



ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

FACTORS AFFECTING THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT AT HEAD QUARTER
MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY



นางสาวสุกัญญา แจ่มนคร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๗



ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

นางสาวสุกัญญา แจ่มนคร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๗

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Factors Affecting the Process of Human Resource
Development at Head Quarter
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Miss Sukanya Chaengnakorn

A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Master of Arts
(Buddhist Management)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2024

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์
เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

(พระสุธีรัตนบัณฑิต, รศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(พระอุดมสิทธินายก, รศ.ดร.)

.....กรรมการ
(รศ. ดร.อำนาจ บัวศิริ)

.....กรรมการ
(รศ. ดร.สุรพล สุษะพรหม)

.....กรรมการ
(พระครูสุธีภิตติบัณฑิต, รศ.ดร.)

.....กรรมการ
(ผศ. ดร.สุภัทรชัย สีสะไบ)

คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์

พระครูสุธีภิตติบัณฑิต, รศ.ดร.
ผศ. ดร.สุภัทรชัย สีสะไบ

ประธานกรรมการ
กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวสุกัญญา แจ่มนคร)

ชื่อสารนิพนธ์ : ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผู้วิจัย : นางสาวสุกัญญา แฉ่งนคร

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)

คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์

- : พระครูสุธีกิตติบัณฑิต, รศ. ดร., ป.ธ. ๖, พธ.บ. (การจัดการเชิงพุทธ), น.บ. (นิติศาสตร์), พธ.ม. (การจัดการเชิงพุทธ), น.ม. (นิติศาสตร์) พธ.ด. (การจัดการเชิงพุทธ), ประ.ด. (รัฐศาสตร์)
- : ผศ.ดร.สุภัทรชัย สีสะใบ, พธ.บ. (ภาษาอังกฤษ), พธ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), ประ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

วันสำเร็จการศึกษา : ๒๙ เมษายน ๒๕๖๘

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) ศึกษาสภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๒) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๓) นำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจจากแบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จำนวน ๑๓๔ รูป และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบการวิจัยภาคสนามด้วยการลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จำนวน ๑๐ รูปหรือคน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง พบว่า มีระดับการปฏิบัติงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑, ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓, และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓

๒. ปัจจัยหลักวงจรบริหารงาน ด้านการปรับปรุงแก้ไข ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง และปัจจัยหลักภาวะ ๔ ด้านกายภาวนา ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๓. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักการบริหาร ได้แก่ **ด้านการวางแผน** มหาวิทยาลัยวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักพุทธธรรมเป็นแกนกลาง ควบคู่กับการประยุกต์แนวคิดสมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรและสร้างประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม **ด้านการปฏิบัติตามแผน** ดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างครอบคลุม ทั้งด้านวิชาการ จริยธรรม สุขภาวะ และการบริหาร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมสร้างสังคมที่ดี **ด้านการตรวจสอบ** จัดให้มีระบบตรวจสอบและติดตามผลอย่างรอบด้าน ทั้งการประเมินผลบุคลากร สำนวจความคิดเห็น ใช้เทคโนโลยี และตรวจสอบงบประมาณ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด **ด้านการปรับปรุงแก้ไข** มหาวิทยาลัยปรับปรุงแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านหลักสูตรการบริหาร เทคโนโลยี สุขภาวะ และแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้เกิดผลเชิงบวกต่อสังคม แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักภาวะนา ๔ ได้แก่ **ด้านกายภาวนา** ส่งเสริมสุขภาพ วินัย และคุณภาพชีวิตของนิสิตและบุคลากร สร้างสมดุลงกาย-ใจ-ปัญญา เสริมประสิทธิภาพในการศึกษาธรรมะและเผยแผ่พระพุทธศาสนา พร้อมสร้างชุมชนสุขภาพดีเป็นแบบอย่างแก่สังคม **ด้านศีลภาวนา** ส่งเสริมวินัย คุณธรรม และความรับผิดชอบ ช่วยสร้างสังคมสงบสุข ลดความขัดแย้ง และเสริมความสามัคคี เป็นพื้นฐานของผู้นำที่มีคุณธรรมและการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืน **ด้านจิตภาวนา** ส่งเสริมการฝึกสมาธิ สติ และคุณธรรม ช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการเผยแผ่ธรรมะ พร้อมยกระดับมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการฝึกฝนจิตใจเพื่อสังคม **ด้านปัญญาภาวนา** พัฒนาทักษะคิดวิเคราะห์ ใช้เหตุผล และแก้ปัญหา เสริมบทบาทมหาวิทยาลัยในฐานะศูนย์กลางการศึกษาพุทธศาสนา และขับเคลื่อนสังคมสู่ความสงบสุขและยั่งยืนในระดับสากล และหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง ๓ ด้าน ได้แก่ **ด้านการฝึกอบรม** มหาวิทยาลัยควรจัดอบรมด้านการสอน วิจัย บริหาร และทักษะดิจิทัล เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างรอบด้าน ส่งเสริมประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร **ด้านการศึกษา** ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและการเรียนรู้เชิงรุก พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ทักษะบุคลากร และปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ตอบโจทย์สังคมยุคใหม่ **ด้านการพัฒนา** สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมทักษะใหม่ และเข้าถึงแหล่งข้อมูล เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน

Research Title : Factors Affecting the Process of Human Resource Development at Head Quarter
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Researcher : Miss Sukanya Chaengnakorn

Degree : Master of Arts (Buddhist Management)

Research Supervisory Committee:

: Phrakhrusuthikittibundit, Assoc. Prof. Dr., Pali IV,
B.A. (Buddhist Management), M.A. (Buddhist Management),
Ph.D. (Buddhist Management), Ph.D. (Political Science)

: Asst. Prof. Dr. Suphattharachai Sisabai, B.A. (English),
M.A. (Public Administration), Ph.D. (Public Administration)

Date of Graduation : April 29, 2025

Abstract

This research aims to: 1. Study the general conditions of human resource development at the Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU), Central Administration. 2. Examine the factors affecting human resource development at MCU, Central Administration. 3. Propose guidelines for human resource development at MCU, Central Administration. This study uses a mixed-methods approach. The quantitative research involves a survey using questionnaires with a sample group of 174 personnel affiliated with MCU Central Administration. The qualitative research consists of fieldwork and in-depth interviews with 10 key informants, including executives, faculty, and staff from the same institution. The data analysis used statistical methods such as frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient. Interview data were analyzed using content analysis techniques.

Research Findings:

1. The overall level of human resource development practices at MCU Central Administration was high, with a mean score of 4.41. The application of the Four Bhāvanās (mental development principles) in human resource development was also rated high, with a mean score of 4.43.

2. Among the administrative cycle factors, the aspect of improvement and correction had the most significant impact on human resource development. Among the Four *Bhāvanās*, *Kāyabhāvanā* (physical development) was the most influential factor.

3. The proposed guidelines for human resource development include:

Administrative Principles:

- Planning:** The university should systematically plan human resource development based on Buddhist principles, integrated with modern ideas to enhance personnel potential and benefit society.
- Implementation:** Human resource development should comprehensively address academic, ethical, wellness, and administrative aspects to encourage self-development and societal contribution.
- Monitoring:** Establish a thorough system for evaluation, feedback collection, technology usage, and budget auditing to ensure effective human resource development.
- Improvement:** Continuously improve curricula, management, technology, wellness, and motivation strategies to enhance staff capacity for meaningful societal impact.

Four Bhāvanā Principles:

- Kāyabhāvanā (Physical Development):** Promote health, discipline, and quality of life among students and staff to balance body, mind, and wisdom, enhancing the effectiveness of Dhamma study and propagation, while setting a positive example for society.
- Sīlabbhāvanā (Moral Development):** Encourage discipline, morality, and responsibility, fostering a peaceful, harmonious community and laying the ethical foundation for leadership and Buddhist propagation.
- Cittabhāvanā (Mental Development):** Promote mindfulness, concentration, and moral awareness to improve the learning environment, reduce conflict, and strengthen the university's role as a center for mental cultivation.
- Paññābhāvanā (Wisdom Development):** Develop analytical thinking, reasoning, and problem-solving skills, positioning the university as a global center for Buddhist education and a driver of peaceful and sustainable social development.

Three Key Areas of Human Resource Development:

- Training:** The university should offer training in teaching, research, administration, and digital skills to comprehensively enhance staff capacity and organizational sustainability.
- Education:** Promote active learning and technology use, improve instructional quality, upskill personnel, and modernize curricula to meet contemporary societal needs.
- Development:** Support lifelong learning, promote new skill acquisition, and provide access to information resources, enabling staff to adapt and work effectively in the modern era.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ มี พระครูสุธีกิตติบัณฑิต, รศ.ดร. และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภัทรชัย สีสะไบ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขมาด้วยดีโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น, รองศาสตราจารย์ อนุภูมิ โชวเกษม, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิกร ศรีราช และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ธิลาว ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คณบดีคณะสังคมศาสตร์, คณบดีคณะครุศาสตร์, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ และคณบดีคณะพุทธศาสตร์ ได้กรุณาเอื้อเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ในสังกัดได้ให้ความอนุเคราะห์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณประธานและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบสารนิพนธ์ คือ พระอุดมสิทธินายก, รศ.ดร., รศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม, รศ.ดร.อำนาจ บัวศิริ, ได้ให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำ เพื่อแก้ไขให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์ อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้เป็นอย่างยิ่ง

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณพระอุดมสิทธินายก, รศ.ดร. คณบดีคณะสังคมศาสตร์ พระเมธีวัชรประชากร, ผศ.ดร. ที่ปรึกษาคณบดีคณะสังคมศาสตร์, พระครูปลัดโพธิ์วิวัฒน์ สิริจันท, พระธวัชชัย กนต์สีโล, รศ.ดร.อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า ที่สนับสนุนทุนการศึกษา และพระอาจารย์ทุกรูป คณาจารย์ คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน และเจ้าหน้าที่ทุกคน ที่ได้ให้ความรู้ประสิทธิภาพการและประสบการณ์ ตลอดจนสภธรรมิกที่เป็นกำลังใจอย่างดีเยี่ยม และให้การช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดมา รวมถึงโยมมารดาบิดาที่ได้ให้การอุปถัมภ์เป็นภาระในงานต่าง ๆ ขออนุโมทนาในคุณงามความดีแต่ทุกท่าน

นางสาวสุกัญญา แจ่มนคร

๒๙ เมษายน ๒๕๖๘

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภาพ	ฅ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฌ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๓
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๕
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๘
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙
๒.๑ หลักภานา ๔	๙
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๑๔
๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๒
๒.๔ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๕๓
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๕
๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๔
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๗๕
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๗๕
๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ	๗๖
๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๘๑
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๘๕
๔.๑ สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	๘๕

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	๙๗
๔.๓ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	๑๐๔
๔.๔ องค์ความรู้	๑๔๕
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๕๕
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๕๕
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๖๑
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๗๓
บรรณานุกรม	๑๗๕
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำ สารนิพนธ์	๑๘๔
ภาคผนวก ข ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	๑๘๗
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความ เที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Try Out)	๑๙๓
ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)	๑๙๕
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๒๐๐
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๒๐๕
ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๒๑๓
ภาคผนวก ซ ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๒๑๗
ประวัติผู้วิจัย	๒๒๓

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ หลักการนา ๔	๑๓
๒.๒ ความหมายของการบริหารจัดการ	๑๖
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการบริหารจัดการ	๒๐
๒.๔ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๓
๒.๕ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๘
๒.๖ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๑
๒.๗ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๗
๒.๘ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๒
๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๐
๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๙
๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง)	๗๗
๔.๑ จำนวนและคำร้อยละ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๕
๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม	๘๗
๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการวางแผน	๘๗
๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปฏิบัติตามแผน	๘๘
๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการตรวจสอบ	๘๙
๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปรับปรุงแก้ไข	๙๐
๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักการนา ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม	๙๑

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๘ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านกายภาวนา	๙๑
๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านศีลภาวนา	๙๒
๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านจิตภาวนา	๙๓
๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านปัญญาภาวนา	๙๔
๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม	๙๕
๔.๑๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม	๙๕
๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา	๙๖
๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา	๙๗
๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม	๙๘
๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม	๑๐๐
๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยรวม	๑๐๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๙ ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยหลักภาวนา ๔ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยรวม	๑๐๓
๔.๒๐ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการวางแผน และความถี่ของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๐๗
๔.๒๑ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการปฏิบัติตามแผน และ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๑๑
๔.๒๒ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการตรวจสอบ และความถี่ของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๑๔
๔.๒๓ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการปรับปรุงแก้ไข และความถี่ ของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๑๘
๔.๒๔ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านกายภาวนา และความถี่ของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๒๒
๔.๒๕ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านศีลภาวนา และความถี่ของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ	๑๒๖
๔.๒๖ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านจิตภาวนา และความถี่ของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ	๑๓๐
๔.๒๗ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านปัญญาภาวนา และความถี่ของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๓๔
๔.๒๘ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการฝึกอบรม และความถี่ของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๓๗
๔.๒๙ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการศึกษา และความถี่ของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ	๑๔๐
๔.๓๐ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการพัฒนา และความถี่ของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ	๑๔๔

