

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการประเมินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระหว่างคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุป

##### 5.1.1 การกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการใช้งบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้งสองคณะ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดี (ในทัศนะของผู้บริหาร) โดยมีการกำหนด กฎเกณฑ์ และงบประมาณ เพื่อการสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการพัฒนา ทั้งการฝึกอบรม การสนับสนุน การศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา และการพัฒนาในด้านอื่นๆ อันเป็นความประสงค์ของบุคลากรแต่ละคน โดยการกำหนดงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น คณะนิติศาสตร์ได้จัดตั้ง กองทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้งบประมาณดังกล่าว เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของบุคลากรในการเดินทาง หรือ ค่าใช้จ่ายต่างเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามหากพิจารณาสัดส่วนของงบประมาณที่ เบิกจ่ายในการพัฒนาบุคลากรของกองทุนพัฒนาบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ งบประมาณส่วนใหญ่ ได้ถูกใช้ไปเพื่อบุคลากรสายวิชาการ มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งมีสัดส่วนไม่มากนัก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กิจกรรมหรือโครงการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นบางโครงการจัดขึ้นมา เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เป็นแนวทางของมหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติ ไม่ได้เป็นการคิดริเริ่มจากหน่วยงานด้านบุคคลของคณะ ดังนั้น หน่วยงานด้านบุคคลจึงต้องมีการเสนอให้มีกิจกรรมหรือ โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ

ในด้านงบประมาณในการใช้พัฒนาบุคลากรนั้น อยู่ในสัดส่วนที่ค่อนข้างต่ำว่างบประมาณ รายได้ที่ใช้ในการบริหารงานคณะ ซึ่งคณะนิติศาสตร์ ได้ใช้งบประมาณในการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และส่วนใหญ่เป็นการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาสายวิชาการหรือผู้บริหารมากกว่าที่จะ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เกิดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ใกล้เคียงกัน จากการ สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงินของคณะนิติศาสตร์ทำให้ได้พบว่า งบประมาณของคณะในสายวิชาการที่ สูงนั้นส่วนมากเกิดจากใช้เป็นงบประมาณเดินทางไปต่างประเทศ และเดินทางไปราชการของ ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งตัวเลขงบประมาณอยู่ในเกณฑ์สูงทุกปี แต่การพัฒนาบุคลากรสาย

สนับสนุนกลับไม่ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง มีเพียงการสนับสนุนการอบรมภาษาอังกฤษ แท้จริงแล้วนั้นคณะก็มีงบประมาณสนับสนุนให้แต่ก็ไม่มีบุคลากรสายสนับสนุนคนใดสนใจที่จะใช้งบประมาณส่วนนี้โดยให้เหตุผลว่า เป็นการสร้างภาระและเกิดความยุ่งยากในการดำเนินการเพื่อของบประมาณ จึงไม่มีใครสนใจที่จะพัฒนา และบุคลากรบางคนไม่ทราบถึงการสนับสนุนในส่วนนี้ด้วย

