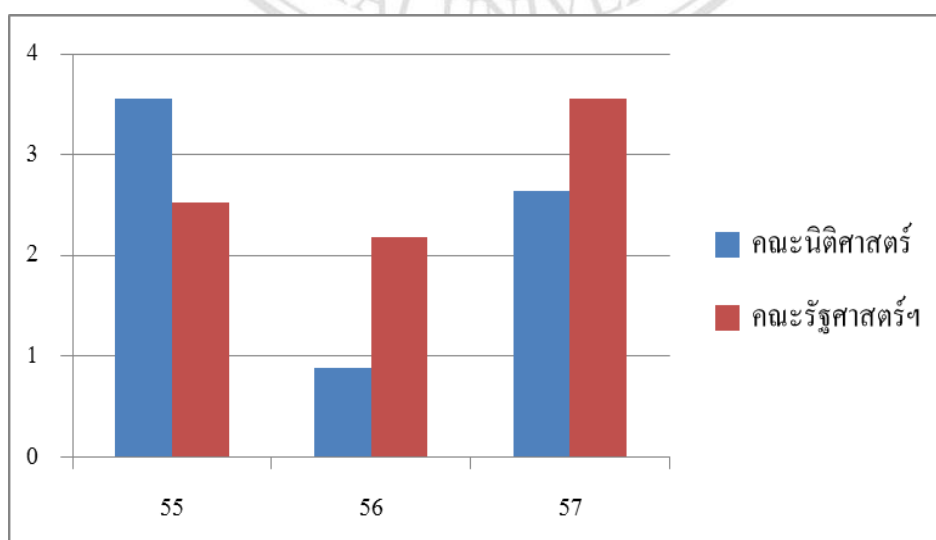
4.3.2 การเปรียบเทียบสัดส่วนการใช้จ่ายงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1) บุคลากรสายวิชาการ



ภาพที่ 4.3 การเปรียบเทียบสัดส่วนการใช้จ่ายงบประมาณสายวิชาการ

2) บุคลากรสายสนับสนุน



ภาพที่ 4.4 การเปรียบเทียบสัดส่วนการใช้จ่ายงบประมาณสายสนับสนุน

จากภาพที่ 4.3 และภาพที่ 4.4 เป็นการแสดงสัดส่วนของการใช้งบประมาณของ คณะนิเทศศาสตร์สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ ในปีงบประมาณ 2555 คณะนิเทศศาสตร์ได้ใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10.57 ของงบประมาณรายได้ของคณะ โดยจำแนกเป็น งบประมาณในการพัฒนาสาขาวิชาการและสายสนับสนุน ร้อยละ 7.01 และ ร้อยละ 3.56 ตามลำดับ ปีงบประมาณ 2556 ได้ใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็นสัดส่วนเท่ากับ 4.37 ของงบประมาณ รายได้ โดยจำแนกเป็นงบประมาณในการพัฒนาสาขาวิชาการและสายสนับสนุน ร้อยละ 3.49 และ ร้อยละ 0.88 ตามลำดับ และในปีงบประมาณ 2557 ได้ใช้งบประมาณคิดเป็นร้อยละ 6.05 ของ งบประมาณรายได้ โดยจำแนกเป็นงบประมาณในการพัฒนาสาขาวิชาการและสายสนับสนุน ร้อยละ 3.41 และร้อยละ 2.64 ตามลำดับ

ด้านการใช้งบประมาณของคณะรัฐศาสตร์สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ ในปีงบประมาณ 2555 ได้ใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.10 ของงบประมาณรายได้ของ คณะ โดยจำแนกเป็นงบประมาณในการพัฒนาสาขาวิชาการและสายสนับสนุน ร้อยละ 1.57 และ ร้อยละ 2.53 ตามลำดับ ปีงบประมาณ 2556 ได้ใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็นสัดส่วน เท่ากับ 2.78 ของงบประมาณรายได้ โดยจำแนกเป็นงบประมาณในการพัฒนาสาขาวิชาการและ สายสนับสนุน ร้อยละ 0.60 และร้อยละ 2.18 ตามลำดับ และในปีงบประมาณ 2557 ได้ใช้งบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 4.34 ของงบประมาณรายได้ โดยจำแนกเป็นงบประมาณในการพัฒนาสาขาวิชาการและ สายสนับสนุน ร้อยละ 0.49 และร้อยละ 3.55 ตามลำดับ

4.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.4.1 สรุปกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากข้อมูลที่คุณศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ถึงกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้ง สองคณะ สามารถอธิบายขั้นตอนได้ ดังนี้

1) ปัญหาและความต้องการ

กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขั้นตอนแรกนั้นคือการสำรวจปัญหาและ ความต้องการของบุคลากรที่อยากให้เกิด สนับสนุนหรือจัดกิจกรรม/โครงการอย่างใด เพื่อให้เกิด การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถหรือเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมจาก หน่วยงานย่อยต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นการประชุม หรือการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ เป็นความต้องการหรือปัญหาของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ปัญหาและความต้องการ อาจมาจากผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่คิดว่าเป็นการแก้ไขปัญหาแก่บุคลากร หรืออาจเกิดจากความคิด ของฝ่ายบุคคลที่เห็นว่าการพัฒนาดังกล่าวจะเกิดผลดีต่อบุคลากรหรือฝ่ายใดที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อมีการสำรวจความต้องการการได้รับการพัฒนาของบุคลากรทั้งหมดในคณะแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการรวบรวมข้อมูลความต้องการดังกล่าวขึ้นเพื่อกำหนดไว้ในแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยระบุเป็นหน่วยงาน ชื่อโครงการ รายละเอียดต่างๆ เช่น ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมาย จำนวนคน เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวต้องมีการประชุมเพื่อสรุปความต้องการให้ทุกฝ่ายและเริ่มการกำหนดรายละเอียดโครงการ การจัดสรรงบประมาณ ซึ่งงบประมาณเป็นตัวกำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะมีรูปแบบแตกต่างกันออกไปตามงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน

ซึ่งการวางแผนที่ดีนั้น เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีการวางแผนให้เป็นไปตามนโยบายหลักของคณะ ตามสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะการวางแผนพัฒนาที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น แผนต้องสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ เป็นแผนที่ครอบคลุมนโยบายหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ทั้งด้านทัศนคติของบุคคล ค่านิยม และการวางแผนนั้นต้องแน่ใจว่าจะเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างเต็มที่ ไม่เป็นการสูญเสียงบประมาณ และเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่เกิดประโยชน์อันใดแก่บุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนาจะไม่เกิดประสิทธิภาพใดๆ ต่อการบริหารงานของคณะ เช่นนี้คณะจึงไม่ควรนำแผนนั้นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะ และประเด็นที่สำคัญที่สุดในการวางแผนนั้นคือการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะการมีส่วนร่วมดังกล่าวนี้ ถือเป็นความต้องการของบุคลากรแต่ละคนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนจากคณะ แต่อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนานั้นด้วย

3) การจัดกิจกรรม โครงการ / การดำเนินการตามแผน

ขั้นตอนในการนำแผน ไปปฏิบัติ นั้น ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปแล้ว ในทางปฏิบัติ มักเป็นการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรม