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ การบริหารวงจรคุณภาพ เดมมิง (Deming Cycle)	๑๘
๒.๒ ขั้นตอนการจำทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๕๔
๒.๓ แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๕๕
๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	๗๔
๔.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการวางแผน	๑๐๖
๔.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการปฏิบัติตามแผน	๑๑๐
๔.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการตรวจสอบ	๑๑๓
๔.๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการปรับปรุงแก้ไข	๑๑๗
๔.๕ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวะ ๔ ด้านกายภาวนา	๑๒๑
๔.๖ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวะ ๔ ด้านศีลภาวนา	๑๒๕
๔.๗ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวะ ๔ ด้านจิตภาวนา	๑๒๙
๔.๘ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวะ ๔ ด้านปัญญาภาวนา	๑๓๓
๔.๙ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม	๑๓๖
๔.๑๐ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา	๑๓๙
๔.๑๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา	๑๔๓
๔.๑๒ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๔๕
๔.๑๓ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๑๔๙

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

ในสารนิพนธ์ ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักในการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น วิมहा. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓ หมายความว่า ระบุถึง วินยปิฎกมหาวิภังค์ พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย เล่มที่ ๑ ข้อที่ ๑๘ หน้าที่ ๒๓ เป็นต้น ทั้งนี้ โดยใช้ระบบคำย่อ ดังต่อไปนี้

๑. คำอธิบายคำย่อในภาษาไทย

ก. คำย่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

คำย่อ	พระสุตตันตปิฎก	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
ขุ.ธ. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท	(ภาษาไทย)

๒. คำอธิบายคำย่อในภาษาอังกฤษ

บัญชีคำย่อที่สำคัญเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ

คำย่อ	คำเต็ม	ความหมาย	หมายเหตุ
ed.	Editor	บรรณาธิการ, ผู้จัดพิมพ์	พหูพจน์ใช้ eds.
no. (s)	Edited by	จัดพิมพ์โดย	
p.	number(s)	ฉบับที่	
vol.	page	หน้า	พหูพจน์ใช้ pp.
	Volume	เล่มที่	พหูพจน์ใช้ vols.

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

ในปัจจุบันปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ สามารถพัฒนาให้ใช้ความสามารถเต็มศักยภาพและรักษาบุคลากรเหล่านี้ ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด จะทำให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย แม้ว่าปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการนำเครื่องจักรและอุปกรณ์มาใช้ในการทดแทนแรงงานทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงมีความสำคัญและยังถือว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานช่วยให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว^๑

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมไปอย่างรวดเร็วทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร องค์กรจึงต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน^๒ ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญและมีค่าที่สุดขององค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จแห่งกระบวนการพัฒนาองค์กร การพัฒนามนุษย์จึงต้องได้รับการเอาใจใส่จากองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะองค์กรภาคการศึกษาจะต้องมีการพัฒนามนุษย์ในองค์กรให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้การบริหารองค์กรจึงให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในกระบวนการบริหารงาน เพราะทุนมนุษย์เป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลจะช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ประเทศพัฒนาแล้วในโลกจึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ จะคิดทำการสิ่งใดย่อมมีโอกาสพบกับความสำเร็จ^๓

^๑ พระมหาศิริชัย สิริบุญญาโณ (ศรีรัมย์), “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๒ กันตยา เพิ่มผล, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๖.

^๓ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนาองค์กรและบุคลากร : แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทของตนหลายอย่างในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยต้องมีการกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษา และจำเป็นต้องกำหนดบทบาทในการดำเนินงานกับคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อให้มีการประสานความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดบทบาทในการบริหารจัดการภาระงานทั้งระบบ ให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการจะทำให้ได้ผลเช่นนั้นจำเป็นต้องมีอย่างหนึ่งที่ผู้นำสถานศึกษาต้องมีแนวทาง หลักทฤษฎี และหลักธรรมเพื่อนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญเพื่อที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้บริหารแต่ละคนต่างมีเส้นทางในการบริหารของตนแตกต่างกันไปตามความถนัดและความสามารถที่ตนมีอยู่ในเส้นทางที่หลากหลายนั้นล้วนจำเป็นต้องยึดถือแนวทางในการดำเนินงานทั้งสิ้น^๔

ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยหลักของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยังไม่เต็มประสิทธิภาพด้วยเหตุผลหลายประการ จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กร และมีผลต่อประสิทธิผลของงานมากที่สุด จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อดึงศักยภาพในทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวนโยบายโดยเรียนแบบปรัชญา และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่พัฒนาแล้วโดยเฉพาะการนำเอาทฤษฎีการพัฒนาให้ทันสมัย เพราะเป็นกระแสหลักในการพัฒนาของโลก^๕

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานท้าทายในการกำหนดงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อวัตถุประสงค์ ผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมกว้างและลึกซึ้งมาก สร้างความพึงพอใจ มีการทุ่มเทเพื่อสร้างผู้ชำนาญการและ เตรียมคนเหล่านี้เพื่อช่วยการปฏิบัติงาน เป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อมระหว่าง ความรู้บุคคล ทักษะ ทักษะ ความชำนาญ และนโยบายเข้าด้วยกันซึ่งมีส่วนทำให้ระบบงานและการทำงานของบุคคลเข้มแข็งขึ้น ในการปฏิบัติงานมีความพยายามใช้วิธีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบโดยใช้ค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต่ำสุดและให้ผล (Out Put) ออกมามากที่สุด บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและสร้างคุณค่าต่อการผลิตบริการ

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรไม่ว่าทั้งภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ให้

^๔ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.), *ทฤษฎีหรือแนวคิดทางด้านการบริหารและการจัดการองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวอย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๔.

^๕ วชิร ทรงประทุม, *มิติใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๖๖๔.

ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญว่างานนี้ควรต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดี มีคุณสมบัติตรงตามท้องที่การต้องการส่งเสริมพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้ศักยภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานขององค์การ เพื่อให้พนักงานทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๖

สภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นองค์การการศึกษาทางพระพุทธศาสนา มีบุคลากรที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์กรเป็นจำนวนมาก และมีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาและจริยธรรมแก่นิสิตและประชาชนเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกันก็มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของสถาบันในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุดังกล่าวนี้จึงถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญที่สุดที่ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างถูกต้องเหมาะสมย่อมจะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ที่มีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลง คือปัญหาในด้านคุณภาพของงานโดยคนนั้นแตกต่างกันหลายลักษณะ ทั้งในลักษณะของประสบการณ์ ทักษะเชิงวิชาชีพ และผู้ได้บังคับบัญชา ภายในองค์กรสภาพปัญหาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละเรื่องมีความสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี กล่าวคือ โดยการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ดังนั้นบุคลากรทุกระดับขององค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงมองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จะต้องตื่นตัวและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จึงมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่กับองค์กรตนเองได้นานและในขณะเดียวกัน ก็เป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของทรัพยากรบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิด และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะวิจัยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง เนื่องจากเห็นว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญที่จะสนับสนุนการพัฒนาความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อบริหารจัดการตามวิธีการที่เหมาะสมจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี และนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างตรงจุด เพื่อให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้มากที่สุด สามารถรองรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

^๖ นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (จันทร์บุรี : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๗), หน้า ๙.

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีอะไรบ้าง

๑.๒.๓. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ควรเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยการทบทวนเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” โดยใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ประกอบไปด้วยการบริหารคุณภาพ ๔ ขั้นตอนดังนี้

๑) P – Plan – การวางแผน

๒) D – Do – การปฏิบัติตามแผน

๓) C- Check – การตรวจสอบหรือการติดตามควบคุม

๔) A – Act – การปรับปรุงแก้ไข

โดยแบ่งออกตัวแปรดังนี้

๑) ตัวแปรต้น คือ ข้อมูลการบริหารจัดการของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามหลักการบริหารคุณภาพ “PDCA” ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบหรือการ

ติดตามควบคุม การปรับปรุงแก้ไข และหลักภาวนา ๔ ได้แก่ กายภาวนา, สีสภาวนา, จิตภาวนา และ ปัญญาภาวนา

๒) ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ใน ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) การฝึกอบรม ๒) การศึกษา และ ๓) การพัฒนา

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ สำนวจโดยการแจกแบบสอบถาม และ การวิจัยเชิงคุณภาพ สำนวจโดยการสัมภาษณ์ ได้กำหนดขอบข่ายประชากรและกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๑) ขอบเขตด้านประชากร

ในงานวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจใช้ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จำนวน ๖๘๔ รูปหรือคน^๗

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ให้ข้อมูลเชิงลึกในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน ๑๐ รูปหรือคน โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย

- กลุ่มที่ ๑ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๕ รูปหรือคน
- กลุ่มที่ ๒ คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๔ รูปหรือคน
- กลุ่มที่ ๓ เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๑ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยกำหนดเขตพื้นที่ในการวิจัยคือ ๗๙ หมู่ ๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม ๒๕๖๗ ถึงเมษายน ๒๕๖๘ รวมระยะเวลา ๙ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ ปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

^๗ “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.๒๕๕๙” (วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๕๙).

สมมติฐานที่ ๒ ปัจจัยหลักภาวนา ๔ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยได้ให้ความหมายคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย ที่กำหนดเป็นแนวทางไว้เพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรวมทั้งมีการติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมไปสู่การปฏิบัติ โครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การบริหารจัดการ หมายถึง วงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบไปด้วย ๔ ขั้นตอน Plan-Do-Check Act เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหา และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การบริหารจัดการ PDCA ได้แก่

การวางแผน (Plan) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการวางแผน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านบุคคล เครื่องมืองบประมาณตามแผนและนโยบายขององค์กร

การปฏิบัติตามแผน (Do) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง นำแผนไปปฏิบัติ โดยการทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

การตรวจสอบหรือการติดตามควบคุม (Check) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ขั้นตอนการตรวจสอบว่าหลังจากนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติจริง (Do) แล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดเมื่อเทียบกับแผนที่วางไว้

การปรับปรุงแก้ไข (Action) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง การนำผลการปฏิบัติงานจริง (Check) มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดในแผนที่วางไว้ ถ้าหากพบว่า ผลการปฏิบัติงานจริงไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ก็นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนต่อไป

หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักภาวนา ๔ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง อันเป็นทางของการดำเนินชีวิตที่ดีตามหลักพุทธศาสนา

โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคคลผู้ปฏิบัติตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ซึ่งสามารถวัดผลการปฏิบัติด้วยความสมบูรณ์ทางกาย จิต และปัญญา ประกอบด้วย

กายภาวนา (การพัฒนาด้านร่างกาย) หมายถึง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และมีการอบรมให้ใช้เทคโนโลยี สื่อสังคม เป็นไปเพื่อการศึกษาเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ศีลภาวนา (การพัฒนาด้านพฤติกรรม) หมายถึง การพัฒนาความประพฤติ การตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์และทำงานอย่างเต็มความสามารถ ยึดมั่นในศีลธรรมและจรรยาบรรณของอาชีพ มีพฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้วเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กรและสังคม อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี มีความสามัคคีเกื้อกูลกัน ทำงานเป็นทีม มีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนร่วม สิ่งแวดล้อม และสังคม

จิตภาวนา (การพัฒนาด้านจิตใจ) หมายถึง จิตแน่วแน่ มีความอดทน ตั้งใจใฝ่ความสำเร็จผลในงานที่ทำ มีความรับผิดชอบ รอบรู้และมีสติสัมปชัญญะในการปฏิบัติงานและตั้งจิตปรารถนาดีต่อเพื่อนในองค์กรอยู่เสมอ

ปัญญาภาวนา (การพัฒนาด้านปัญญา) หมายถึง การรู้จักใช้หลักเหตุผลในการคิดพิจารณาและวินิจฉัยอย่างถี่ถ้วน ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ มีวุฒิภาวะ รู้ใช้หลักเหตุผล แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ ให้อภัยกับผู้ที่ทำผิดพลาดและยกย่องสรรเสริญผู้ที่ทำความดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา โดยมีหลักการดังนี้

๑) ด้านการฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีกิจกรรมอบรมบุคลากรเป็นประจำหรือส่งอบรมไปที่อื่น ๆ ได้เชิญวิทยากรจากภายในและภายนอกมาให้ความรู้แก่บุคลากร ได้รับการฝึกอบรมเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญในการฝึกอบรม และประโยชน์ในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถทักษะของบุคลากรให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้

๒) ด้านการศึกษา หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ มีการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรในระดับที่สูงขึ้น ศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมโดยจัดให้มีห้องสมุดอินเทอร์เน็ต มีการพิจารณาให้บุคลากรศึกษาต่อตรงกับงานของตน มีการส่งเสริมทุนการศึกษาให้กับบุคลากร การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศตนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้าน เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคตได้