ในคณะรัฐศาสตร์การเบิกจ่ายงบประมาณนั้น เมื่อศึกษาจากงบประมาณรายจ่ายกลับพบว่า สัดส่วนในการเบิกจ่ายใกล้เคียงกัน แต่งบประมาณพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมีอยู่สูงกว่าบุคลากรสายวิชาการ จริงอยู่ที่เมื่อครบแล้วอาจจะทำให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน แต่หากพิจารณาแล้วกลับพบว่าพัฒนามีสัดส่วนที่ต่ำมากคณะนิติศาสตร์มาก ในส่วนของสายวิชาการ แต่ในสายสนับสนุนแล้วนั้น คณะรัฐศาสตร์มีงบประมาณในการพัฒนาที่สูงกว่าคณะนิติศาสตร์ ทำให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนในคณะรัฐศาสตร์ได้รับการสนับสนุนจากคณะเพื่อพัฒนามากกว่าคณะนิติศาสตร์ ซึ่งเป็นจุดที่คณะนิติศาสตร์ควรกระตุ้นให้บุคลากรเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์และควรพัฒนาตนเองเพื่อการเพิ่มขึ้นของทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้พบว่า ไม่ใช่ปัญหาจะมีแต่เพียงฝ่ายบุคคลเท่านั้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ฝ่ายบุคคลพบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาไม่ได้อยู่ที่นโยบาย หรือการกำหนดทิศทางของผู้บริหาร แต่คือผู้ปฏิบัติเอง คือตัวปัญหาที่เป็นปัญหาที่สุด การไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม ความขัดแย้งหรือความรู้สึกแบ่งแยกต่างๆ ล้วนเกิดจากคนทั้งสิ้นบุคลากรในคณะนิติศาสตร์แม้จะมีจำนวนน้อย แต่ปัญหาไม่ได้ยิ่งหย่อนไปกว่าหน่วยงานอื่นที่มีบุคลากรจำนวนมาก และเป็นหาที่ผู้ศึกษาได้พบก็คือความไม่ต่อเนื่องของโครงการหรือกิจกรรม ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่มุ่งหวังผลประโยชน์ในระยะยาว กล่าวคือ ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของบุคลากรสายปฏิบัติงาน ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่าบ่อเกิดของโครงการนี้ คือ การร่วมกันคิดของบุคลากรทุกคนที่เห็นด้วยและเข้าร่วมกิจกรรมเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นโครงการที่ดีมากในความเห็นของผู้ศึกษา แต่ว่าผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นของโครงการคิด ไม่แตกต่างอะไรจากที่ไม่มีการจัดกิจกรรม บุคลากรมีความรู้ในภาษาอังกฤษในระดับเดิม จุดมุ่งหวังของโครงการเพื่อให้บุคลากรใช้ภาษาอังกฤษได้และเป็น มีการฝึกฝนทักษะภาษาในการทำงาน พูดคุยเป็นภาษาอังกฤษบ้างเพื่อการฝึกฝนและทบทวน แต่ระยะเวลาที่ผ่านมาไม่มีการฝึกฝน หรือทบทวนการใช้ภาษาของบุคลากร ผู้ที่รู้หรือมีทักษะก็มีทักษะภาษาอังกฤษที่สามารถใช้พูด อ่าน เขียนได้อยู่เหมือนเดิม แต่บุคลากรที่มีพื้นฐานทางภาษาอังกฤษที่อยู่ในระดับต่ำกลับไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมดังกล่าวมาเพิ่มทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้ดีขึ้นได้ ส่งผลถึงความล้มเหลวของกิจกรรม ที่ผู้บริหารและทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องคิดหาวิธีการแก้ไขต่อไป

### 5.1.2 กระบวนการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์ฯ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่คล้ายคลึงกับคณะนิติศาสตร์ โดยเฉพาะการส่งเสริมทักษะ ความสามารถของบุคลากรในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนที่จะร่วมในปลายปี 2558 นี้ ซึ่งคณะรัฐศาสตร์ฯ ได้มีการปรับเปลี่ยน และเพิ่มหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ด้วย จึงมีนโยบายให้บุคลากรมีความรู้ในภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น และนอกจากนี้ยังอนุมัติงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรายหัวต่อปีงบประมาณปีละ 20,000 บาท และการจัดสรรวงเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรตลอดปี 1,000,000 บาท นอกจากนี้ยังมีนโยบายเพื่อสร้างองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งความสุข บุคลากรมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีต่อไป

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์คณะรัฐศาสตร์ฯ มีลักษณะของการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน หากแต่จะมีกฎระเบียบที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด เปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ฯ เห็นได้ว่าการเกิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในลำดับแรกนั้น คือการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือ เป็นความต้องการของบุคลากร ซึ่งการที่จะทำให้แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลผลิต โดยทรัพยากรดังกล่าว หมายถึงทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอันเป็นวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรม และทรัพยากรที่เป็นตัวเงินที่จะช่วยให้โครงการสามารถขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ได้ จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า “การดำเนินกิจกรรมหรือ โครงการเพื่อให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการ รวมถึงการบรรลุตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามที่ต้องการ และต้องมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าด้วย”