โดยส่วนใหญ่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้งสองคณะนั้น มีวิธีการฝึกอบรมไม่ก้ำกั๊ประเภท เช่น การสัมมนา การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการจัดกิจกรรมนันทนาการ โดยมีการกำหนดชื่อกิจกรรมหรือโครงการ วัตถุประสงค์ งบประมาณ จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วม ผู้รับผิดชอบโครงการ และ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาสั้น 1 วัน ไปจนถึง 1 ปีงบประมาณได้ แต่ในความเป็นจริงนั้น โครงการฝึกอบรม มักใช้ระยะเวลาเพียง 1 วันเท่านั้นก็เป็นอันเสร็จสิ้นโครงการ เพราะถ้าหากเป็นการอบรมที่ใช้ระยะเวลานานอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม และไม่เกิดความสนใจ และไม่ได้รับความรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการศึกษา

คือการที่คณะได้ให้เงินทุนการศึกษาสนับสนุนแก่บุคลากร เพื่อให้เข้ารับการศึกษาด้านการพัฒนาด้วยศึกษานี้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

การศึกษาในระบบ

คือการเข้ารับการศึกษาระบบของมหาวิทยาลัย โดยมีหลักสูตร กฎเกณฑ์ ระเบียบของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ซึ่งการสนับสนุนทุนการศึกษาของบุคลากรทั้งสองคณะนั้นได้ให้การสนับสนุนการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาหรือปริญญาโท ในมหาวิทยาลัยภายในประเทศ ด้วยจำนวนงบประมาณสนับสนุนที่กำหนดไว้ในประกาศของแต่ละคณะ แต่โดยส่วนใหญ่ บุคลากรมักจะเข้ารับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นอกจากนี้ไม่เพียงแต่ทุนการศึกษาของคณะที่ให้แก่บุคลากรเท่านั้น ในบางสาขาวิชาที่เปิดสอนในระดับมหาบัณฑิต เช่น สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง ได้สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยการสนับสนุนทุนการศึกษา แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เช่น บุคลากรคณะนิติศาสตร์ บุคลากร คณะรัฐศาสตร์ บุคลากรของคณะสังคมศาสตร์ และบุคลากรของคณะเศรษฐศาสตร์ โดยเป็นการให้โควตาแก่บุคลากรของคณะเหล่านี้สามารถเข้ารับการศึกษาด้านสาขาที่กำหนดไว้

การศึกษานอกระบบ

การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่ไม่ได้จำกัดวุฒิการศึกษา อายุ หรือระยะเวลาในการศึกษา ส่วนใหญ่การศึกษานอกระบบจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าเรียนได้ด้วยตนเอง เช่นการเข้ารับการศึกษาคณะบริหารมหาวิทยาลัยเปิด เช่นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น การศึกษาในรูปแบบนี้อาจไม่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการสนับสนุนจากทางคณะ แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากที่ตนเองมีความรู้มาก่อนแล้ว

การศึกษาตามอัธยาศัย

การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่เป็นอิสระตามความสนใจของผู้เรียน เช่น การฟังข่าวสาร การอ่านข่าวสารทั้งจากหนังสือพิมพ์ และบทความวิชาการ รวมไปถึงตำรา หรือหนังสือที่ผู้เรียน สามารถนำเอาความรู้ที่ได้อ่านมาปรับใช้กับตนเองหรือสามารถสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างจินตนาการหรือการอ่านเพื่อให้เกิดความเพลิดเพลิน และแฝงด้วยข้อคิดและคุณธรรม เป็นต้น

4) การสรุปผลกิจกรรม โครงการ เสนอผู้บริหาร

ในด้านการสรุปผลกิจกรรม โครงการที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนที่ได้มีการกำหนดไว้ โดยทั่วไปหลังจากการจัดกิจกรรมใดใด เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ จะจัดทำแบบประเมินเก็ขอทราบความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง โดยการกำหนดเกณฑ์ และตัวชี้วัดในด้านต่างๆ เช่น

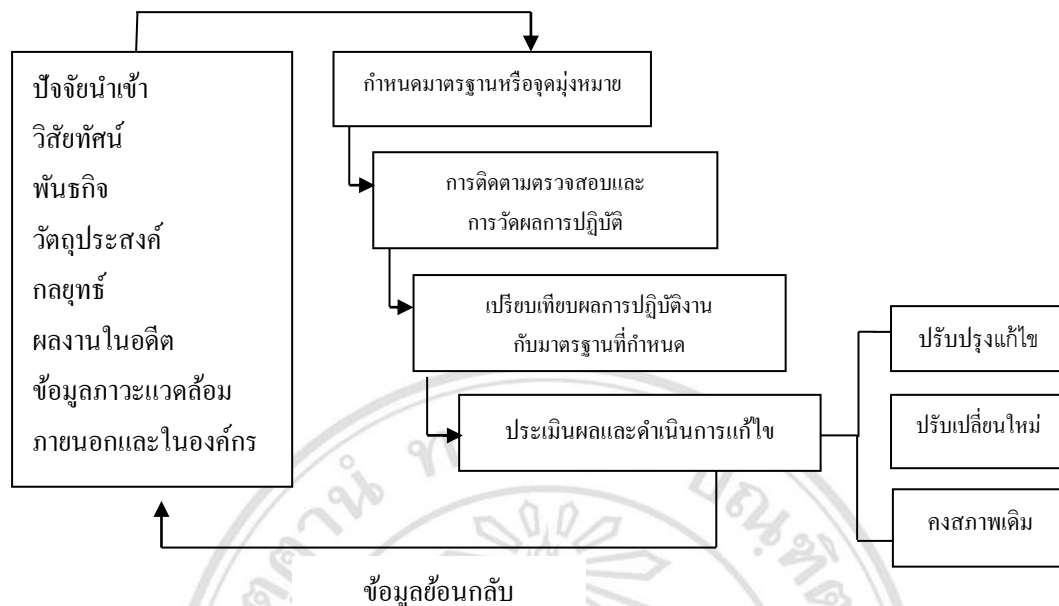
เนื้อหาการจัดกิจกรรม วิทยากร สถานที่การจัดกิจกรรม ระยะเวลา และความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรม รวมทั้งข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถออกคะแนนในแต่ละตัวชี้วัด ตามความคิดเห็นของแต่ละคนได้ เมื่อทำการสำรวจโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการจึงจะนำแบบสอบถามดังกล่าวมารวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นที่ได้ หรือคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ในแต่ละตัวชี้วัดมีสรุปผลการจัดกิจกรรม และจัดทำรายงานสรุปการจัดกิจกรรม เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารต่อไป

จากการสัมภาษณ์งานบุคลากรของทั้งสองคณะ ในด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพราะหน่วยงานบุคลากรทั้งสองคณะนี้ ต่างก็ได้รับแนวคิดในการจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยอีกโสดหนึ่ง ดังนั้น จึงมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่อาศัยความในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และการออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เช่นนี้จึงทำให้ระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล ทั้งคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ไม่มีความแตกต่างกันมากนักในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้งสองคณะ ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ไม่ได้เกิดจากความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง การมีแผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเพียงเพื่อให้เพื่อการประเมินจากคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาเท่านั้น ซึ่งการพัฒนาที่เกิดขึ้นล้วนเกิดจากข้อกำหนดของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดเป็นส่วนใหญ่