๓) ด้านการพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีระบบและกลไกการส่งเสริม และสนับสนุนการ

บริหารงานวิจัยที่ได้มาตรฐาน มีการพัฒนาสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมการทำงานดิจิทัล เสริมสร้างระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย พร้อมใช้ พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ส่งเสริมค่านิยม เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมด้านปัญญาและคุณธรรมของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

บุคลากร หมายถึง บุคลากรประจำ สายปฏิบัติการ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ส่วนกลาง) เป็นบรรพชิตและคฤหัสถ์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ส่วนกลาง) ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ได้ความรู้เกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑.๗.๒ ได้ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑.๗.๓ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑.๗.๔ องค์ความรู้ที่เป็นผลจากการวิจัยเป็นข้อมูลทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ หลักภavana ๔
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๔ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ หลักภavana ๔

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณลักษณะที่โดดเด่นและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง คือ การนำหลักการของ “ภavana ๔” เป็นคำสอนในทางพระพุทธศาสนาซึ่งผู้นำไปปฏิบัติตามแล้วจะมีผลดี คือ ๑. กายภavana คือ การเจริญกาย พัฒนาทางกาย ๒. ศีลภavana คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ ๓. จิตภavana คือ การเจริญจิต พัฒนาจิตใจ ๔. คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา

ภavana ๔ เป็นคุณสมบัติที่มีคุณค่าให้แก่บุคคลพระพุทธศาสนาให้มีความสำคัญกับการพัฒนาตน บุคคลผู้มีการพัฒนาแล้ว ถือเป็นบุคคลสูงสุด^๔ ควรค่าแก่การบูชา ซึ่งยกย่องเช่นนั้นเกิดจากคุณของภavana ๔ ที่เป็นผลการฝึกตน^๕ ได้มีผู้เจริญด้วยปัญญา กล่าวไว้ว่า ภavana ๔ ตอนปฏิบัติการฝึกสิกขามี ๓ แต่ทำไมตอนวัดผลภavanaมี ๔ ไม่เท่ากัน (ในเวลาทำการฝึก) จึงจัดเป็นสิกขา ๓ และ (ในเวลาวัดผลคนที่ได้รับการฝึก) จึงจัดเป็นภavana ๔ อย่างไรที่ชี้แจงแล้วว่าธรรมชาติปฏิบัติการต้องจัดให้ตรงสอดคล้องกับระบความเป็นไปของธรรมชาติแต่ตอนวัดผลไม่ต้องจัดให้ตรงกันแล้ว เพราะวัตถุประสงค์อยู่ที่จะมองดูผลที่เกิดขึ้นแล้วซึ่งมุ้งที่จะให้เห็นชัดเจนตอนนี้ถ้าแยกละเอียดออกไป ซึ่งภavana แปลว่าทำให้เจริญ ทำให้เป็น ทำให้มีขึ้น หรือฝึกอบรม ในภาษาบาลีมีความหมาย

^๔ พ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๒๑/๑๑๓.

^๕ พ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๐๖/๖๓.

ว่า “วทพัฒนา” คือ วัด วัฒนาหรือพัฒนา และมีคำหนึ่งที่มีความหมายใช้แทนกันได้ คือ “สิกขา” ภาวนาจัดเป็น ๔ อย่าง คือ^{๑๐}

๑. ภาวนาภาวนาการพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ

๒. สีสภาวนาการพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือเพื่อนมนุษย์

๓. จิตภาวนาการพัฒนาคิต คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจและการหยั่งรู้ความจริง

๔. ปัญญาภาวนาการพัฒนปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจและการหยั่งรู้ความจริง

ภาวนา เป็นคำในภาษาบาลี ที่มีรูปปริยาศัพท์เป็นภาเวติ มีความหมายตรงกับคำว่า วทเตติ ซึ่งก็คือ วัฒนา หรือ การพัฒนา ที่ใช้ในภาษาไทย คำว่า ภาวนา ในคำสอนของพระพุทธศาสนา หมายถึงการทำให้มีขึ้นเป็นครั้ง การทำให้เกิดขึ้น การเจริญ การบำเพ็ญ การฝึกบรรม การพัฒนาเพื่อทำสิ่งที่ยังไม่มีให้มีขึ้น^{๑๑} ดังนั้นความหมายของภาวนา ๔ คือ การเจริญ การพัฒนาทั้งทางด้านสมณะ และวิปัสสนา เพื่อให้มีผลปรากฏ เช่น มีบุคลิกภาพ ภาพลักษณ์ภายนอก และคุณธรรมภายในตนที่ดีขึ้นซึ่งในความหมายนี้ แบ่งผลที่ปรากฏออกเป็น ๔ ด้าน คือ^{๑๒}

๑. การภาวนา หรือ การพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ ให้รู้จัก “กิน อยู่ พัง” เป็น สามารถเสพสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้โทษ รู้จักควบคุมไม่ให้เกิดความต้องการที่ฟุ้งเฟ้อเกินความจำเป็น

๒. สีสภาวนา หรือ การพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือมนุษย์ตั้งอยู่ในกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของตนนั้น ไม่ไปเบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายกับผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นและเกื้อกูลกันได้ด้วยดี

๓. จิตภาวนา คือ การพัฒนาคิต คือ การมีจิตที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม ความดีงามสมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพ มีความเข้มแข็งมั่นคง และสมบูรณ์ด้วยสุขภาพ มีความเบิกบานผ่องใสสงบสุข

๔. ปัญญาภาวนา หรือ การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจ อย่างเป็นนายความคิด และการหยั่งรู้ความจริง รู้เท่าทันโลกและชีวิตตามสภาวะจริง

^{๑๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๓๔, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก, ๒๕๕๙).

^{๑๑} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐๓.

^{๑๒} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรม (ฉบับเดิม), พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ (กรุงเทพมหานคร : ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๓๗๑.

ภาวนา ๔ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

พระพุทธศาสนามีการหลักธรรมมากมายที่สามารถนำมาใช้เพื่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพได้เช่น ภาวนา ๔

๑. กายภาวนา การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกาย การปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มีให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์

กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ : physical development^{๑๓} คือ เพื่อพัฒนาฝึกปรือตนเองให้เจริญยิ่งขึ้น เมื่อพัฒนาเรื่องกายให้ชัดเจนหรือชำนาญแล้วก็ย่อมตกเป็นเครื่องมือของวัตถุนิยมไปโดยหลีกเลี่ยงได้ยากโดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่มีการใช้สื่อชนิดต่าง ๆ เช่น สื่อทางอินเทอร์เน็ตซึ่งได้รับความนิยมในปัจจุบัน มอมเมาให้ผู้คนหลงใหล ไม่ฝึกฝนพัฒนาตนเองต้องเสียคน เสียความดีของตนไปก็มากด้วยสื่อที่เข้ามาแล้วทำให้ไม่พัฒนากายหรืออินทรีย์ให้รู้เท่าทันตามจึงเกิดปัญหา บางคนชนิดอุปกรณ์สื่อสารเหล่านี้จนไม่สามารถแยกแยะออกจากการทำงานได้ ไม่สนใจบริบทรอบข้างหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว ให้ความสำคัญกับอุปกรณ์สื่อสารเหล่านั้นจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตตั้งแต่เช้าจนนอนพักผ่อน นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องเล่นเกมส์การพนัน จนก่อให้เกิดความเสื่อมเสียแก่งานที่ตนทำและอาจทำให้สูญเสียทรัพย์สินของตนที่มั่งมี ๆ ไปในท้ายที่สุด^{๑๔}

๒. สิลภาวนา การเจริญศีล พัฒนากายประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน : moral development^{๑๕} ในสุจจริต ๓ การรักษากายสุจจริต วจีสุจจริต มโนสุจจริต ให้เป็นปกติศีลแปลว่าการประพฤตินั้นให้เป็นปกติของคนที่จะอาตปราศจากโทษ รู้จักในการปฏิบัติตนรู้จักเว้นความชั่วหมั่นฝึกฝนปฏิบัติตนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น มั่นมั่นอยู่ในความสุจจริตทั้งกาย วาจา และอาชีพ เช่นการทำงานในองค์กรต่าง ๆ นั้นแต่ละองค์กรย่อมมีกฎระเบียบข้อบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามร่วมกัน เพื่อเป็นการรักษาความสงบเรียบร้อย หากพนักงานคนไหนละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎก็จะได้รับการลงโทษตามระดับขั้นของความผิดนั้น ๆ สิลภาวนา จึงเปรียบเสมือนกฎระเบียบข้อบังคับของพนักงานเช่นกัน แต่ข้อปฏิบัติของสิลภาวนานั้นมีพื้นฐานข้อบังคับมาจาก ศีล ๕ อันเป็นพื้นฐานของคุณงามความดี เมื่อนำมาใช้ร่วมกันจะทำให้มีการพัฒนาความประพฤติของตนเองรู้จักเกื้อกูลกัน มีความโอปปาติกะรู้จักสำนึกทำให้องค์กรเกิดความเป็นกัลยาณมิตรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

๓. จิตภาวนา การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิ และสดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น : cultivation of the heart, emotional development^{๑๖} คือหลักของสมาธิ ความแน่วแน่แห่งจิตใจโดยใช้หลักสมถะและวิปัสสนา เป็นสำคัญในการพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีจนสามารถละอวิชชาได้ตามลำดับ

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๐๘-๗๑๐.

^{๑๔} พระมหาภคศิษฐ์ มหาวิริโย และ พระมหามิตร จิตปัญโญ, “การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักภาวนา ๔”, วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๔๒-๔๙.

^{๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๐-๗๑.

^{๑๖} เรื่องเดียวกัน หน้า ๗๐-๗๑.

ดังพระพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ว่า “สมณะที่ภิกษุเจริญแล้วย่อมให้จิตเจริญจิตที่เจริญแล้วย่อมละราคะได้ วิปัสสนาที่ภิกษุเจริญแล้วย่อมให้ปัญญาเจริญปัญญาที่เจริญแล้วย่อมละอวิชชาได้” (สำหรับในการใช้กับองค์กรนั้นความตั้งมั่นของจิต หรือสมาธิ มีผลต่อการทำงานโดยตรง เพราะความตั้งใจจดจ่อกับงานที่ทำนั้นจะทำให้งานออกมามีคุณภาพตามที่ต้องการถ้าหากพนักงานทำงานด้วยความประมาทขาดสมาธิก็อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานนั้น ๆ ได้ ดังเช่นตัวอย่างพนักงานโรงงานที่เกี่ยวกับเครื่องจักรกล ถ้าหากมีความประมาท ขาดสติ ขาดความรอบคอบแล้ว จะมีโอกาสทำให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ตลอดจนบางครั้งอาจพลาดพลั้งถึงขั้นเสียชีวิตในขณะที่ทำงานดังที่เห็นเป็นข่าวกัน ความประมาทไม่มีสมาธิจึงเป็นเรื่องสำคัญอีกประการ

๔. ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริงสามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา : cultivation of wisdom; intellectual development^{๑๗} ปัญญา ถือเป็นแกนหลักของการพัฒนาคุณภาพชีวิตดังกล่าว ทั้งในแง่ซึ่งทำหน้าที่นำทางหรือสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ “วิถี” และ “เป้าหมาย” ของชีวิตทำหน้าที่แก้ไขหรือคลี่คลายปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เช่นการทำงานที่ทำเป็นประจำพนักงานย่อมมีความรู้ความเข้าใจความชำนาญในงานของตนจนเห็นว่าขั้นตอนใดเป็นเหตุให้เกิดงานล่าช้าขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานเกิดจากที่ใดควรแก้ตรงไหนถึงจะตรงจุดที่สุดเหล่านี้ล้วนเกิดจากปัญญารอบรู้ในงานของตนที่ทำอย่างตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงานจนเกิดความชำนาญนั้น ๆ ขึ้นมา

ภาวนา ๔ จึงเป็นรากฐานหลักที่นำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพในองค์กรให้เป็นคนเก่งคิดเก่งทำจากด้านจิตใจสู่ภายนอกของบุคลากรซึ่งมีหลายหน่วยงานนิยมนำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาพฤติกรรมกับหลักภาวนา ๔

การพัฒนานั้น เป็นศัพท์ที่นิยมใช้ในสมัยปัจจุบัน ความจริงเป็นคำที่มาจากพระพุทธศาสนาแต่เดิมท่านใช้คำว่า “วัฒน” หรือ วัฒนา สมัยก่อนเวลาให้พรกัน เรานิยมพูดว่า ขอให้วัฒนาสถาพรวัฒนาคือ เจริญ ตอนนั้นไม่นิยมใช้คำว่า “พัฒนา” จนกระทั่งเมื่อ ๓๐ ปีมาแล้ว จึงเริ่มมีการใช้คำว่าพัฒนา และนำคำว่าพัฒนามาใช้ในวงการต่าง ๆ โดยเฉพาะการสร้างเสริมความเจริญให้แก่ประเทศชาติ ถ้าพัฒนาสิ่งที่เป็นรูปธรรมภายนอก เช่น พัฒนาวัตถุ พัฒนาสังคม พัฒนากิจการต่าง ๆ ก็ใช้คำว่าพัฒนา ถ้าพัฒนาชีวิต หรือพัฒนาคน พัฒนามนุษย์ ก็ใช้คำว่า ภาวนา ในพระพุทธศาสนานั้นท่านแสดง ภาวนา หรือการพัฒนาชีวิตไว้ ๔ อย่างด้วยกัน คือ

๑. การพัฒนาพฤติกรรมทางกาย เพื่อความเจริญ ซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนาว่า กายภาวนา แปลว่า การทำกายให้เจริญ หรือพูดอย่างภาษาปัจจุบัน คือ การพัฒนากาย

๒. สติภาวนา คือ การพัฒนาสติ ซึ่งสตินั้นเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ในสังคม การพัฒนาสติ ก็คือการพัฒนาในด้านการมีชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

๓. จิตภาวนา คือ การพัฒนาจิตใจ หรือการทำจิตให้เจริญ

^{๑๗} พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “ศาสนากับเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)”, ใน สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒), หน้า ๑๑-๑๒.