### 5.1.3 การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ด้านความพึงพอใจนี้ บุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ทั้งในรูปแบบของการพัฒนา และรูปแบบของการส่งเสริมของคณะต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะเวลาที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจดังกล่าว ก็ไม่ได้เป็นความพึงพอใจอย่างที่สุด ในทัศนะของผู้ศึกษามองว่าสิ่งที่บุคลากรที่มีความพึงพอใจนี้ เป็นความพึงพอใจที่ยังไม่ควรพึงพอใจต่อการได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร เพียงเพราะการให้อบรมไม่กี่ครั้งตลอดปีงบประมาณ บางครั้งอาจถูกมองว่าเป็นภาระเสียมากกว่าความพึงพอใจต่อการเข้ารับการฝึกอบรม จึงทำให้คำตอบจึงออกมาในรูปดังกล่าว ในอีกประเด็น

บุคลากรบางคนได้ให้ข้อความเห็นว่าการพัฒนาที่ดีควรออกมาจากความต้องการของบุคคล และการส่งเสริมที่เกิดขึ้นจากฝ่ายบุคคลที่มองเห็นถึงปัญหา กล่าวคือหน่วยงานไม่เพียงแต่มีหน้าที่ส่งบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกเท่านั้น หากแต่ยังได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ให้เกิดขึ้นไปพร้อมกับการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก

การพัฒนาคนเป็นเรื่องยาก แต่เชื่อว่าถ้าทำไม่ได้เลย คน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กระบวนการรับคนเข้ามาทำงานจึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบมากที่สุด เพราะคนต้องปฏิบัติงานกับองค์กรไปอีกนาน จึงอยู่ที่หากคนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การบริหารองค์กรจะต้องสะดุดไปด้วย และยังต้องเสียเวลา เสียงบประมาณในการสรรหา คัดเลือกคนใหม่ อีกครั้ง การรักษาคคนที่มีความสามารถไว้เพื่อสามารถใช้ประโยชน์ของคนที่มีคุณภาพนั้นคือสิ่งที่องค์กรต้องพยายามทำให้ดีที่สุด พยายามดึงเอาความสามารถ และสมรรถนะที่มีอยู่หรือแฝงอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคนมาให้ได้ ระบบการให้รางวัล การจูงใจต่างๆ และค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์อื่นๆ คือสิ่งที่ช่วยสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากร แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรเองด้วยอีกประเด็นหนึ่ง การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ความภักดีต่อองค์กร การเสียสละ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรต้องก้าวข้ามความขัดแย้ง การเมืองในองค์กร การแบ่งพรรคแบ่งพวก การมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน คือจุดมุ่งหมายสูงสุดของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อความสำเร็จขององค์กรตามที่มุ่งหวังไว้

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้อภิปรายผลของการศึกษาไว้ ดังนี้

การศึกษาเรื่องการประเมินการพัฒนาบุคลากรของคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ฯ ที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาอยู่ในขณะนี้ จุดมุ่งหมายที่แท้จริงนั้นเพื่ออยากให้แต่ละคณะ หรือทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่ ถือว่าเป็นต้นทุนที่มีค่าและสำคัญอย่างมาก ในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งความหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ เชาวัน โธจนแสง (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกิดจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ทั้งที่เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม ลีลาการบริหารงานของผู้บริหาร และทรัพยากรบุคคลขององค์กร ปัจจัยแวดล้อมภายนอกอาจจำแนกออกเป็นปัจจัยแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง

โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการเปรียบเทียบหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในขณะที่เป็นต้นแบบในการศึกษาเรื่องทรัพยากรบุคคลอย่างเช่นคณะรัฐศาสตร์ฯ และคณะนิติศาสตร์ ศาสตร์ที่

เกี่ยวข้องการดำรงอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งได้แยกออกมาจากคณะสังคมศาสตร์ในระยะเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา โดยอยากทราบถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาคน พัฒนาระบบการพัฒนา อยากเห็นการส่งเสริมการให้ความสำคัญกับคนที่อยู่ในสายงานระดับล่าง ไม่ใช่มีคนเหล่านี้เพื่อใช้งานไปวันๆ ซึ่งแตกต่างกับบุคลากรสายวิชาการ ที่สนับสนุนทุกอย่างที่ประสงค์ แต่กลับละเลยบุคลากรประเภทนี้ไป เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักร เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจและอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด การบริหารคนจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าเรื่องอื่นเลย