4.4.2 กระบวนการควบคุมติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการดำเนินการของฝ่ายบุคคลของแต่ละคณะนั้น การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้มีการกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอยู่เสมอ อย่างน้อยจะเป็นการประเมินภายหลังเสร็จสิ้นโครงการไปแล้ว โดยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้รับผิดชอบโครงการเองหรือจะเป็นฝ่ายบุคคล เป็นผู้จัดทำแบบประเมินเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทำการประเมิน โดยการให้ข้อมูลที่จำเป็นลงในแบบประเมิน เพื่อการประเมินดังกล่าว นั้น จะเป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จ ความถูกต้อง ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมในกิจกรรม ตลอดจนรับรู้ถึงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงกิจกรรมหรือโครงการในอนาคตต่อไป



ภาพที่ 4.5 กระบวนการควบคุมและติดตามการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ที่มา: กระบวนการควบคุมและติดตามการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, เซาว์โรจนแสง

2553

จากภาพที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการติดตาม ประเมินผลกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่คณะได้จัดขึ้นเพื่อดำเนินการตามการพัฒนามูลากรของแต่ละคณะ การควบคุมการดำเนินการพัฒนามูลากรของทั้งสองคณะให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจะอธิบายเป็นขั้นตอนกระบวนการโดยการอ้างอิงจากข้อมูลทางวิชาการ เรื่องวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ เซาว์ โรจนแสง ไว้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดมาตรฐานและเป้าหมาย
- 3) สร้างระบบตรวจสอบและวัดผล
- 4) การเปรียบเทียบผลการดำเนินการจริงกับมาตรฐานที่กำหนด
- 5) การประเมินผลและการดำเนินการแก้ไขหากมีความจำเป็น

กระบวนการติดตามควบคุมกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้ดำเนินการไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นั้น เป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่ง กระบวนการติดตามควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นั้น อาจใช้รูปแบบของการจัดทำแบบสอบถามหลังจากการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสอบถามความพึงพอใจ และการให้คะแนนสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ ในทางปฏิบัติแม้จะมีความแตกต่างจากด้านวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะไม่เหมือนกัน เพียงแต่บางส่วน หรือบาง

ขั้นตอนสำหรับการติดตามควบคุมแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสองขณะนั้นเป็นขั้นตอนที่ที่ไม่ได้ละเอียดหรือซับซ้อนมากนัก กล่าวคือ การควบคุมติดตามเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนสำหรับผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ ก็คือการสังเกตดูการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานว่ามีการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยการกล่าวเตือน หรือ เร่งรัด เพื่อให้เกิดการดำเนินการ เพื่อให้ทันตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ในแผน

4.4.3 การให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.4.3.1 การให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์

การให้ความสำคัญต่อบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ ในทัศนะของผู้ศึกษา มองว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ไม่มากเท่าที่ควร แม้การพัฒนาที่เกิดขึ้น บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เช่นการเข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของตน การพัฒนาทักษะอื่นๆ ยังได้รับการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร อย่างไรก็ตามในมุมมองของผู้บริหารนั้นกลับเห็นว่าความสามารถที่จะพัฒนาของบุคลากรทั้งหมดนั้นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยผู้บริหารจำเป็นอย่างที่จะต้องเลือกฝ่ายหรือเพียงบางตำแหน่งเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขึ้นก่อน เพื่อยกระดับทักษะสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้นให้ทัดเทียมหรือการพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารกล่าวถึงการพัฒนาที่จำเป็นนั้นคือการพัฒนาทักษะทางภาษา ที่จำเป็นสำหรับงานบริการการศึกษา ที่จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับนักศึกษาที่ปัจจุบันและในอนาคตนี้ คณะนิติศาสตร์ได้มีโครงการแลกเปลี่ยนกับนักศึกษาชาวต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง งานกิจการนักศึกษา ที่ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของนักศึกษา และงานบริการวิชาการที่จะต้องให้บริการด้านวิชาการ การให้ความรู้ การฝึกอบรมหรือการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ต่างๆ ให้แก่บุคคลภายนอก เหล่านี้ผู้บริหารจึงมีความคิดเห็นว่า จะต้องได้รับการพัฒนาก่อน อันเป็นการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ไม่เพียงแต่การพัฒนาบุคลากรในฝ่ายที่กล่าวไปแล้วเท่านั้น ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อทักษะในการบริหารของหัวหน้างานต่างๆด้วย เนื่องจากบุคลากรในระดับหัวหน้างานนั้น จำต้องมีทักษะ ความชำนาญในระดับสูงเพราะต้องรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน เพื่อให้การบริหารงานของคณะเป็นไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกกรณีของบุคลากรด้านอื่นๆ นั้นผู้บริหารมีแนวคิดที่จะพัฒนา แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วยอีกประการหนึ่ง ในความเป็นจริงแล้วภาระงานของฝ่ายอื่นๆ เช่น ฝ่ายพัสดุ การเงิน การบัญชี ภาระงานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานประจำ มีระบบระเบียบที่จะต้องปฏิบัติชัดเจน การพัฒนาที่ผู้บริหารมุ่งหวังคือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยหลัก แต่หากบุคลากรฝ่ายนี้ต้องการการสนับสนุนการพัฒนา ผู้บริหารมีความยินดีที่จะสนับสนุนอย่างเต็มที่

ผู้บริหารคณะนิติศาสตร์ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกประการหนึ่งว่า การพัฒนาที่ควรจะได้รับส่งเสริมหรือสนับสนุนให้แก่บุคลากรของคณะนั้นไม่เพียงแค่ทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานเท่านั้น หากแต่เป็นการพัฒนาทางจิตใจ ควบคู่ไปด้วย เพราะการพัฒนาจิตใจของบุคลากรย่อมนำไปสู่การพัฒนาทางด้านกายภาพด้วย อันจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4.4.3.2 การให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ในทัศนะของผู้ให้ศึกษา ถือว่าคณะรัฐศาสตร์ฯ มีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี โดยการกำหนดมาตรการหรือมาตรฐานในการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร คณะรัฐศาสตร์ฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาบุคลากรคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรคณะรัฐศาสตร์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการกำหนดแนวทางการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาบุคลากรคณะรัฐศาสตร์ฯ

บุคลากรที่อยู่ในขอบข่ายในการสนับสนุนนี้คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยประจำ และพนักงานมหาวิทยาลัยส่วนงานซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อีกทั้งมีการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรในคณะรัฐศาสตร์ฯ ไว้คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมสัมมนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสอบวัดผลความรู้ ตลอดจนการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในรูปแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การกำหนดขอบข่ายดังกล่าวนี้ถือเป็นการให้การสนับสนุนแก่บุคลากรของคณะและให้อิสระต่อความต้องการการได้รับการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน

การกำหนดวงเงินในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามประเภทของบุคลากร กล่าวคือ