๔. ปัญญาภาวนา คือการทำปัญญาให้เจริญงอกงาม หรือพัฒนาปัญญานี้คือ หลัก ๔ ประการ ในการพัฒนาชีวิตตามคำสอนของพระพุทธศาสนา^{๑๔}

๒.๑.๑ องค์ประกอบของหลักภาวนา ๔

องค์ประกอบของภาวนา ๔ ประกอบด้วยด้วยกันคือ^{๑๕}

๑. กายภาวนา หมายถึง ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในทางที่เกื้อกูลและได้ผลดี เริ่มตั้งแต่การออกกำลังกายเป็นประจำเพื่อพร้อมสำหรับการทำงาน มีน้ำใจและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทำงานโดยยึดหลักความถูกต้อง และเป็นธรรมตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วง ตระหนักถึงความเดือดร้อนที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำที่ไม่สำรวมระวังทางกาย วาจา ใจ ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น

๒. สีลภาวนา หมายถึง พฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้ว ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในศีลธรรม จรรยาบรรณของอาชีพ ให้ความสำคัญกับการไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น มีการปฏิบัติตนโดยการรักษาศีลห้าอยู่เป็นประจำ

๓. จิตภาวนา หมายถึง มีจิตในที่ฝึกอบรมดีแล้วสมบูรณ์ด้วยคุณภาพจิต การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจและอดทน มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนางานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความมั่นใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และเอาใจใส่ฝึกฝนตรวจสอบผลงาน

๔. ปัญญาภาวนา หมายถึง การรู้จักคิดรู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระเอียดรอบคอบ ใช้เหตุและผลพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ควบคุมสติ และแก้ไขโดยใช้หลักเหตุผล แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ให้อยู่กับผู้ที่ทำผิดพลาดและยกย่องสรรเสริญผู้ที่ทำความดี

^{๑๔} ขาติชาย พัทธกษณาคม, "การพัฒนาพฤติกรรมกับหลักภาวนา ๔", ใน สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๒๓๗.

^{๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), พุทธธรรม (ฉบับเดิม), พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์.พรินเตอร์แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗๒.

ตารางที่ ๒.๑ หลักภavana ๔

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๒๑/๑๑๓	ผู้เจริญด้วยปัญญา กล่าวไว้ว่า คือ ภavana ๔ ตอนปฏิบัติการฝึกสิกขามี ๓ แต่ทำไมตอนวัดผลภavanaมี ๔ ไม่เท่ากันทำไม (ในเวลาทำการฝึก) จึงจัดเป็นสิกขา ๓ และ (ในเวลาวัดผลคนที่ได้รับการฝึก) จึงจัดเป็นภavana ๔ อย่างไรที่ชี้แจงแล้วว่าธรรมภาคปฏิบัติการต้องจัดให้ตรงสอดคล้องกับระบบความเป็นไปของธรรมชาติแต่ตอนวัดผลไม่ต้องจัดตรงกันแล้ว
พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)	คำว่า ภavana ในคำสอนของพระพุทธศาสนา หมายถึง การทำให้มีขึ้น การทำให้เกิดขึ้น การเจริญ การบำเพ็ญ การฝึกอบรม แบ่งผลที่ปรากฏออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑ กายภavana หรือการพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ ให้รู้จัก “กิน อยู่ ดู ฟัง” เป็น ๒. สิลภavana หรือ การพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ๓. จิตภavana หรือ การพัฒนาจิต คือ การมีจิตที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)	ความดีงามสมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพมีความเข้มแข็งมั่นคง ๔. ปัญญาภavana หรือ การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจ อย่างเป็นนายความคิด และการหยั่งรู้ความจริง รู้เห็นเท่าทันโลกและชีวิตตามสภาวะจริง พระพุทธศาสนาหลักธรรมมากมายที่สามารถนำมาใช้เพื่อการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพได้เช่น ภavana ๔ (การเจริญ การทำให้เป็นให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา)

ตารางที่ ๒.๑ หลักภavana ๔ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)	“ภavana” หมายถึง การพัฒนามนุษย์แบบองค์รวมเช่นกัน คือไม่มีการแยกส่วนในการพัฒนามนุษย์ นั่นคือ มนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ดังต่อไปนี้ ๑. กายภavana หมายถึง การพัฒนาด้านกายภาพทั้งด้าน เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ๒. ศิลภavana หมายถึง การพัฒนาทางสังคมที่ส่งเสริมให้คน อยู่ร่วมกันอย่างสันติ ๓. จิตตภavana หมายถึง การพัฒนาจิตใจที่ทำให้คนมี คุณธรรมและความสุข ๔. ปัญญาภavana หมายถึง การพัฒนาด้านสติปัญญาที่หยั่งรู้ ความเชื่อมโยงของสรรพสิ่ง
ชาติชาย พิกุลทอง	ภavana หรือ การพัฒนาชีวิต ๔ อย่าง คือ ๑. การพัฒนาพฤติกรรมกาย ๒. ศิลภavana คือ การพัฒนาศีล ๓. จิตตภavana คือ การพัฒนาจิตใจ หรือการทำจิตใจให้เจริญ ๔. ปัญญาภavana คือ การทำปัญญาให้เจริญงอกงาม

ดังนั้นจึงสรุปได้ดังนี้ หลักภavana ๔ นั้นเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในพัฒนากาย ภavana (การพัฒนาด้านร่างกาย) ศิลภavana (การพัฒนาด้านพฤติกรรม) จิตตภavana (การพัฒนาด้าน จิตใจ) และปัญญาภavana มาบูรณาการกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรความเป็นอยู่ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาทางร่างกาย ศิล จิตใจ และปัญญาให้ มีความเหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ ด้วยเพราะธรรมชาติของมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็น กลุ่ม เป็นหมู่คณะ สังคม ช่วยกันทำงานประกอบกิจการต่าง ๆ เช่น การสร้างที่อยู่อาศัย ผลิตสินค้า ให้บริการ อยู่ร่วมกัน สร้างอาจักร เห็นได้จากโบราณสถานที่ปรากฏเป็นหลักฐานได้ ไม่ว่าจะเป็นการ สร้างกำแพงเมืองจีน การสร้างพีระมิดในอียิปต์ ต่างก็เกิดจากการร่วมมือกันของคนในยุคนั้นสะท้อน ให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดี การที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะประสบความสำเร็จเจริญรุ่งเรือง อย่างมั่นคงต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นเราจึงควรที่จะศึกษาหาความรู้ทางด้านการจัดการ เพื่อที่จะได้นำไปประยุกต์ ใช้อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารไว้ดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน^{๒๐}

ได้มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายความหมายของการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ^{๒๑} และการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กรหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร^{๒๒} เป็นกระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม การบริหารโดยสรุปคือ^{๒๓}

๑. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียว ไม่ใช่การบริหารหรือการจัดการ การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการจะมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะแนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเอง ในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มมิได้กำหนดขึ้นมาจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

๓. การจัดการเป็นงานด้านสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

การบริหารงานเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการ

^{๒๐} วิลาวรรณ รพีพิศล, *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๔), หน้า ๑-๙.

^{๒๑} ดิน ปรัชญพฤทธิ, *การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง และปัญหา*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๒๒} บุญทัน ดอกไธสง, *การจัดการองค์การ*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๒๓} ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, *วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

ปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินการ^{๒๔} เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงานแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม^{๒๕} การบริหารคือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Controlling) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรืออำนวยการและการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน^{๒๖}

ตารางที่ ๒.๒ ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภาวนนท์ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ	การบริหารจัดการ คือ การวางแผน การพัฒนาและการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ โดยมีจุดหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคลและองค์กร เป็นกระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม

^{๒๔} สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : (สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๒๕} จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๒๖} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘-๑๙.

ตารางที่ ๒.๒ ความหมายของการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภษณ์	การบริหารงานเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน
จันทรานี สงวนนาม	มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ	การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ อำนาจการ และการควบคุม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลองค์กรหรือประเทศ โดยเริ่มจากกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กร

๒.๒.๒ หลักการสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการถือเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องริหารให้เกิดผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร “การบริหาร” เป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการรวมถึงการควบคุมในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของความต้องการ

การบริหารจัดการมีความสำคัญและจำเป็นที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องใช้เพื่อบรรลุความมุ่งหมายของตนเองและสังคมเป็นเครื่องมือที่จะใช้ร่วมกันทำหน้าที่เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงในชีวิต การที่มนุษย์สามารถดำรงเผ่าพันธุ์มาจนถึงทุกวันนี้ได้นั้นแสดงให้เห็นถึงการแบ่งหน้าที่ด้วยเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ พัฒนาระบบการจนเป็นระบบที่ได้นำมาใช้กันในปัจจุบันนี้ ตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรกำลังคน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดสรรงบประมาณ โดยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน การจัดการสิ่งแวดล้อม พนักงาน และจริยธรรมให้เกิดประสิทธิภาพ^{๒๗}

การบริหารงานอย่างมีคุณภาพต้องมีกระบวนการหรือวงจรคุณภาพอย่าง วงจักรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA เข้ามาปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมทฤษฎี PDCA กระบวนการดำเนินงานให้มีคุณภาพกระบวนการวงจร PDCA คือ วงจรบริหารคุณภาพ เป็น

^{๒๗} ประเวศน์ มาร์ตันสกุล, องค์กรและการจัดการ, หน้า ๒-๖.

กระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาและ
เกิดการพัฒนา ประกอบด้วย

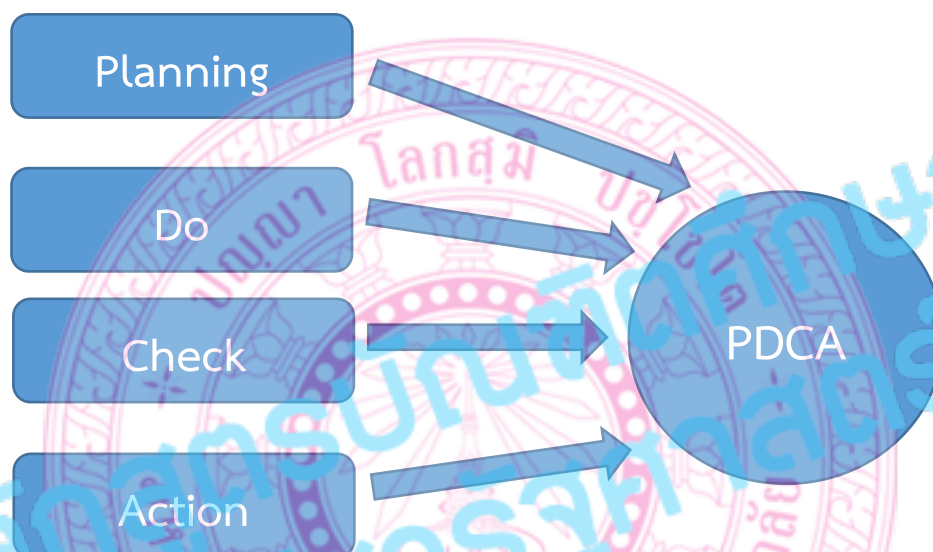
การบริหารคุณภาพ ๔ ขั้นตอน

๑. P-Planning > การวางแผน

๒. D-DO > การนำไปปฏิบัติ

๓. C-Check > การตรวจสอบหรือการติดตามควบคุม

๔. A-Action > การปรับปรุงแก้ไข



แผนภาพที่ ๒.๑ การบริหารวงจรคุณภาพ เดมिंग (Deming Cycle)

๑. P-Planning > การวางแผน

การวางแผน ก่อนจะเริ่มวางแผนต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนก่อน ระบุและวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์และสังเคราะห์ หาวิธีการและกระบวนการให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ อาจมีตัวกำหนดบ่งชี้ไว้ ค่อยกำกับเพื่อจะได้ไม่หลงทาง