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อัมพวรรณ ปัญญาภิชา (2556) ที่ศึกษาสภาพปัญหาด้านบุคลากรและแนวทางการแก้ไขของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า คณะนิติศาสตร์ยังไม่ได้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควรจะเป็น ทั้งยังประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากตัวบุคลากรและผู้บริหาร กฎระเบียบที่ไม่ชัดเจนและการขาดขวัญของบุคลากร ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวนี้นักศึกษามีความคิดเห็นว่าในการศึกษาของผู้ศึกษานานาชาตินี้ ยังมีปัญหาที่เกิดขึ้นในคณะนิติศาสตร์ เช่นเดียวกับการศึกษาในชั้นต้นรวงทิพย์ สุรวิชัย (2542) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร สาย ข. และสาย ค. ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาการศึกษาดูงาน เป็นต้น หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปไม่ถือว่ามีปัญหา อย่างไรก็ตามในกรณีที่หน่วยงานภายนอกจัด รวมถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ ผู้บังคับบัญชาจะไม่สนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรม สำหรับความต้องการในการฝึกอบรมมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องเนื้อหาที่เกี่ยวกับการทำงาน แต่ก็มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรจัดกิจกรรมในด้านการพัฒนาจิตใจอีกด้วย

แนวคิดที่ผู้ศึกษานำมาอ้างอิงในครั้งนี้ คือทฤษฎีระบบ เป็นทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยการอธิบายบริบทแวดล้อม ที่เชื่อมโยงถึงปัญหา/อุปสรรค โดยการหาวิธีการแก้ไขขั้นตอนอย่างเป็นระบบ อาจเริ่มจากจุดใหญ่เรื่อยไปจนถึงจุดย่อยของปัญหา จนนำมาสู่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับเพื่อวิเคราะห์หรือประเมินว่า จากบริบทหรือปัญหานั้นมีวิธีการแก้ไขอย่างถูกต้องมากน้อยเพียงไร นี่ก็คือตัวอย่างของการใช้ทฤษฎีระบบในการอธิบายปรากฏการณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกระบบทุกสถานการณ์ เพราะมีความเชื่อว่า เมื่อมีเหตุ ย่อมต้องมีผลเสมอ แต่อย่างไรก็ตามวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ย่อมอยู่ที่วิธีคิดของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร นั่นคือสิ่งที่เรียกว่า วิธีการแก้ไขปัญหาหรือการบริหาร เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะต้องใช้ทั้งความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงได้

การใช้ทฤษฎีระบบในการอธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้งสองคณะ เป็นวิธีการที่จะช่วยอธิบายถึงกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นของการพัฒนา อาทิ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากร และการเห็นถึงปัญหา

โดยการระดมความคิดของบุคลากรเพื่อสำรวจหาความต้องการ และเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น โดยการนำเอาความต้องการและนโยบายมาเป็นส่วนในการกำหนดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสิ่งที่ต้อง Input หรือนำเข้าไปนั้น ได้แก่บุคลากร องค์ความรู้ต่างๆ งบประมาณเพื่อการดำเนินการ และวิทยากรผู้ให้ความรู้ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากร ทั้งในด้านการฝึกอบรม การให้การศึกษาต่อ และการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาดังกล่าวมาแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ คือการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่สามารถนำมาพัฒนางานและคุณภาพชีวิตของตนเองได้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นตัวสะท้อนถึงความสำเร็จ หรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหาร นำข้อมูลป้อนกลับนี้มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือการคงสภาพของกระบวนการพัฒนาไว้ เพื่อใช้กับบุคลากรรุ่นต่อไปการศึกษาของ วรลักษณ์ ราชคุณ (2556) ได้ใช้ทฤษฎีระบบเพื่อใช้ในการศึกษากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลสวนปรุง พบว่า การดำเนินงานบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลสวนปรุงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และเกิดการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพรวมของการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องอย่างยิ่ง จากการศึกษาเปรียบเทียบระบบการบริหารงานบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) และสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ของ ปาณิสรา หัวเวียง (2556) พบว่า ด้านงานแผนทรัพยากรบุคคล ทั้ง2แห่งมีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่ได้วางไว้ ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ทั้ง2 แห่งก็ได้ดำเนินการตามแผนอัตรากำลังเช่นกัน และในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า มีการให้โอกาสทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นอย่างดี ทั้งภายในและต่างประเทศ แต่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา และฝึกอบรมอย่างแท้จริง และยังคงมองว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นภาระที่เพิ่มจากการทำงาน ดังนั้น ควรจะมีการปลูกจิตสำนึกให้ทรัพยากรบุคคลให้มีความใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยในทัศนะของผู้ศึกษา มีความเห็นด้วยในประการที่เห็นว่าคณะมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้วในระดับหนึ่ง แต่บุคลากรนั้นเองคือปัญหาที่ยังไม่เห็นคุณค่าความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลับมองเห็นเป็นภาระ พยายามหลีกเลี่ยงที่จะพัฒนา หรือเกิดความไม่พอใจขึ้นเมื่อได้รับคำสั่งให้เข้าร่วมฝึกอบรม