1. บุคลากรสายวิชาการ จะได้รับการสนับสนุนภายในวงเงิน 30,000 บาท ต่อคนต่อปีงบประมาณ
2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จะได้รับการสนับสนุนภายในวงเงิน 20,000 บาทต่อคนต่อปีงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายบุคลากร (วันที่ 6/8/2558) ถึงงบประมาณในการสนับสนุนดังกล่าวนี้เป็นงบประมาณแยกส่วนจากงบประมาณในการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนการพัฒนาบุคลากร โดยมีความพิเศษ คือ งบประมาณนี้สามารถถัวเฉลี่ยกันได้ตามสัดส่วนที่ได้จ่ายจริงภายในปีงบประมาณ ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ดี และใช้จริงในหลายหน่วยงานราชการ แม้คณะมีกำหนดหลักเกณฑ์ในการสนับสนุนอย่างชัดเจนแล้ว อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือ

วัตถุประสงค์ในการสนับสนุนนั้น คือการที่บุคลากรให้ความสำคัญและต้นตัวที่จะได้รับการสนับสนุน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วนั้น งบประมาณดังกล่าวนี้กลับได้ถูกใช้เพียงแค่กับบุคลากรบางคนเท่านั้น บุคลากรบางคนไม่ได้ใช้งบประมาณส่วนนี้ในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติหรือเพื่อให้เกิดทักษะอื่นๆต่อตนเอง แต่มีบุคลากรอีกบางส่วนที่ได้ใช้งบประมาณสนับสนุนในส่วนนี้เกินกว่าที่กำหนดในหลักเกณฑ์ จึงทำให้เกิดข้อสงสัยต่อไปว่า เหตุใดบุคลากรส่วนนี้จึงสามารถใช้งบประมาณเกินกว่าหลักเกณฑ์ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ชี้แจงถึงปัญหาดังกล่าวไว้ แท้จริงนั้นงบประมาณในการสนับสนุน ทางคณะได้อนุมัติให้สามารถถว้เฉลี่ยได้ แม้จะกำหนดไว้ 20,000 บาท ต่อคนต่อปีงบประมาณก็ตาม เช่น จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะรัฐศาสตร์ฯ มีทั้งสิ้น 20 คน จำนวนเงินที่ได้กำหนดไว้คือ 400,000 บาท ซึ่งในจำนวน 400,000 บาท นี้คือจำนวนที่สามารถนำไปบริหารจัดการได้ตามวงเงินที่กำหนดไว้

และขอบเขตเรื่องของการเบิกจ่ายเงินและหลักฐานการเบิกจ่าย เป็นไปตามระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย กล่าวคือในการเบิกจ่ายงบประมาณดังกล่าวต้องมีหลักฐานทางการเงินให้ครบ จึงจะสามารถเบิกจ่ายได้

การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะรัฐศาสตร์ฯ เป็นอีกหนึ่งหลักเกณฑ์ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของคณะ ในเรื่องการให้การศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นการสนับสนุนเช่นเดียวกับพนักงานมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติในสายสนับสนุนวิชาการได้เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท โดยคณะรัฐศาสตร์ฯ มีการเปิดหลักสูตรในระดับปริญญาโทด้วย ซึ่งบุคลากรสามารถเข้ารับการศึกษ โดยการขอรับการสนับสนุนจากคณะได้ อย่างไรก็ตามคณะมิได้จำกัดเพียงแค่การศึกษาต่อในคณะรัฐศาสตร์ฯ เพียงคณะเดียว แต่บุคลากรสามารถขอรับการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อจากคณะได้ แม้มีความประสงค์ที่จะศึกษาในคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หรือมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยผู้ขอทุนนั้นต้องเป็นบุคลากรสังกัดคณะรัฐศาสตร์ฯ มีอายุการทำงานนับจากวันบรรจุไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือในกรณีที่เป็พนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว (ส่วนงาน) หากประสงค์จะขอรับทุนสนับสนุนการศึกษาต่อ ต้องเป็นผู้ถูกจ้างต่อเนื่องมาไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี อยู่ในระดับดีมากขึ้นไป ซึ่งหลักเกณฑ์การสนับสนุนนี้ยังได้กำหนดให้ผู้ที่จะศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษานี้ ศึกษาในหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนนอกเวลาราชการเท่านั้น ไม่พิจารณาอนุมัติให้ลาพักการศึกษา เฉาก เช่นพนักงานสายวิชาการได้ เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการนี้ เป็นพนักงานที่มีภาระหน้าที่ต้องปฏิบัติงานประจำ หากการลาเพื่อการศึกษาต่อสามารถอนุมัติได้ ย่อมกระทบถึงกระบวนการ การปฏิบัติงานของคณะได้

ผู้ขอรับการสนับสนุนการศึกษาต่อ นั้น ต้องไม่เป็นผู้ได้รับการศึกษาจากหน่วยงานอื่น เต็มจำนวน การกำหนดหลักเกณฑ์ด้านงบประมาณสนับสนุนการศึกษาต่อ เป็นการสนับสนุนทุนตาม ค่าใช้จ่ายจริงที่หลักสูตรนั้นเรียกเก็บ แต่ไม่เกิน 100,000 บาทต่อคนต่อปี ภายในระยะเวลาไม่เกิน หลักสูตรละ 2 ปี กล่าวคือ คณะให้เงินทุนสนับสนุนการศึกษาต่อ 200,000 บาท หากเกินวงเงินดังกล่าว ผู้ขอรับทุนต้องรับผิดชอบในส่วนต่างดังกล่าว รวมถึงการศึกษาต่อที่เกินระยะเวลาที่กำหนดผู้ขอรับ ทุนต้องรับผิดชอบในส่วนเกินดังกล่าวเอง หรือในกรณีที่ผู้ขอรับการสนับสนุนการศึกษา แต่ไม่สำเร็จ การศึกษา ต้องใช้คืนเงินทุนให้แก่ทางคณะภายในระยะเวลา 3 ปี นับจากวันที่รายงานตัวกลับเข้า ปฏิบัติงาน

เมื่อผู้ขอรับการศึกษาลำเร็จการศึกษาแล้วจะต้องกลับมาปฏิบัติงานเท่าระยะเวลาที่ใช้ไปในการ ศึกษาเป็นการชดเชยทุน หากระหว่างการปฏิบัติงานในระยะเวลาชดเชยทุน มีผลการปฏิบัติงานไม่ ผ่านการประเมินและถูกเลิกจ้าง ให้ผู้ได้รับทุนชดเชยทุนเป็นจำนวนเงินเท่าระยะเวลาชดเชยทุนที่ เหลืออยู่และได้กำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการรายงานผลการศึกษิตตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ซึ่งการ สมัครเพื่อขอรับทุนนั้น ให้ผู้สมัครจัดทำคำขอรับการจัดสรรทุนฯและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เสนอต่อ สำนักงานคณะ ภายในเดือน มีนาคม-เมษายน ของทุกปี และหลังจากคณะได้พิจารณาอนุมัติ ทุนการศึกษาต่อ เรียบร้อยแล้วทางสำนักงานคณะจะได้แจ้งให้ผู้สมัครเพื่อขอรับทุนทราบต่อไป

4.5 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความพึงพอใจของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษาได้สอบถามถึงความพึงพอใจ ใน 2 ประเด็น กล่าวคือ

4.5.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะเวลาที่ผ่านมา บุคลากรมีความพึงพอใจมากน้อย เพียงใด