๒. D-Do > การนำไปปฏิบัติ

ทักษะในการปฏิบัติตามแผน ตามขั้นตอนและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ แม้ว่าจะระหว่าง การดำเนินการอาจมีปัญหาอุปสรรคก็ต้องแก้ไขปัญหาแต่ยังคงยึดเป้าหมายเป็นสำคัญ

๓. C-Check > การตรวจสอบหรือการติดตามควบคุม

การตรวจสอบประเมินผล คือ หลังจากเราเริ่มลงมือปฏิบัติไปได้สักระยะหนึ่งแล้วเราต้อง กลับมาตรวจสอบความคืบหน้าของสิ่งที่เราได้ลงมือทำไป โดยอาจใช้วิธีการในหลายรูปแบบ เช่น แบบสอบถาม การสังเกตสภาพจริง หรือการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

๔. A-Action > การปรับปรุงแก้ไข

คือ การดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้กระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ เร็วขึ้น ดีขึ้น มีค่าใช้จ่ายที่ลดลง^{๒๘}

การจัดการเป็นดังสมองขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรที่ได้บรรลุตามเป้าหมาย ต้องอาศัยการจัดการที่ดี เป็นต้น การจัดการที่ดียังทำให้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ในองค์กร ทำให้กระบวนการทำงานรวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยแสวงหา วิธีการที่ดีในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างที่ตั้งใจไว้ ทำให้เกิดเทคนิคและวิธีการ ทำให้ บุคลากรในองค์กรเกิดจิตสำนึกในการร่วมงานกัน เต็มใจ เอื้อเฟื้อ ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน เป็นที่น่าพอใจขององค์กร^{๒๙}

หลักสำคัญของการบริหารมี ๕ ลักษณะ คือ ๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและ โดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็น กระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหาร จะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคล อื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาเหตุสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและ สามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการ เปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมี ความสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ ๒) การบริหารทำให้งาน บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของ คนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมี ลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถ ทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปทำให้ สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่ สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมี ระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้อง ระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย นั้น ๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้อง คำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการ ใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ๔) การบริหารเป็นการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกัน โดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มี ทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้ว ทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้อง เลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับ เศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่าง ใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหาร ในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๕) การบริหารจะต้อง

^{๒๘} สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, หน้า ๗๑.

^{๒๙} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ม.ป.ป.),

เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบ ความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น^{๓๐}

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้สามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์เข้าไว้ด้วยกัน ช่วยให้บุคคลมีความเป็นนักบริหารที่สมบูรณ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์ต่อองค์กรได้ คือ ๑) สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้ ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ต่ออนาคต สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ๒) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ เพราะเข้าใจถึงกลไกของระบบงานทั้งการประยุกต์ ตรวจสอบ ควบคุม รวมเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและดำเนินงานเป็นเอกภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ๓) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพรวมถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ๔) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากรรวมถึงช่วยสร้างความเข้าใจเป็นแนวทางในการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ช่วยให้เข้าใจภาพรวมความต้องการขององค์กรและความสามารถในปัจจุบันขององค์กร ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและวางแผนเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ^{๓๑}

^{๓๐} เสนาะ ตีแยว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

^{๓๑} ภัชลดา สุวรรณนวล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๙), หน้า ๕-๖.

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ประเวศน์ มหารัตน์สกุล	การบริหารจัดการมีความสำคัญและจำเป็นที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องใช้เพื่อบรรลุความมุ่งหมายของตนเองและสังคมเป็นเครื่องมือที่จะใช้ร่วมกันทำหน้าที่เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงในชีวิตมนุษย์สามารถพัฒนากระบวนการจนเป็นระบบที่ได้นำมาใช้กันในปัจจุบัน ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรกำลังคน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดสรรงบประมาณ
สมคิด บางโม	การจัดการมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ได้แก่ ประโยชน์ต่อองค์การ ต่อผู้บริหาร และต่อผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารของเดมมิง PDCA เข้ามาปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมี ๔ ขั้นตอนดังนี้ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบหรือการติดตามควบคุม การปรับแก้ไข

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พะยอม วงศ์สารศรี	การจัดการเป็นดังสมองขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรที่ได้บรรลุตามเป้าหมายต้องอาศัยการจัดการที่ดี เป็นต้น การจัดการที่ดี ทำให้กระบวนการทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างที่ตั้งใจ
เสนาะ ตีเยาว์	หลักสำคัญของการบริหารมี ๕ ลักษณะ คือ ๑) การทำงานกับคนและโดยอาศัยคน ๒) งานบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ๓) การสมดุลระหว่างประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ ๔) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๕) ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
ภัชลดา สุวรรณวล	การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้สามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์เข้าไว้ด้วยกัน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์ต่อองค์กรได้ คือ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้ ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและวางเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ยังคงถูกนำมาใช้กับการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการนี้คำนึงถึงการวางแผนงานทั้งระบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แล้วยังมีการใส่ใจเรื่องการจัดการองค์กร การจัดสรรและบริหารบุคลากร และการอำนวยความสะดวกงานการสั่งการ ควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติการดำเนินไปตามแผนและกำหนดระยะเวลาที่วางไว้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างศักยภาพให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดีที่สุด

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาในเรื่องของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งหมายถึงความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน จากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ พบว่านักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร และพัฒนาให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้า ทันสมัย และยังเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านได้ดังนี้^{๓๒}

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาให้ทุกคน และทุกระดับในองค์กรให้ได้มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต^{๓๓} เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว^{๓๔} การออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๓๕}

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เชื่อว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหากประเทศไทยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูงก็คงก้าวเข้า

^{๓๒} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๒), หน้า ๓๖.

^{๓๓} Nadler, L., *Developing Human Resource*, (Houston: Gulf, 1970), p. 126.

^{๓๔} Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. G., *Principles of Human Resource Development* Cambridge, (MA: Perseus Publishing, 2002), p. 77.

^{๓๕} สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา, ๒๕๕๙).

ไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก^{๓๖} การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการสลับสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนขั้นตำแหน่งบุคคลเหล่านั้น ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของเขา ดังคำที่ว่า จัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกระแสการค้าโลกได้อย่างทันทั่วทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต^{๓๗}

นอกจากนั้นยังมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฉบับที่ ๑๓ จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติโดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฉบับที่ ๑๓ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาพร้อมทั้งแผนงาน โครงการสำคัญที่ต้องเน้นการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง ๕ ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศ ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อน และติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย^{๓๘}

ตารางที่ ๒.๔ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พะยอม วงศ์สารศรี	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร
เนตเลอร์	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาให้ทุกคนและทุกระดับในองค์กร

^{๓๖} สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : วีเจพริ้นติ้ง, ๒๕๔๕).

^{๓๗} จุฑามณี ตระกูลมุกดา, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๔), หน้า ๙๖.

^{๓๘} สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, “ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)”, ออนไลน์, แหล่งที่มา <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๕].

ตารางที่ ๒.๔ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กิลลีย์เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิซ	กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรม ความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว
สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ	กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มความรู้และ ศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของ ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร จุฑามณี ตระกูลมุกดา และคณะ	“คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ ความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคล ที่มีคุณภาพสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และ พัฒนาองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกิจกรรมที่เป็นการ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒.๓.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นมีหลายแนวคิดหลายวิธีการ ด้วยกันที่จะให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และมีโอกาสปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อความ เจริญเติบโตของตนเองและองค์กร ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่หลายแนวคิดหลายรูปแบบ และแบ่งออกเป็นหลายยุคหลายกลุ่ม แต่จะนำเอาทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เท่านั้น ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตำราทางวิชาการของนักวิชาการหลากหลายท่านจึงได้ประมวลแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะได้กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีความต้องการ และความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ลำดับขั้นตอนความต้องการ ของมาสโลว์ (Maslow)^{๓๕}

^{๓๕} Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation, (Psychological Review, 1943), pp. 370-396.

Abraham H. Maslow (อับราฮัม เอช มาสโลว์) ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดย Maslow จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจ เพศ เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อการดำรงชีวิต

๒) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และอารมณ์ เช่น ความต้องการจะได้บ้านพักอาศัยหรือเสื้อผ้าอย่างเพียงพอ ควรจะต้องปราศจากความกังวลในเรื่องความมั่นคงทางการเงิน เป็นต้น

๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หลังจากความต้องการทั้งสองขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมา คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคม ซึ่ง ได้แก่ ความต้องการความรักและความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตัวเองและการยอมรับตัวเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากคนอื่น

๕) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ตามความนึกคิดด้วยตนเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตัวเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุด

๒. ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler^{๔๐}

พอร์เตอร์ (Porter) และ ลอว์เลอร์ (Lawler) เห็นว่า ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกได้ว่า รางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรมบุคคลนั้นก็จะมีคามพึงพอใจในงาน

๓. ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๔๑}

การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้น เพื่อหยุดผลที่ไม่พึงประสงค์

^{๔๐} Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, (Homewood: Press, (1968), p. 87.

^{๔๑} พรชัย ลิขิตจิตรธรรม, *พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอดี ยนต์ส์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑.

ประเภทของตัวเสริมแรง ตัวเสริมแรง (Reinforces) คือ ทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ

๑) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) คือ การให้รางวัลแก่ตัวเอง ได้แก่ อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ และการหลับนอน ตัวเสริมแรงปฐมภูมินี้เป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณและไม่ใช่เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้น ตัวเสริมแรงปฐมภูมิจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนในองค์กรน้อยมาก

๒) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces) เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไข จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ เช่น เงิน ซึ่งเป็นรางวัลขั้นพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์ จะได้บรรลุตัวเสริมแรงปฐมภูมิ ส่วนตัวเสริมแรงทุติยภูมิอื่น ๆ ที่เป็นรางวัล ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ค่าชมเชย ความพอใจ ความตั้งใจ การยอมรับ การรู้จักกัน เป็นต้น

๔. ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และทฤษฎี Y^{๔๒}

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ คือ

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด

๒) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับให้ทำงานโดยการใช้การลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓) โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) การใช้ความพยายามทั้งทางด้านการร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

๒) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง ให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

๔) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้นแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

๕) ความสามารถในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

๖) ภายใต้เงื่อนไขของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามา

^{๔๒} Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York: McGraw-Hill, 1960), pp. 33-57.

มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

องค์กรนั้นเป็นแหล่งรวมทรัพยากรมากมายไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยีและอื่น ๆ องค์กรเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดผลผลิตและในสังคมปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กร ให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้ให้ระดับตนเอง และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตทำให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องดังต่อไปนี้^{๔๓}

๑. การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรมไม่ว่าจะดเป็นด้านรูปแบบเนื้อหาและวิธีการโดยมุ่งทางด้านสิทธิของบุคคล

๒. การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งทางด้านการศึกษาแก้ปัญหาให้องค์กร

๓. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดหาเนื้อหา และรูปแบบซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร

๔. เป็นกระบวนการที่มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีทัศนคติเหมือนกันมีการประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

หากใช้จุดเน้นที่ผลการพัฒนา (Result) ที่หวังผลระยะสั้นจะเป็นการพัฒนาในระดับบุคคลและการบริหารผลงาน หรือหากหวังผลระยะยาว เน้นที่การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กรในเรื่องขอบเขต หรือองค์ประกอบการพัฒนาสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธจะไม่แตกต่างกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักกล่าวคือ มีทั้งการพัฒนาทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร สิ่งที่พึงพิจารณาคือ ขอบเขตหรือจุดเน้นในการพัฒนาจะมีผลถึงการเลือกวิธีการหรือกระบวนการพัฒนาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การพัฒนาในระดับบุคคลกับการพัฒนาในระดับองค์กรจะมีเทคนิคที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กรจะมีตัวแปรด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการในการทำงาน เทคโนโลยีที่องค์กรใช้และวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มเติมเข้ามา ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพิจารณาปัจจัยนี้เพื่อที่จะไม่ดำเนินการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลแล้วคาดหวังว่าการพัฒนาในระดับองค์กรจะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติดังนั้นในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สองปัจจัยแรกที่ต้องกำหนดเป็นตัวปัจจัยอิสระ คือ เป้าหมายการพัฒนา และกลุ่มเป้าหมายหรือขอบเขตที่ต้องการพัฒนาในระดับบุคคลหรือองค์กร^{๔๔}

^{๔๓} บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๖.

^{๔๔} Gilley J. W. Eggland, S. A. and Maycunich, A. G., **Principle of Human Resource Development**, 2nd ed., (Cambridge, MA: Persues Books, 2002), p. 174.