การประเมินการพัฒนาบุคลากรของทั้งสองคณะ ทำให้ได้ทราบว่า แม้คณะจะมีการวางแผนเพื่อการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนแล้ว แต่ยังเป็นการพัฒนาที่น้อยมาก หากเปรียบเทียบกับ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ การวิเคราะห์งบประมาณจึงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อชี้ให้เห็นถึงสัดส่วนงบประมาณที่ได้เบิกจ่ายเพื่อการพัฒนาบุคลากร

หากเปรียบเทียบจากแนวคิดการควบคุมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามลักษณะเครื่องมือที่นำมาเป็นมาตรฐานอันได้แก่ การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมด้านปริมาณ (Quantity Control) การควบคุมด้านเวลา (Time Control) และการควบคุมด้านต้นทุน (Cost Control) ทั้งสองคณะยังขาดการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

การสำรวจความพึงพอใจของการพัฒนาบุคลากรของทั้งสองคณะ จะออกมาในรูปแบบเดียวกัน คือ บุคลากรพึงพอใจที่ตนได้รับการพัฒนาในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา และการวางแผนที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาเชื่อ ผู้ศึกษาอาจไม่ได้รับข้อมูลที่เป็นจริงจากการสัมภาษณ์เท่าที่ควร เนื่องด้วยอุปสรรคจากการสัมภาษณ์ที่ไม่ค่อยเป็นส่วนตัว และการให้ข้อมูลในเชิงลบต่อหน่วยงานอาจเป็นผลร้ายต่อผู้ปฏิบัติงาน แต่หากสังเกตจากกิจกรรม และ โครงการที่ผู้ให้ข้อมูลบางคนได้กรุณาเล่าให้ฟังก็พอที่จะเข้าใจได้ว่าที่ผ่านมา การพัฒนาบุคลากรของแต่ละคณะเป็นอย่างไร

แม้คณะจะมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนว่าได้ปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าว แต่การศึกษาในครั้งนี้กลับพบว่า กิจกรรม โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของทั้งสองคณะ มีน้อยมาก โดยเฉลี่ยปีงบประมาณละหนึ่งโครงการเท่านั้น หากไม่นับรวมการสัมมนาประจำปีของคณะ ผู้ศึกษาขออภิปรายสรุปการประเมินในครั้งนี้ว่า การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ อยู่ในขั้นที่ต้องรีบแก้ไขเพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยเริ่มจากตัวบุคลากรเอง จากฝ่ายบุคคล และผู้บริหาร เพื่อการสร้างความสำเร็จอันจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและตัวผู้ปฏิบัติงานสืบไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านบุคลากร

บุคลากรเป็นเรื่องสำคัญมากที่สุดขององค์กร เพราะบุคลากรยังมีแนวคิดที่ไม่อยากจะพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นภาระที่บุคลากร หรือบุคลากรบางคนมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาตนเอง แต่ไม่มีเวลาและมีภาระงานที่ล้นมือ จนไม่สามารถมีเวลาในการพัฒนาตนเอง บุคลากรบางคนยังขาดคุณธรรม จริยธรรม ที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้เกิดคุณธรรม จริยธรรม ในการพัฒนาตัวของบุคลากรจึงเป็นข้อเสนอแนะหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร

โดยข้อเสนอแนะด้านบุคลากร คือการให้ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหาร และการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการพัฒนาตนเอง เห็นคุณค่าของการพัฒนาที่ไม่เพียงแต่จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรแต่ยังเป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อตนเองด้วย