โดยการสัมภาษณ์บุคลากรทั้งสองคณะ มีความพึงพอใจ ที่คณะมีการจัดการพัฒนาทรัพยากร บุคคลให้บุคลากรแต่ละคนได้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละงานที่ตนเองมีความรับผิดชอบ ซึ่งบุคลากร ทุกคนทุกหน่วยงานในคณะ ต่างได้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประจำทุกปี แต่อย่างไรก็ตามความพึง พอใจดังกล่าวคือความพึงพอใจในระดับหนึ่งเท่านั้น เพราะบุคลากรยังมีความต้องการที่หลากหลาย ที่อยากให้อำเภอหรือฝ่ายบุคคล มีการสร้างสรรค์กิจกรรม ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขึ้นมา นอกเหนือจากการฝึกอบรม การสัมมนาของคณะ หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่

ในทัศนะของผู้ศึกษามองว่าบุคลากรของคณะยังได้รับการพัฒนาบุคลากรที่น้อยมาก กว่าที่ควร จะเป็น บุคลากรบางคนไม่มีความประสงค์จะพัฒนาใด ๆ อาจเนื่องด้วยภาระงานที่มากมาย หรือจาก พฤติกรรมบางประการที่ทำให้ไม่อยากจะร่วมกิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้น จึงสอบถามมาว่า พึงพอใจ

แล้วที่จะไม่ได้รับการพัฒนา บุคลากรบางคนมีความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ แต่เนื่องด้วยภาระงานที่มากจนทำให้ไม่มีแม้กระทั่งเวลาที่จะพัฒนาตนเอง บุคลากรทำเพียงแต่งานที่ตนเองได้รับมอบหมาย หรือมีภาระหน้าที่เท่านั้น การเข้ารับการฝึกอบรม บางคนถือว่าเป็นงานที่สร้างภาระมากให้แก่ตนเอง ทั้งๆ ที่มีภาระทางด้านครอบครัวอยู่แล้ว บางครั้ง การฝึกอบรม จัดขึ้นนอกเวลาปฏิบัติงาน เช่นวันเสาร์ – อาทิตย์ เวลาที่จะได้อยู่กับครอบครัวจึงไม่มี เหล่านี้ จึงก่อเกิดเป็นอคติที่ไม่ดี ที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงาน ไม่เพียงแต่สองคณะที่ทำการศึกษา แต่ผู้ศึกษามองว่า ประเด็นอคตินี้เป็นกันหมดทุกคนทุกหน่วยงาน แต่จะอย่างไรที่จะให้บุคลากรทุกคน นั้นเห็นว่า การเข้ารับการฝึกอบรมนั้น คือการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของตนเองที่จะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อตนเองและหน่วยงาน

การปลูกฝังค่านิยม จริยธรรม วัฒนธรรมขององค์กร แม้จะดูมองเรื่องนามธรรม จับต้องไม่ได้ และเพื่อฝัน แต่ก็เป็นแนวทางไม่ก็แนวทางในการทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เช่นนี้แนวคิดหนึ่งของคณะนิติศาสตร์ที่ผู้บริหารอยากเห็นบุคลากรมี คุณธรรม จริยธรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ จึงเป็นสิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการ โดยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมมนาคณะ การให้บุคลากรเข้าวัด ปฏิบัติธรรม หรือแม้แต่คณะรัฐศาสตร์ฯ มียังการจัด กิจกรรมที่เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคี โดยการจัดกิจกรรมกีฬาในหน่วยงานขึ้น และการจัด กิจกรรม BIGCLAENING DAY โดยวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ไม่เพียงแต่เป็นการทำความสะอาดสถานที่ทำงาน แต่ยังสร้างความสามัคคีในหมู่คณะได้เป็นอย่างดี เกิดการปฏิสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคล

กิจกรรม 5 ส เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่ทุกองค์กรนำมาใช้ในองค์กรของตนเอง อย่างน้อยก็ทำให้ สถานที่ทำงานสะอาด น่าทำงาน ซึ่ง 5ส นั้นได้เน้นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสะอาด เช่นบริเวณโต๊ะทำงาน หรือบริเวณสถานที่รอบๆ ที่ทำงาน ความสะอาด คือการจัดวาง สิ่งอำนวยความสะดวก หรือ สิ่งของต่างๆ อย่างเป็นระบบ ระเบียบสวยงาม เช่น แฟ้มเอกสาร กระดาษ เครื่องเขียนต่างให้อยู่ในหมวดหมู่ที่สามารถนำมาใช้ได้ครั้งต่อไป หากหาย ก็สามารรู้ได้ การสะสางงานให้สำเร็จลุล่วง ไม่คองงาน เมื่อมีงานเข้ามาจึงต้องรีบทำงานให้เสร็จ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านสุขลักษณะนั้นเป็นการสร้างหน่วยงานปราศจากวัตถุหรือสิ่งอื่นใด ที่จะทำให้นักลการที่ปฏิบัติมีความปลอดภัยจากการทำงาน ทั้งโรคที่เกิดจากการทำงาน หรือเชื้อโรคต่างๆ ที่เกิดจากความไม่สะอาด และการสร้างเสริมลักษณะนิสัย คือการสร้างนิสัยที่พึงปฏิบัติเมื่ออยู่ในองค์กร เมื่อได้มีการจัดการตามหลัก 5 ส. ย่อมจะเชื่อได้แน่ว่าหน่วยงานเหล่านี้จะมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่น่าทำงาน ส่งผลดีต่อบุคลากรและชื่อเสียงของหน่วยงานอีกด้วย

4.5.2 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในคณะนิติศาสตร์ พบว่า ส่วนใหญ่แล้วมีความพึงพอใจในการให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะ แต่อย่างไรก็ตามข้อเท็จจริงของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น กลับมีเพียงแค่การฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ กระบวนการที่จะให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นคือ เมื่อมีหนังสือเชิญเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมจากหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเช่น การทำความเข้าใจกับระบบต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยได้นำมาใช้ใหม่ เมื่องานบุคคลได้รับเรื่องนี้แล้ว จึงได้ส่งหนังสือเวียนออกมา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และเข้าร่วมประชุมในระยะเวลาที่ได้แจ้งไว้แล้ว ความเห็นของบุคลากรงานคอมพิวเตอร์กล่าวได้น่าสนใจว่า หากเป็นเรื่องใดที่มีคำว่า เทคโนโลยี สารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ ต่างๆ เหล่านี้ งานบุคคลมักส่งหนังสือมา และแจ้งให้เข้าร่วมประชุม แต่ข้อเท็จจริงการฝึกอบรมไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานคอมพิวเตอร์เลย กลับเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย บ้าง งานบริการการศึกษา บ้าง ซึ่งประเด็นนี้เอง ทำให้เห็นว่างานบุคคลนั้นยังขาดการวิเคราะห์งานที่ดี จริงอยู่แม้จะมีคำว่าเทคโนโลยี แต่เนื้อหาของการฝึกอบรมนั้นไม่ใช่ การที่ส่งงานคอมพิวเตอร์ไปจึงถือว่า ไม่ได้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาใดใด ซึ่งจะสิ้นเปลืองงบประมาณและเสียเวลาไปอย่างไม่คุ้มค่า หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง มีหนังสือเชิญมาจากหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เชิญให้ผู้บริหารเข้ารับการอบรมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการใช้ในการบริหารงานของคณะบดี แต่เรื่องกลับมาส่งที่งานคอมพิวเตอร์ และมีการมอบหมายให้ฝ่ายคอมพิวเตอร์เข้ารับการฝึกอบรมแทน โดยที่คณะอื่นๆ ผู้บริหารได้เดินทางมาเข้าร่วมการฝึกอบรมกันเป็นจำนวนมาก ที่กล่าวมานั้นเป็นเพียงปัญหาที่ได้มีการสัมภาษณ์จากบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ แต่ในส่วนของคุณะรัฐศาสตร์ผู้ศึกษาพบว่า บุคลากรทุกคนมีความพึงพอใจในแผนที่ได้มีการจัดทำขึ้น เมื่อถามไปว่า บุคลากรเคยเห็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ตนเองได้เสนอไปหรือที่ผู้บริหารได้ชี้แจงแผนหรือไม่ ทุกคนตอบว่าเคยเห็น และพึงพอใจในแผนดังกล่าว ซึ่งการจะมีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนหรือโครงการต่างๆ ที่จะจัดขึ้นในปีงบประมาณถัดไป ว่าใครอยากทำอะไร ที่ไหน อย่างไร นั้นบุคลากรทุกคนสามารถเสนอในที่ประชุมได้ และจะมีการประชุมสรุปอีกครั้งเพื่อสรุปโครงการ หรือกิจกรรมที่จะมีการดำเนินการในปีงบประมาณถัดไป

การพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติยังคงมีความคลุมเครือ สับสนกับแผนปฏิบัติงานหรือโครงการหรือกิจกรรมที่คณะจัดขึ้น ส่วนใหญ่แล้วโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอาจไม่ใช่โครงการที่มุ่งเน้นแผนพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะเจาะจงทั้งหมด แต่เป็นแผนที่หน่วยงานตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น การจัดอบรมให้ความรู้เรื่องระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งก็มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ให้แก่บุคลากร แต่ความรู้ที่ได้เสริมมานั้นก็อาจเข้าข่ายในการพัฒนา หรือโครงการที่จัดทำขึ้นมาอย่างรีบเร่งเพื่อให้เป็นไปตามคะแนน เพื่อให้คณะดูดีขึ้นเมื่อมีการประเมินผลระบบประกันคุณภาพการศึกษา

บุคลากรคนในคณะรัฐศาสตร์ฯ ได้กล่าวยอมรับกับผู้สัมภาษณ์ว่า โครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของคณะนั้นมีน้อยมาก ส่วนใหญ่นั้นบุคลากรจะเน้นในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นภาระงานที่หนักและถือว่าล้นมือ มากเกินความสามารถ แม้จะมีการจัดกิจกรรมที่สร้างความเข้าต่าง ๆ ก็มักไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ทั้งๆ เป็นประโยชน์ ที่ตนควรจะได้รับ และยังได้กล่าวอีกว่า บุคลากรที่คณะสนับสนุนมากที่สุด คือบุคลากรสายวิชาการที่มีการไปประชุมสัมมนา เข้าร่วมอบรมต่างๆ นั้นมากกว่าบุคลากรสายสนับสนุน แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าคณะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากรฝ่ายสนับสนุน คณะยังได้ตั้งวงเงินเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งบดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเองได้ แต่ด้วยเหตุผลที่กล่าวไปแล้ว จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถทั่วทั้งตัว

4.6 การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

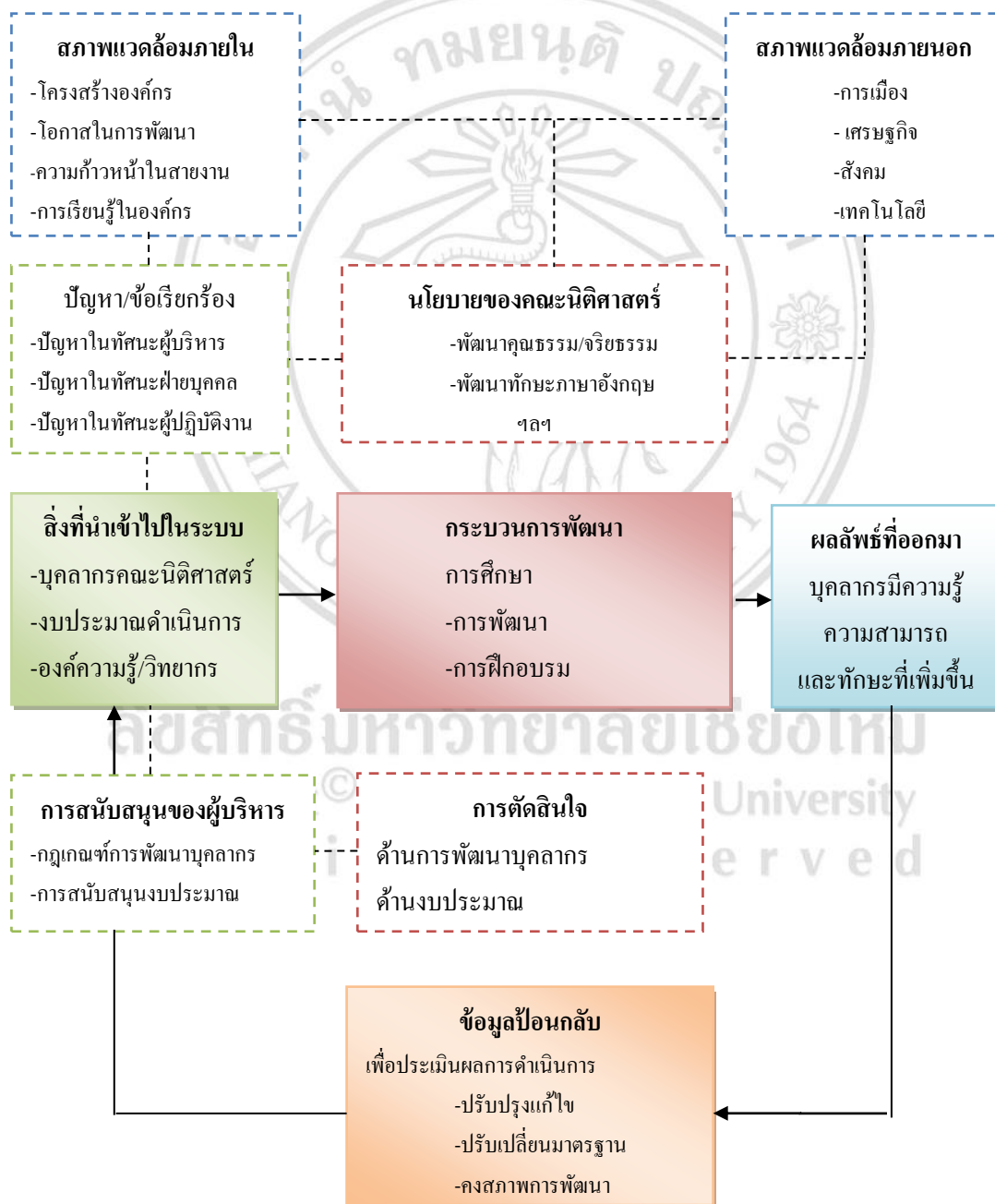
4.6.1 ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์