ตารางที่ ๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พรชัย ลิขิตจรรยาโรจน์	ทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ชนิดคือ ๑) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) ๒) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces)
Abraham H. Maslow	จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ ๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ๒) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem- Needs) ๕) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ตามความนึกคิดด้วยตนเอง (Self-Actualization Needs) กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ
Lyman W. Poter and Edwarad E. Lawler	การปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาค หรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
บรียงค์ โตจินดา	๑) การฝึกอบรม ๒) การมุ่งแก้ปัญหา ๓) มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วม ๔) เป็นกระบวนการที่มีระบบการบริหารงานบุคคล
Gilley J.W. Eggland	จุดเน้นที่ผลการพัฒนา (Result) ที่หวังผลระยะสั้น หรือหากหวังผลระยะยาว เน้นที่การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การในเรื่องขอบเขต หรือองค์ประกอบการพัฒนา

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรทุกองค์การต้องเร่งพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ความสามารถ แนวทางสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลกลุ่ม และองค์การการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงานว่าควรจะทำให้งานอะไรให้บรรลุผล และเรื่องกระบวนการทำงานว่าควรทำงานให้บรรลุผลได้อย่างไรทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การคุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นทรัพยากรที่ดี และมีค่าขององค์การนั้นควรจะมีรู้ความสามารถในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบอยู่มีทัศนคติที่ดีมีความคิดสร้างสรรค์ และมองกว้างไกลสามารถปรับตัวเองทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้สามารถสร้างให้มีในตัวของทรัพยากรมนุษย์บุคคลได้หากมีการพัฒนาคน หรือการพัฒนาบุคลากรพัฒนาบุคคลในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยองค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ

๒.๓.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในการพัฒนาองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล^{๔๕} ซึ่งปัจจัยสำคัญในการดำเนินการบนพื้นฐานกระบวนการลูกโซ่ (chain circle) ตั้งแต่การวางนโยบาย กำหนดแผนงาน อัตราค่าจ้างคน การสรรหา คัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในอัตราค่าตอบแทน ที่เหมาะสม การวางแผนโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การ มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของการ “ทรัพยากรมนุษย์ใน ๓ ประการ คือ ๑. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มีค่าใช้จ่าย ๒. ศักยภาพของมนุษย์ พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด ๓. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริหารขององค์กร^{๔๖} ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

^{๔๕} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑-๑๒.

^{๔๖} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๖.

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผูปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ความสำคัญของปัญหาการบริหารงานบุคคลที่พบได้ในหน่วยงาน มีจำนวน ๖ ด้านประกอบด้วย

๑. ปัญหาการสรรหาบุคลากร (Recruitment) คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ผู้บริหารต้องมีการกำหนดลักษณะงาน การวางแผนกำลังคน การกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร มีการประกาศรับสมัครอย่างแพร่หลาย มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจบุคลากร เมื่อรับเข้ามาแล้วต้องมีการปฐมนิเทศ สร้างความเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัด

๒. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร (Development) คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ไม่สามารถส่งเสริมบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ใหม่มาใช้ในหน่วยงาน ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดให้มีการอบรม ส่งไปศึกษาในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่งไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานในหน่วยงาน โดยส่งเสริมให้มีการทำโครงการ การค้นคว้าวิจัยวารสารที่เกี่ยวข้องกับงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการนิเทศบุคลากร การประเมินผลงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

๓. ปัญหาการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในเมื่อผู้บริหารมีความไม่ชัดเจนในการจ่ายเงินเดือน การให้สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ที่พัก และการอำนวยความสะดวก

๔. ปัญหาการรวมพลัง (Integration) คือ ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารไม่สามารถทำให้บุคลากรภายในทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ บุคลากรไม่มีส่วนร่วม ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการบริหารที่แน่นอน ปฏิบัติตนไม่เป็นแบบอย่าง ไม่อาจทำให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงานได้

๕. ปัญหาการธำรงรักษา (Maintenance) คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ได้ใช้หลักความรู้มาช่วยพัฒนาหน่วยงานให้เจริญขึ้นดูแลสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานในหน่วยงานนาน ๆ อย่างมีความสุข

๖. ปัญหาการให้พนักงาน (Separation) คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรที่มีสุขภาพไม่แข็งแรง ไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ ทำผิดวินัยร้ายแรง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อบุคคลเหล่านี้อย่างยุติธรรมด้วยการว่ากล่าวตักเตือน ลดเงินเดือน พ้นงานชั่วคราว และให้บุคลากรอย่างยุติธรรมกับทุกฝ่าย เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง^{๔๗}

^{๔๗} Flippo, Edwin B., *Principle of Personnel Management*, (New York: McGraw Hill, 1998), p. 99.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในองค์กรนั้นจะมุ่งเน้นและมีเป้าประสงค์หลัก ๆ ๔ ประการ แบ่งเป็นการพัฒนา ๓ ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรกับ ๑ การบริหาร คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน^{๔๘}

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคน และสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานในองค์กร หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้กับคนในองค์กร จึงมีความสำคัญและมีส่วนเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทุก ๆ องค์กร ให้หันมาให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นตามลำดับ รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้จัดการเรียนการสอนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก จึงเป็นสัญญาณบ่งชี้ได้ว่าอนาคตอันใกล้นี้ องค์กรสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นและมีความต้องการมีอาชีพในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นการแข่งขันในการมีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพจะกลายเป็นจุดขายที่สร้างความโดดเด่น และภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเป็นมืออาชีพ^{๔๙}

^{๔๘} เอกสิทธิ์ สนามทอง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร”, วารสารเกษมบัณฑิต, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒) : ๗๑-๗๒.

^{๔๙} อนิวัช แก้วจำนงค์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑-๑๒.

ตารางที่ ๒.๖ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธงชัย สมบูรณ์	๑. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มีค่าใช้จ่าย ๒. ศักยภาพของมนุษย์ พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด ๓. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร
พะยอม วงศ์สารศรี	๑. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต ๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีติดองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
Flippo, Edwin B.	๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ การบริหารงานบุคคลที่พบได้ในหน่วยงาน มีจำนวน ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ปัญหาการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ๒) ปัญหาการพัฒนาบุคลากร (Development) ๓) ปัญหาการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ๔) ปัญหาการรวมพลัง (Integration) ๕) ปัญหาการบำรุงรักษา (Maintenance) ๖) ปัญหาการให้พนักงาน (Separation)
อนิวัช แก้วจำนงค์	ทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้กับคนในองค์กร จึงมีความสำคัญและมีส่วนเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์การทุก ๆ องค์การ
เอกสิทธิ์ สนามทอง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในองค์กรนั้นจะมุ่งเน้นและมีเป้าประสงค์หลัก ๆ ๔ ประการแบ่งเป็นการพัฒนา ๓ ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ กับ ๑ การบริหาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เพราะว่าการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน โดยมีการดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ที่ทันสมัยต่อสภาพสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การหรือ

ที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

๒.๓.๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพิจารณา ถึงการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรนั้น ๆ สาธะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็คือ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคลเพื่อที่จะทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่บุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้รับรู้ความสามารถของตน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กรและผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamics) คือมีลักษณะการเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ มีการปรับตัวและพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตนเองเพื่อทำงานร่วมกับเพื่อน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคนั้น เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาซึ่งองค์กรจัดให้มีขึ้นหรือเป็นเรื่องที่บุคคลดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงาน เมื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประสิทธิผลของพนักงานในองค์กรได้ว่าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด ข้อมูลที่วัดได้นี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรอบต่อไป อนึ่งกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรอันได้แก่การเปิดโอกาส ความก้าวหน้าในงานการเรียนรู้ และการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ภายในองค์กร

๒.๓.๕ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคกระทำได้หลายวิธี^{๕๐} คือ

๑. การให้ความรู้แก่พนักงานโดยวิธีการศึกษา

การให้ความรู้แก่พนักงานโดยวิธีการศึกษา นั้นทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนเข้าทำงาน และการศึกษาหลังจากได้ผ่านการสรรหาและการเลือกสรร และได้ทำงานในองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว การศึกษาก่อนเข้าทำงานเป็นการศึกษาตามหลักสูตรในโรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป ซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการให้ทุนแก่บุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยมีข้อผูกพันว่าเมื่อศึกษาจบแล้วต้องกลับมาทำงานให้กับองค์กรเป็นการชดใช้ทุนต่อไป สำหรับการศึกษาหลังจากได้เข้าเป็นพนักงานและทำงานกับองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูน

^{๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕-๗๒.

ทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะโดยการเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมโดยมุ่งหวังประกาศนียบัตรปริญญา หรือวุฒิการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการอนุญาตให้พนักงานลาศึกษาต่อได้ ทั้งนี้ อาจให้ได้รับเงินเดือนระหว่างหรือไม่ก็ได้ ตามแต่จะตกลงทำสัญญากัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการศึกษานี้เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาที่ยาวนานพอสมควร ส่วนใหญ่มักจะมีระยะเวลาเกินกว่า ปี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการให้ความรู้ในทางทฤษฎีโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อให้บุคคลนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานต่อไป มิได้เป็นการให้ความรู้ด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะเหมือนกับการฝึกอบรม

๒. การจัดการให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดหมายเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ คือ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้หลายประเภท เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว และการฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การจัดฝึกอบรมนั้น องค์การอาจจะดำเนินการจัดขึ้นเองภายในองค์การ หรือจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันที่จัดฝึกอบรมได้

๓. การพัฒนาตนเองของพนักงาน

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการเตรียมตนเองสำหรับความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไปภายหน้า ซึ่งองค์การสามารถสนับสนุนการพัฒนาตนเองได้โดยการจัดให้มีห้องสมุดหรือจัดหาหนังสือ บทความ และเอกสารต่าง ๆ ให้พนักงานได้อ่านหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคคลที่มีการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของพนักงานอาจกระทำได้โดยการศึกษาหรือฝึกอบรมที่เป็นทางการ ได้รับคุณวุฒิเพิ่มขึ้น หรือเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ โดยเป็นการศึกษาด้วยตนเองโดยมิได้มีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น หากแต่เพิ่มคุณภาพการทำงานเพิ่มขึ้นในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ นอกจากนี้ การพัฒนาตนเองอาจเป็นไปในลักษณะของการพัฒนาจิตใจหรือบุคลิกภาพของพนักงานก็ได้^{๕๑}

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคเป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้างหรือพนักงานขององค์การนั้น ๆ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การให้ความรู้แก่พนักงานโดยวิธีการศึกษา นั้นทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนเข้าทำงาน และการศึกษาหลังจากได้ผ่านการสรรหาและการเลือกสรร สาธารณสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการจัดการให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ และการพัฒนาตนเองของพนักงาน เพื่อเป็นการเตรียมตนเองสำหรับความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไปภายหน้า

๒.๓.๖ องค์การที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๖.

๑. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สำหรับองค์การที่จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการดำเนินงานและการควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

๒. หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับองค์การที่มีได้จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นโดยตรง หน้าที่ดังกล่าวจะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่หนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓. ผู้บริหาร อาจกล่าวได้ ผู้บริหารทุกระดับชั้นในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับมีความรับผิดชอบแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแผนการดำเนินการ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับองค์การ และผู้บริหารระดับต้นได้แก่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงาน มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ตลอดจนควบคุมดูแลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความรับผิดชอบของตน โดยการสอนแนะนำ ให้ความรู้เกี่ยวกับงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. นักวิชาการและวิทยากร ทำหน้าที่ในการสอนหรือฝึกอบรมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เป็นนักวิชาการหรือวิทยากรขององค์การเอง หรือนักวิชาการและวิทยากรซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์การ

๕. ตัวพนักงานเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบผลสำเร็จได้ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความเต็มใจของพนักงานที่จะเข้ารับการศึกษา การอบรม การพัฒนา ตลอดจนการพัฒนาตนเอง โดยมีจุดมุ่งมั่นเพื่อที่จะทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคมีหน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการส่วนหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การตอบสนองความต้องการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการมีหน้าที่ในการสอนหรือฝึกอบรมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เป็นวิชาการหรือวิทยากรขององค์การและตัวพนักงานเอง ต้องพัฒนาตัวเองโดยการศึกษา การอบรม และการพัฒนา เพื่อที่จะ

หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น ๓ แนวทางใหญ่ คือ^{๕๒}

๑) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

๓) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นการต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ๓ ส่วน คือ

๑) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความจำเป็นในระดับบุคคลในการเรียนรู้และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานเขาเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการสิ่งต่อไปนี้ กล่าวคือ

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่นักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ使他เกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงอิดให้กับองค์กรและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

^{๕๒} นิสตาர்க์ เวชยานนท์, **บทความวิชาการ HR, (คณะรัฐประศาสนศาสตร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๘), หน้า ๒๐-๔๐.**

ประการที่สอง องค์การต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ และความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และทันสมัยอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับ การทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์และการตรวจสอบการทำงานของตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ประการที่สี่ องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๒) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย องค์การและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนเองด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองก้าวขึ้นไปในสายงานอาชีพ

๓) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์การให้แข็งแรงสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์การ และการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์การเสียก่อน เมื่อคนองค์การเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุนเป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนาคนโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเองชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิต คือ ความสุข อิศราภาพความดีความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล^{๕๓} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรมการให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคตในระยะเวลาที่สั้นกว่า^{๕๔} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ

^{๕๓} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎกมหาวิทยาลัยศาสนาธรรม (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^{๕๔} อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๔๘.

และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^{๕๕} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้นต้องพัฒนาในด้านร่างกาย และจิตตไปพร้อม ๆ กันนอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้วต้องนำไปปฏิบัติฝึกฝนให้เกิดผลดี คือ มีประสบการณ์ดีนั่นเองประสบการณ์ดีความรู้ดีมีคุณธรรมดีและมีความสามารถสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๕๖}



^{๕๕} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : VJ. พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๕๖} อำนาจ เจริญศิลป์, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินต์ติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

ตารางที่ ๒.๗ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
นิสตาร์ก เวชยานนท์	๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น ๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)	ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากรมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุนเป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
อำนาจ แสงสว่าง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง
วิชัย โสสุวรรณจินดา	กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ
อำนาจ เจริญศิลป์	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้นต้องพัฒนาในด้านร่างกาย และจิตใจไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ ๑) เป็นการดำเนินให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มีทั้งการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา ๒) การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และ ๓) การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่อง หรือการพัฒนาบุคลากรการพัฒนาบุคคลในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ

๒.๓.๘ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในการพัฒนามี ๓ วิธี ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม กระบวนการของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรม

๑.๑ ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักวิชาได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำการฝึกอบรมเป็นกระบวนการการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วยเช่นการจูงใจความเข้าใจการได้ความรู้และการเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้นำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดีเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดหมายของการอบรมโดยมีรูปแบบต่าง เช่น การปฐมนิเทศการฝึกในห้องฝึกงานการอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่นการบรรยายการอภิปราย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบันกำหนดแบบอย่างที่เป็นทางการกับระดับพนักงานสำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคตการฝึกอบรม^{๕๗} เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการตามความหมายดังกล่าวการฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

๑.๒ ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้อย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติงานนั้น มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพราะถ้าคนเรามีความพึงพอใจย่อม

^{๕๗} เสนาะ ดิยาวาร์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๗.

ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และมีความสามารถทำงานอย่างชำนาญหรือกล่าวได้ว่ามีทักษะในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี^{๕๘} ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

๑) องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์กร ลำพังเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จำเป็นต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลภายในองค์กร งานจึงจะประสบความสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งาน นั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ

๒) ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาเพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

๓) งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

๔) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกเขาอายุมากแล้ว ปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำจะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกิดการพัฒนา ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญให้รู้สิ่งใหม่ให้พอใจงานใหม่ ให้มีทักษะในการทำงานใหม่ ๆ นั่นได้ การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นระบบ

๑.๓ กระบวนการของการฝึกอบรม

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนสามารถสรุปกระบวนการ หรือขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมได้ดังนี้

๑) กำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments)

ความจำเป็นหรือ Needs ในการฝึกอบรม และพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาด หรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง นอกจากนั้นยังพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุง หรือ

^{๕๘} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๗.

สร้างโอกาส เพื่อความสำเร็จโดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา^{๕๙}

เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และช่วยแก้ไขปัญหาได้นั้น องค์การจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ถึงต้องมีการฝึกอบรมมีเรื่องอะไรที่บ่งบอกว่าควรมีการฝึกอบรมในการหาความจำเป็นนี้มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการ คือการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล^{๖๐}

การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

๑. การศึกษาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนหน้าที่ และลักษณะงานขององค์การโดยละเอียด

๒. การสอบถามผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริหาร

๓. การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานองค์การ

๔. จากเอกสาร เช่น บันทึกการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานหรือผลการประเมินครั้งก่อน

๒) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Developing and design Training programs)

เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์การ และบุคลากรต้องการได้รับการแก้ไขหรือมุ่งให้ปรับปรุงผลงานก็จะต้องมีการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากร การเลือกเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรม การกำหนดสถานที่จัดการฝึกอบรมและอุปกรณ์การฝึกอบรม^{๖๑}

๓) การบริหารหลักสูตร (Training Delivery)

ในขั้นตอนนี้ สามารถกำหนดช่วงเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ ออกได้เป็น ๓ ระยะได้แก่ ระยะแรก เป็นการวางแผนจัดหลักสูตรการฝึกอบรมโดยที่จะมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

ระยะสอง การดำเนินการฝึกอบรม จะเป็นการดำเนินการในเรื่องของการจัดเตรียมความพร้อมในด้านสถานที่และพิธีการจัดการฝึกอบรมในแต่ละวัน ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์หลักสูตร งบประมาณประจำวัน และรายงานสรุปความก้าวหน้าในการจัดการฝึกอบรม

^{๕๙} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๖-๒๗๗.

^{๖๐} นิสดาร์ก เวชยานนท์, บทความทางวิชาการ HR, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๒๖.

^{๖๑} ดนัย เทียนพุดิ, กลยุทธ์การพัฒนาคน : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม : การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : บั๊คแบงก์, ๒๕๔๐), หน้า ๗๗-๗๘.

ระยะสาม การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมโดยหน่วยงานฝึกอบรม การนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติโดยหน่วยงานต้นสังกัด และการวัดผลทางธุรกิจในด้านผลลัพธ์โดยหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ขั้นตอนในการบริหารหลักสูตรนี้ จำเป็นจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและประสานงานกัน ในการฝึกอบรมจะเพิ่มหรือลดฝ่ายไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งคณะกรรมการ อำนวยการคณะกรรมการดำเนินการ เลขานุการ เภรณูญิก พิธีกร ฝ่ายเอกสารและรับลงทะเบียน ฝ่ายจัดทำคำบรรยาย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายพยาบาล ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายปฐมภูมิ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายการบันทึกและกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และฝ่ายประเมินผล เป็นอาทิ

๔) การดำเนินการอบรม

การดำเนินการอบรมนั้นเป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยเปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ หรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม จัดการสถานที่และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อยและเริ่มดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในขั้นนี้ทางคณะผู้จัดจะต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนเวลา สถานที่ และวิทยากรให้เป็นไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นที่สุด^{๖๒}

๕) การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม (Training Evaluation and Follow UP)

สิ่งที่ต้องการประเมินและติดตาม จะประกอบไปด้วยการประเมินในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

๒. การประเมินปฏิกิริยา เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นและทัศนคติอย่างไรต่อการฝึกอบรม เช่น ทัศนคติต่อวิทยากรหรือหัวข้อวิชา

๓. การประเมินพฤติกรรม เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่

^{๖๒} ญัฐพันธ์ เซจรรันนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๕-๑๔๐.

๔. การประเมินผลลัพธ์ เพื่อต้องการทราบว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพประสิทธิผลดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ และการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่^{๖๓}

๑.๔ ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นสามารถแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรมและระยะเวลาในการสอน แต่ที่หน้าสังเกตคือการฝึกอบรมก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความชำนาญ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม เราสามารถสามารถแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม^{๖๔} ดังต่อไปนี้

๑. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (induction or orientation)
๒. การฝึกอบรมโดยการทำงาน (on the job Training)
๓. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training)
๔. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
๕. การฝึกงาน (internship Training)
๖. การฝึกอบรมพิเศษ (Special purpose program)

๑.๕ วิธีการฝึกอบรม

ความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมจึงนับว่ามีส่วนขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะใช้ถ่ายทอด และการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัว มีความพร้อม และเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝน ซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีอยู่หลายวิธี ที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้^{๖๕}

๑. การบรรยาย (Lecture)
๒. การฝึกอบรมโดยการทำงาน (Conference)
๓. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
๔. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
๕. การสาธิต (Demonstration)
๖. การสัมมนา (Seminar)
๗. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job Training)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรม มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการจัดการในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาด หรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเรียนรู้ และชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งสำหรับการใช้ในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการฝึกอบรมคือทำให้ผลผลิตสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีขึ้น และมีความสามารถในการแก้ไข

^{๖๓} พยอมน วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๒-๑๗๓.

^{๖๔} เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๔๓), หน้า ๙๙-๑๐๑.

^{๖๕} ณัฏฐพันธ์ เขจรนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๕๕-๑๕๘.

ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ที่จะปฏิบัติงาน
นั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน

๒.๓.๙ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Study)

การศึกษาที่จุดเน้นที่บุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร กับการเป็นการพัฒนาเรื่องอาชีพ กล่าวคือ เลื่อนขั้นเป็นหัวหน้างานการให้การศึกษาทางด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการการศึกษาของบุคคล เนื่องจากการให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็น เพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้^{๖๖}

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในเรื่องของการศึกษาก็คือการศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งผลที่จะได้รับจะปรากฏขึ้นในระยะยาว นอกจากนี้การประเมินผลกระทำได้โดยเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ ดังนี้

๑. การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความรู้ ความสามารถ และทักษะของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษา มีการวิจัยจนเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า การลงทุนด้านการให้ศึกษามีผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมาก เช่น สหรัฐอเมริกา เยอรมนี และญี่ปุ่น มีการลงทุนทางการศึกษามากทำให้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายเอาแบบอย่าง

จะเห็นว่าการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงน่าจะมีความเหมาะสม และสมควรได้รับการดำเนินการจัดการศึกษาลักษณะนี้ไปพร้อม ๆ กับการศึกษาที่จัดอยู่ในสถานศึกษา

๒. การศึกษาเป็นการลงทุนและการบริโภค

การศึกษาในทรรศนะของนักเศรษฐศาสตร์จะต้องคำนึงผลได้ คือสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนทางการศึกษานั้น ๆ การศึกษาคือการบริโภคซึ่งสามารถแยกทรรศนะทั้ง ๒ ออกได้ ดังนี้

๑) การศึกษาเป็นการลงทุน ตามแนวคิดในปัจจุบันถือว่ารายจ่ายเพื่อการศึกษาเป็นการจ่ายลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิตในอนาคต บทบาทของการศึกษานั้นจะอยู่ในรูปของทักษะที่แฝงในตัวมนุษย์ที่เราถือว่าเป็นทุนมนุษย์ ไม่จำเป็นต้องบำรุงรักษาและปรับปรุงทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของมนุษย์ถือได้ว่าเป็นการลงทุนในมนุษย์

๒) การศึกษาเป็นการบริโภค การศึกษาเพื่ออรรถประโยชน์และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การศึกษาที่มีจุดประสงค์เพื่อการเสริมสร้างเกียรติ ศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตาในสังคม แก่บุคคลกร จะเห็นได้ว่า รายจ่ายเพื่อการศึกษาทั้งหมดไม่ใช่เป็นรายจ่ายเพื่อลงทุนเพียงประการเดียว แต่รายจ่ายเพื่อการศึกษาเป็นรายจ่ายเพื่อการบริโภคและรายจ่ายเพื่อการลงทุนไปพร้อม ๆ กัน พิจารณาในเชิงเศรษฐศาสตร์แล้ว การศึกษาคือปัจจัยแห่งการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของทุนมนุษย์นั่นเอง

จะเห็นได้ว่า รายจ่ายเพื่อการศึกษาทั้งหมดไม่ใช่เป็นรายจ่ายเพื่อลงทุนเพียงประการเดียว แต่รายจ่ายเพื่อการศึกษาเป็นทั้งรายจ่ายเพื่อการบริโภคและรายจ่ายเพื่อการลงทุนไปพร้อม ๆ กัน

^{๖๖} เซอร์ โรจนแสง, แนวคิด การวางแผน และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๕-๗๒.