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการบริหารจัดการภายใน

กระบวนการบริหารจัดการภายใน ในที่นี้ผู้ศึกษาหมายถึง ระบบโครงสร้างที่ไม่เอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าในสายงานแม้บุคลากรในหน่วยงาน อาจจะมีจำนวนไม่มากนัก แต่ด้วยเพราะ โครงสร้างที่ทำให้มีบุคลากรที่สามารถก้าวหน้าขึ้น เป็นหัวหน้างานได้ไม่กี่ตำแหน่ง จึงยังทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตรงที่ เมื่อมีการวางแผนเพื่อก้าวหน้าสู่สายงานที่สูงขึ้น บุคลากรย่อมต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตนเองมีความพร้อมที่สุดในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้างาน และอีกประเด็นที่น่าสนใจคือ ผู้ศึกษาพบว่าบุคลากรได้รับเสียงตำหนิจากการปฏิบัติงานมากพอสมควร แต่อย่างไรก็ตามหากมองในทัศนะของงานบุคลากรแล้วการปฏิบัติงานเพื่อให้ตรงกับความต้องการที่หลากหลายและไม่สิ้นสุดของคนนั้นยากมาก และด้วยภาระงานของฝ่ายบุคลากรนั้นมีมากเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคล การบริหารคน การพัฒนาคน การรักษาและใช้ประโยชน์จากคน ต่างๆเหล่านี้เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบุคคล ไม่เพียงแต่ภาระหน้าที่ทางตรงเท่านั้น แต่งานบุคลากรยังมีการงานอื่นๆ อีกมาก ทำให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง ในบางขณะงานด้านบุคคลบุคคลยังไม่สามารถทราบเลยว่าแผนพัฒนาบุคคลเป็นอย่างไร เพราะแผนดังกล่าวอยู่ที่ผู้บริหาร จากปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาขอเสนอแนะให้มีการเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละส่วน ซึ่งสามารถแยกเป็นส่วนในการรับผิดชอบ การทำงานที่เอาทุกอย่างมารวมกันในจุดเดียวย่อมไม่เกิดผลสำเร็จของงาน ซ้ำยังเกิดปัญหามากมายที่จะต้องตามมาแก้ไขในภายหลัง การปรับเปลี่ยน หรือการเพิ่มอัตรากำลังจึงเป็นแนวทางหนึ่งของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อเสนอแนะด้านวัฒนธรรมองค์กรนี้ จริงอยู่ที่วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเรื่องนามธรรม แต่วัฒนธรรมองค์กร สามารถสื่อความรู้สึกได้จากบุคคลผู้ปฏิบัติงานเองและบุคลากรภายนอกที่รับรู้ถึงการกระทำหรือวัฒนธรรมองค์การของแต่ละหน่วยงาน จุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมองค์กรในความคิดเห็นของผู้ศึกษานั้น ต้องเริ่มที่การปฏิบัติตนของผู้ปฏิบัติงาน ที่สามารถรักษาระเบียบวินัย หรือมารยาททางสังคมไว้ การตรงต่อเวลา การรักษาความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย การมีสัมมาคารวะต่างๆเหล่านี้ก็ล้วนแล้วแต่มีอยู่ในตัวของบุคลากรที่องค์กรพึงประสงค์ทั้งสิ้น และสิ่งที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรคือ คุณธรรม จริยธรรมในตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน หากเป็นผู้นำแล้วก็จะผู้นำที่ดี สามารถชักจูงผู้ปฏิบัติอื่นๆ ให้ปฏิบัติตามที่พึงประสงค์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร จึงต้องเริ่มจากตัวผู้ปฏิบัติงาน และ การสร้างภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่องค์กรที่พึงประสงค์ในที่สุด

#### 5.3.4 ข้อเสนอแนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นระบบที่นำเข้ามาใช้กันอย่างแพร่หลาย และเริ่มเข้ามาใช้ในระบบการบริหารงานในระบบราชการ โดยเกือบทุกหน่วยงานต้องมีระบบเทคโนโลยีเข้ามากำกับในการจัดการ จากเอกสารสู่เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ มีระบบการจัดการข้อมูลต่างๆ เช่น E-document ในระบบงานธุรการคณะ E –Auction ในระบบพัสดุ เป็นต้น โดยระบบพัฒนาบุคลากรก็ยังมีระบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานฝ่ายบุคคลยังไม่ได้มีการนำเอาระบบนี้เข้ามาใช้ ข้อเสนอแนะด้านเทคโนโลยีคือการพัฒนาทักษะ ความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถใช้งานสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีข้อเสนอแนะคือ การนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร โดยสร้างการยอมรับ ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสะดวกในการทำงานมากขึ้น

#### 5.3.5 ข้อเสนอแนะด้านการสื่อสารสัมพันธ์ในองค์กร

การติดต่อ การสื่อสารกันของบุคลากรย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ ผู้สื่อสาร และผู้รับสารต้องการที่จะสื่อสารให้แต่ละฝ่ายเข้าใจได้ ปัญหาหนึ่งที่ผู้ศึกษาได้รับการบอกเล่าจากผู้ปฏิบัติงานคือปัญหาการสื่อสารที่ยังไม่มีการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในองค์กร การประชุม อาจเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้อุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจโดยทั่วถึงกัน อย่างไรก็ตามการสื่อสารนั้นมีด้วยกันหลายระดับ การสื่อสารสัมพันธ์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระดับผู้บริหารย่อมต้องการสื่อสารสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความเข้าใจ หรือในระดับข่าวสารบางครั้งผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับข่าวสารประชาสัมพันธ์ หรือเรื่องราวการเชิญชวนเพื่อให้เข้าร่วมการพัฒนาต่างๆ ทำให้สูญเสียโอกาสการพัฒนาซึ่งบางครั้งเป็นสิ่งที่ตนเองสนใจอยากจะได้รับการพัฒนาจึงมีข้อเสนอแนะว่าบุคลากรทุกส่วนต้องมีการสื่อสารกันในทุกทาง การใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสาร และการสื่อสารที่ผู้สื่อสารที่ไม่ก่อให้เกิดอคติต่อกัน

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

จากการศึกษาในเรื่องการประเมินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระหว่างคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นการศึกษาในประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งต่อไป มี 3 ประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

#### 5.4.1 การพัฒนาสายอาชีพ

การพัฒนาสายอาชีพ career path ของหน่วยงานแต่ละแห่งมีวิธีการ/แนวทางในการดำเนินงานอย่างไร โดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ การกำหนดรูปแบบสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งเป็นอย่างไรอีกทั้งยังรวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาแนวทางการพัฒนาสายอาชีพ และการดูแลติดตามการพัฒนาสายอาชีพของหน่วยงานนั้นว่าเป็นอย่างไร

#### 5.4.2 การพัฒนาสมรรถนะ

คำว่าสมรรถนะ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ซึ่งความหมายและเนื้อหาของหลักสมรรถนะนั้นผู้สนใจสามารถค้นหาจากเอกสารวิชาการได้ แต่ในประเด็นเรื่องสมรรถนะนี้ ที่ผู้ศึกษาให้ความสนใจแต่เป็นประเด็นที่ไม่ได้กล่าวถึง จึงอยากเสนอแนะให้ผู้ที่มีความสนใจด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ ดังประเด็นดังต่อไปนี้

การพัฒนาสมรรถนะในด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ในหน่วยงานมีการนำเอาหลักสมรรถนะมาใช้ในทางปฏิบัติหรือไม่

การพัฒนาสมรรถนะเกิดผลดี-ผลเสีย ต่อหน่วยงานที่ปรับใช้อย่างไร

หลักสมรรถนะมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและปัจจัยแวดล้อมของหน่วยงานต่างๆที่นำหลักสมรรถนะมาปรับใช้หรือไม่ เป็นต้น

#### 5.4.3 การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

ในเรื่องของการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมนี้ผู้ปฏิบัติงานในทุกส่วนขององค์กรพึงจำเป็นต้องมีและระลึกอยู่ในจิตใจอยู่เสมอผู้ปฏิบัติงานพึงยึดถือไว้ปฏิบัติควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถในงาน จริยธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงจรรยาบรรณในวิชาชีพ เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติทุกคนต้องเคารพในหลักเกณฑ์ เพื่อเป็นแบบอย่างแนวทางที่ดี ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จต่อตนเองและความสำเร็จคู่ลงตามอุดมการณ์ขององค์กร โดยอาจทำการศึกษาในประเด็น ดังนี้

- 1) การจัดการระบบเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร เป็นอย่างไร
- 2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในองค์กรมีปัจจัยใดบ้าง เป็นต้น