แม้ไม่อาจเรียกได้ว่าเป็นระบบที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามคณะนิติศาสตร์ยังได้มีการนำเอาเกณฑ์ทิศทางในการพัฒนาบุคลากรโดยมีนโยบายของคณะเป็นตัวกำหนด ประกอบกับการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร ที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อยุคสมัย สังคมที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานและการเรียนการสอนของคณะ โดยใช้การพัฒนาบุคลากรทั้งการเข้ารับการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมเพิ่มพูนทักษะ หรือกิจกรรมอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หากผลลัพธ์ที่เกิด บังเกิดเป็นการพัฒนาของทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่นนี้ก็เป็นการพัฒนาที่ถูกต้องตรงจุด ผู้บริหารมีเป้าหมายที่เดินมาอย่างถูกต้อง แต่ถ้าหากบุคลากรไม่มีการพัฒนาหรือพัฒนาแล้วไม่เกิดประโยชน์หรือไม่เกิดประสิทธิภาพในองค์กรแต่อย่างใดนั้น ผู้บริหารจึงควรกลับมาคิดถึงสาเหตุและปัญหาว่ามีข้อบกพร่องประการใด และมีปัจจัยใดที่ทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นในกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่คณะได้วางเป้าหมายไว้

อย่างไรก็ตาม เรื่องของคน เป็นเรื่องละเอียดอ่อน การพัฒนาคนเป็นเรื่องยาก แต่เชื่อว่าทำได้ไม่ได้อยู่ คน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กระบวนการรับคนเข้ามาทำงานจึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบมากที่สุด เพราะคนต้องปฏิบัติงานกับองค์กรไปอีกนาน จริงอยู่ที่หากคน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การบริหารองค์กรจะต้องสะดุดไปด้วย และยังต้องเสียเวลา เสียงบประมาณในการสรรหา คัดเลือกคนใหม่ อีกครั้ง การรักษาคนที่มีความรู้ไว้เพื่อสามารถใช้ประโยชน์ของคนที่มีความรู้เหล่านั้นคือสิ่งที่องค์กรต้องพยายามทำให้ดีที่สุด พยายามดึงเอาความสามารถ และสมรรถนะที่มีอยู่หรือแฝงอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคนมาให้ได้

ระบบการให้รางวัล การจูงใจต่างๆ และค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์อื่นๆ คือสิ่งที่ช่วยสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากร แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรเองด้วยอีกประเด็นหนึ่ง การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ความภักดีต่อองค์กร การเสียสละ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรต้องก้าวข้ามความขัดแย้ง การเมืองในองค์กร การแบ่งพรรคแบ่งพวก การมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน คือจุดมุ่งหมายสูงสุดของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อความสำเร็จขององค์กรตามที่ตั้งใจไว้ โดยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์ ตามภาพที่ 4.6

สรุประบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์



ภาพที่ 4.6 ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์

4.6.2 ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคคลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

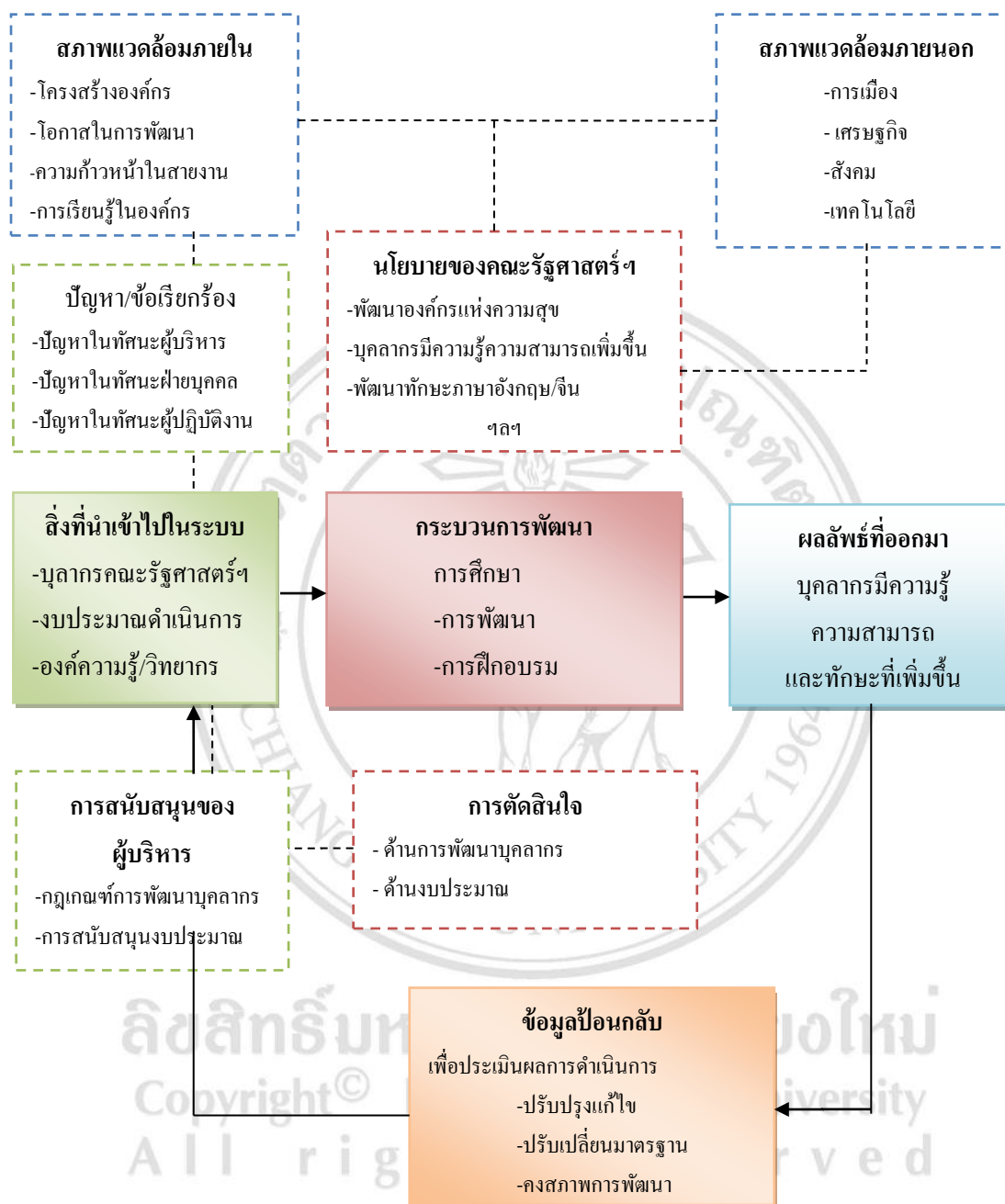
การพัฒนาศักยภาพบุคคลของคณะรัฐศาสตร์ฯ แม้จะมีกระบวนการที่ไม่ได้แตกต่างในภาพรวม แต่มีกระบวนการที่แตกต่างเล็กน้อย เช่น ระเบียบเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการสนับสนุนบุคลากรที่สนับสนุนเป็นรายหัว แต่คณะนิติศาสตร์ไม่ได้สนับสนุนเป็นรายหัว อย่างไรก็ตามการสร้างกฎเกณฑ์ในการระบุงบประมาณรายหัวดังกล่าวก็เป็นเรื่องดี ที่จะส่งผลให้บุคลากร มีความรู้สึกว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากคณะ และสามารถใช้งบประมาณสนับสนุนดังกล่าว เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง อย่างเป็นอิสระตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน งบประมาณที่ตั้งไว้ได้มีการถูกนำไปใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเต็มที่ หากบุคลากรไม่มีงบประมาณในส่วนนี้ ก็ต้องใช้งบประมาณส่วนตัวเพื่อใช้ในการเข้ากิจกรรมการพัฒนา ซึ่งผู้ศึกษามองว่าบุคลากรจะไม่เกิดความคิดที่อยากจะเข้าร่วม และอาจไม่มีผู้ใดมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเลย

สิ่งที่ผู้บริหารคิดนั้น ผู้ศึกษาเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้มีความคิดที่สนับสนุนบุคลากรให้เกิดการพัฒนา แต่ประเด็นที่น่าสนใจของคณะรัฐศาสตร์ฯ นั้น จริงอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเป็นเรื่องที่ดีและควรสนับสนุน แต่ในด้านการพัฒนาสายอาชีพยังคงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารไม่สามารถแก้ไขอะไรได้ เพราะเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างของคณะ เนื่องจากคณะประกอบด้วยผู้บริหารในระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆ และในส่วนของสำนักงานคณะที่มีเลขานุการคณะเป็นหัวหน้าฝ่าย องค์การที่มีรูปแบบการบังคับบัญชาจากสูงลงมาล่าง หรือองค์กรแบบปิรามิด ที่ยิ่งสูงขึ้นไปย่อมมีคนน้อย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนาสายอาชีพให้บุคลากรมีตำแหน่งที่สูงขึ้นแม้จะเป็นระดับชำนาญงาน แต่หน่วยงานย่อยของคณะสามารถมีหัวหน้าได้แค่คนเดียว จะพัฒนาอย่างไรคณะก็มีหัวหน้าได้แค่คนเดียว ดังนั้นเมื่อองค์กรประสบกับทางตันด้านการพัฒนาสายอาชีพ จึงต้องไปให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น การสร้างขวัญกำลังใจ และการให้รางวัลต่างๆ น่าจะเป็นทางออกและไม่ควรมองข้ามไปอย่างยิ่ง เพราะมีคำกล่าวที่ว่า “การรับคนเข้าทำงานที่ว่ายากแล้ว แต่การรักษาคคนให้อยู่กับเราไปนานนานนั้นยากยิ่งกว่า” อีกประเด็นสำคัญในด้านการบริหารที่คณะรัฐศาสตร์ยังคงละเลย (ประเด็นจากการสัมภาษณ์เลขานุการคณะรัฐศาสตร์ฯ) คือการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เนื่องจากผู้บริหารเช่น เลขานุการคณะ หัวหน้างานทั้งสองฝ่ายจะต้องเกษียณอายุราชการในระยะเวลาใกล้เคียงกัน แต่คณะยังไม่ได้ดำเนินการโดยการวางแผนเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความกังวลใจว่าหากขาดคนเข้ารับช่วงต่อผู้บริหารจะมีวิธีการอย่างไร การสรรหา คัดเลือกบุคคลควรจะมาจากที่ไหน จากภายในหรือภายนอก หากเป็นบุคคลภายใน จะสามารถหาใครมาทำหน้าที่ได้ เพราะเนื่องจากคนในที่มีความรู้ และประสบการณ์ในคณะมากกว่าบุคคลภายนอก

จากการสัมภาษณ์บุคลากรบางคนถึงเรื่องความต้องการในการการศึกษาต่อ พบว่า มีบางคนไม่มีความคิดที่จะศึกษาต่อ แม้ตนเองจะอยู่ในขอบเขตที่คณะกำหนดก็ตาม ทั้งนี้เนื่องด้วยภาระทางครอบครัวที่ต้องดูแล และการไม่เห็นถึงความจำเป็นใดใดที่จะต้องศึกษาต่อ ประเด็นนี้จึงน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง และอีกประเด็นที่น่าสนใจอยู่ไม่น้อย คือประเด็นการศึกษาต่อโดยไม่ประสงค์จะใช้ทุนสนับสนุนของคณะผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ประสงค์จะรับทุนสนับสนุนจากคณะนั้นให้เหตุผลประการสำคัญคือ ไม่อยากสร้างภาระที่จะต้องผูกพันการขอใช้ทุน บางคนไม่ได้มีความต้องการที่จะทำงานที่คณะนี้ต่อ อยากออกไปทำงานที่อื่น หรือประกอบอาชีพ ทำธุรกิจส่วนตัวต่างๆ (ในระยะเวลาไม่ช้านี้)

หากกล่าวถึงระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะรัฐศาสตร์ฯ ดังที่ได้กล่าวในประเด็นข้างต้นว่าไม่มีความแตกต่างในประเด็นการพัฒนา ซึ่งสามารถอธิบายโดยใช้ทฤษฎีระบบเข้ามาอธิบายความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของระบบ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะ รัฐศาสตร์ฯ โดยการอธิบายจากสภาพแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดการกำหนดนโยบายของคณะ ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวคือสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะระการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนสังคม ซึ่งคณะ/หน่วยงานจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อการบริหารที่ทันสมัยทันต่อยุคและการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาได้หมายถึง โครงสร้างภายในองค์การที่เป็นตัวกำหนดหน่วยงาน แผนอัตรากำลัง จำนวนคนต่างๆ ภายใต้รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ถูกกำหนดขึ้น รวมทั้งตำแหน่งความก้าวหน้าในสายงาน ที่เป็นตัวกำหนดให้บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การเรียนรู้ภายในองค์การ เพราะองค์กรทุกที่ย่อมมีการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่ใช้ในงานและความรู้ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นการสังสมประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตของบุคลากรแต่ละคน ดังที่กล่าวมาแล้วว่า สภาพแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดนโยบายการบริหารคณะ เมื่อคณะได้กำหนดนโยบาย ที่บางครั้งก็มาจากข้อเรียกร้องของบุคลากรในหน่วยงาน หรือปัญหาที่มองเห็นจากหลายมุมมองทั้งตัวผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายบุคคลและปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบพบเจอ เหล่านี้ล้วนถูกนำเสนอให้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เมื่อได้นำเอาปัจจัยทั้งหมดเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทั้งการศึกษา การฝึกอบรม หรือการพัฒนาในด้านต่างๆ แล้ว ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นผลที่ทำให้คณะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม หากต้องมีการประเมินการพัฒนาทุกครั้ง เพื่อการประเมินดังกล่าวจะเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือจะยังคงสภาพของรูปแบบการพัฒนานั้นไว้เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรคนอื่นๆ ต่อไป โดยสามารถอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะรัฐศาสตร์ โดยการอธิบายจากรูปภาพในภาพที่ 4.7 เรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะรัฐศาสตร์ฯ

สรุประบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



ภาพที่ 4.7 ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะรัฐศาสตร์ฯ