พิจารณาในเชิงเศรษฐศาสตร์แล้ว การศึกษาคือปัจจัยแห่งการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของทุนมนุษย์นั่นเอง

๓) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ การศึกษาของบุคลากรในองค์การจะต้องยึดถือจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

๔) ความจำเป็นที่องค์การต้องจัดให้มีการศึกษา

เหตุผลที่องค์การจำเป็นต้องจัดให้มีการศึกษาแก่บุคลากรเนื่องมาจากสาเหตุ ๔ ประการ คือ

๑. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่ทำงานได้ทันที ไม่มีสถานศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่จบการศึกษาออกมาแล้ว เมื่อเข้ามาสู่องค์การ

๒. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการศึกษา

๓. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะผลต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

๔. การได้ประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการ ประสบการณ์ตรงต่อการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคคล

๕) หลักการจัดการศึกษา

เมื่อเหตุผล และความจำเป็นในการจัดให้มีการศึกษาแก่บุคลากร การจัดการศึกษาควรจะยึดหลักต่อไปนี้

๑. การศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร เมื่อบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การบุคลากรย่อมมีความต้องการที่จะได้รับโอกาสการพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองให้สูงขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองมากขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนบุคคลให้ได้รับโอกาสการพัฒนาตนเองการจัดการศึกษาตามความต้องการ ๆ กล่าวคือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจมีความต้องการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒. การศึกษาตามความประสงค์ขององค์การ ด้วยเหตุผลที่ว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์การจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์การได้ เมื่อสำเร็จแล้ว จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงานประจำในองค์การ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามรูปแบบของการจัดการศึกษาตามความประสงค์ขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็นลักษณะ คือ

๑. การศึกษาก่อนปฏิบัติงาน เป็นการให้การศึกษาแก่บุคคลก่อนเข้าประจำการ
๒. การศึกษาระหว่างประจำการ เป็นการศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
๓. การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาก่อนแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง

๖) ระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในอดีตเป็นการจัดการศึกษาที่มีศูนย์กลางอยู่ที่วัดบ้าน และวัง โดยการศึกษาที่วัดนั้น จะมีพระเป็นผู้สอนเพื่อให้สามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ และยังมีการ ศีลธรรมตามหลักของศาสนา เพื่อให้ลูกศิษย์ประพฤติดี ประพฤติชอบ การศึกษาที่บ้านเป็นการศึกษา แบบไม่มีแบบแผนบิดามารดา เป็นผู้อบรมสั่งสอนตามโอกาส เพื่อให้รู้ภาษาของตนและสามารถ สื่อสารกับผู้อื่นด้วยภาษาพูด ให้เป็นที่เข้าใจกันได้ส่วนการศึกษาในวังนั้นเป็นการเรียนกับนักปราชญ์ หลวงผู้รับราชการอยู่ในราชสำนัก และเป็นผู้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่สามารถถ่ายทอดไปยังบรรดาลูก ศิษย์ที่เป็นเจ้านาย และบุตรหลานข้าราชการต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นในรัชสมัยของ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และได้มีการปฏิรูปการศึกษาไทยให้เป็นแบบสากล โดยระบบการศึกษาของไทยในปัจจุบันได้กำหนดให้มีรูปแบบ

๑. การศึกษาในระบบ

การศึกษาในระบบมีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนหรือ สถานศึกษาเป็นหลัก มีรูปแบบการจัดสถานศึกษา การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะ ของสถานศึกษาที่ต่างไปจากวิถีชีวิตที่เป็นจริงในชีวิตประจำวันในสังคมและชุมชนกลุ่มเป้าหมายเป็น เด็กและเยาวชน มีการกำหนดวัยของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน มีโครงสร้างของระบบที่แน่นอนเป็นไป ตามลำดับขั้น

๒. การศึกษานอกระบบ

การศึกษานอกระบบมีลักษณะที่สำคัญ คือ ผู้เรียนไม่มีการกำหนดเกณฑ์อายุเหมือนกับ การศึกษาในระบบโรงเรียน ผู้สอนเป็นครูสอนเป็นครูผู้สอนที่มีความรู้ ความชำนาญ และความ เชี่ยวชาญในวิชาที่เรียนโดยตรง หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากการประกอบอาชีพของตนมาเป็น วิทยากรและอาสาสมัคร หลักสูตรและเนื้อหาวิชา ยืดหยุ่นได้มาก เนื้อหาสามารถปรับตามท้องถิ่นและ ความสนใจของผู้เรียน จะมีภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ รูปแบบการจัด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตาม วัตถุประสงค์ของผู้จัดและผู้เข้ารับการศึกษ การเรียนการสอน แตกต่างกันไปและตามความเหมาะสม โดยอาจจัดในรูปแบบพบปะสนทนา การสาธิต การฝึกอบรม การใช้โสตทัศนูปกรณ์ สื่อมวลชน การศึกษาทางไกล เป็นต้น

๓. การศึกษาตามอัธยาศัย

การศึกษาตามอัธยาศัยมีลักษณะที่สำคัญ คือ การศึกษาตามอัธยาศัยมีรูปแบบที่ไม่เป็น รูปแบบที่จะอธิบายได้ชัดเจน ไม่สามารถจับต้องหรือมองเห็นเหมือนการศึกษาในระบบที่มีโรงเรียน เป็นตัวแทนระบบ เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่มีหลายสถานการณ์ จึงมีหลาย วัตถุประสงค์และไม่จำเป็นต้องเพื่อการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระบบอื่น ๆ บุคคลสามารถ

ใช้การศึกษาตามอัธยาศัยในระหว่างการเรียนรู้ในระบบพร้อม ๆ กันด้วย เป็นการศึกษาที่มีหลากหลายรูปแบบ และใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการต่าง ๆ ได้ไม่จำกัด

๗) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายนอกองค์กร

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการศึกษาจะต้องอาศัยทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

แต่เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งของบุคคลได้อาศัยหลักเกณฑ์ของระดับการศึกษาในระบบ เป็นปัจจัยในการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน และโอกาสก้าวหน้าในโครงสร้างของตำแหน่งนั้น ๆ การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาจากภายนอกองค์กรที่จัดเป็นระบบสามารถดำเนินการได้ด้วยการให้ศึกษาต่อโดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ ให้ศึกษาต่อเต็มเวลา ให้ศึกษาต่อบางเวลา ให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

๘) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายในองค์กร

ความจำเป็นของการใช้กำลังคน เพื่อดำเนินภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอาจต้องการบุคลากร ที่มีทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะเจาะจง ซึ่งไม่อาจพึ่งพาการศึกษาจากภายนอก ได้องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรขึ้นใช้เอง และในขณะเดียวกันองค์กร บางลักษณะนอกจากจะผลิตบุคลากรไว้ใช้เองแล้ว ยังสามารถผลิตผู้ชำนาญการและเชี่ยวชาญ ตามที่ตนเองถนัด และมีความสามารถให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วยองค์กรที่จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรประกอบด้วยโครงสร้างรูปแบบ และวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป คือ โครงสร้างขององค์กรที่จำเป็นต้องผลิตบุคลากรขึ้นใช้เอง ฝ่ายจัดบริการการศึกษามีบทบาท ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์แผนงาน และวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนรอบคอบ และตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การศึกษาที่จุดเน้นทรัพยากรมนุษย์มากกว่างานนั้น เพื่อเตรียมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรและทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับ วัตถุประสงค์ขององค์กร การศึกษาจากภายนอกองค์กร จะต้องอาศัยทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และ ประสบการณ์ เหมาะสม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน และตรงเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ขององค์กร

๒.๓.๑๐ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเองในงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้ที่รับผิดชอบอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการพนักงานทำการสอนงาน (Coaching) การแนะนำงานและการเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน การหมุนเวียนงาน ให้พนักงานได้รับ

ความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น^{๖๗}

๑) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

การพัฒนาตนเอง^{๖๘} หมายถึง การเสริมสร้างตนเองให้บรรลุจุดหมายของชีวิต โดยไม่เบียดเบียนสิทธิของผู้อื่น ด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาชีวิตและการทำงานของตนให้สูงขึ้น มีคุณประโยชน์และมีความสุข ซึ่งการพัฒนาตนเองมีจุดหมายที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. สามารถถึงตนเองได้ คือ สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้
๒. ประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน
๓. สามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้

เมื่อพิจารณาขั้นตอนในการพัฒนาตนเองพบว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ การสำรวจตนเองและการวิเคราะห์ตนเอง ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การสำรวจตนเอง เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่เราต้องการ ประเด็นสำคัญที่ทุกคนควรรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่

- ๑) พื้นฐานดั้งเดิม ยกตัวอย่างเช่น ประวัติ ชื่อ นามสกุล สถานที่เกิด สิ่งแวดล้อมในวัยเด็ก ผู้ที่เคยเลี้ยง เล่น สอน บันดาลใจ บุคลิกลักษณะเฉพาะของบิดามารดา และญาติ เหตุการณ์ที่มีอิทธิพลหรือฝังใจ หนังสือ แนวความคิด รูปภาพและสถานที่ที่ชอบและประทับใจมาก ความคิดภาพหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีอำนาจเหนือจิตใจของตน สิ่งของ เหตุการณ์ เรื่องราวต่าง ๆ ที่ตนพูดถึงบ่อย ๆ
- ๒) จุดอ่อนของตน นิสัยที่ไม่พึงประสงค์ สิ่งที่ไม่ได้ สิ่งที่ทำให้ตนรู้สึกว่าถูกดูหมิ่น สิ่งที่ไม่อย่างพูดถึง สิ่งที่ไม่อยากฟัง ไม่อยากเห็น สิ่งที่ทำให้คนอื่นแสดงปฏิกิริยาอันไม่พึงประสงค์
- ๓) จุดเด่นของตนเอง นิสัยอันดีงาม สิ่งที่ได้ดีที่สุดในชีวิต สิ่งที่ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง สิ่งที่ทำได้ดี แต่คนอื่นทำไม่ได้ สิ่งที่ชอบที่สุด สิ่งที่ต้องการมากที่สุด

๒. การวิเคราะห์ตนเอง เป็นการมองตนเองให้ลึกลงไปรายละเอียด การวิเคราะห์ตนเองมักจะใช้แนวความคิด Johari Window ที่นำเสนอโดยนักวิชาการ ๒ คน คือ Joseph Luff Harry Ingram แนวคิด Johari Window จะมีการแบ่งหน้าต่างออกเป็น ๔ บาน ดังนี้

- ๑) พฤติกรรมเปิดเผย (Open Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองรู้ว่า ตัวเองเป็นอย่างไร และคนอื่นรู้ด้วยเช่นกันว่าคน ๆ นั้นมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น พฤติกรรมชอบช่วยเหลือผู้อื่น
- ๒) พฤติกรรมบอด (Blind Spot) เป็นพฤติกรรมที่คนอื่นรู้ว่าคน ๆ นั้นเป็นอย่างไร แต่ตัวเองไม่รู้ว่าเป็นอย่างไร เช่น พูดไม่ชัด พูดมาก
- ๓) พฤติกรรมซ่อนเร้น ปิดบัง (Hidden Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองรู้ว่า ตัวเองเป็นอย่างไร แต่คนอื่นไม่รู้ว่าเป็นอย่างไร เช่น มีจิตใจอิจฉาคนอื่น

^{๖๗} เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, “วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔-๑๕.

^{๖๘} เซาว์ โรจนแสง, แนวคิด การวางแผน และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๖๖.

๔) พฤติกรรมมืด (Unknown Area) เป็นพฤติกรรมที่ทั้งตัวเองและคนอื่นก็ไม่ว่ากันว่า คน ๆ นั้นมีพฤติกรรมอย่างไร

ตามแนวคิดของ Johari Window การที่คนจะพัฒนาตนเองได้นั้น จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองให้มากที่สุดโดยค้นหาตัวเองและเปิดเผยตัวเอง (Openness) เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองเพื่อผู้อื่นจะได้มีโอกาสบอกตัวเขาได้ทราบว่าเขาเป็นอย่างไร มีจุดดี และจุดที่จะต้องปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ตนเองยังไม่ได้ดี ในการนี้เขาจำเป็นต้องยอมรับ (Feedback) จากผู้อื่นแม้ว่าจะเป็น (Negative Feedback) ก็ตาม

๒) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาสายอาชีพ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีพนักงานที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ตามที่ต้องการ ซึ่งการพัฒนาอาชีพจะเป็นแนวทางที่พนักงานจะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อให้มีโอกาสในการเติบโตและเจริญก้าวหน้าตามเส้นทางงานอาชีพที่องค์การได้กำหนดไว้

การพัฒนาสายอาชีพจะประกอบไปด้วยแนวคิดที่สำคัญ ๒ ประการ ดังนี้ คือ^{๖๕}

ประการแรก แนวคิดการจัดการสายอาชีพของพนักงาน (Career Management) ซึ่งเป็นระบบ หรือกระบวนการที่องค์การได้จัดเตรียม และดำเนินการเพื่อธำรงรักษาพัฒนา และใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประการที่สอง การวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Planning) ซึ่งเป็นแผนอาชีพของพนักงานที่กำหนดขึ้นจากสิ่งที่พนักงานอยากจะเป็นหรืออยากจะทำในอนาคต ซึ่งจะมีทั้งแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว

การพัฒนาสายงานอาชีพ เป็นหน้าที่ของทั้งฝ่ายองค์การและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองก้าวหน้าไปในสายงานอาชีพการพัฒนาสายอาชีพ จะเน้นอาสาในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกัน โดยที่องค์การจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานในระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ คือ การพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุก ๆ ขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์การก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ จึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันของทั้งองค์การและบุคลากร

^{๖๕} อารมณ์ ภูวพิพัฒน์, Career Development in Practice, (กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓๗.

๓) การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Team Development)

การสร้างทีม หมายถึง กระบวนการพัฒนาที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งการสร้างทีมจะช่วยให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะการจัดการกับปัญหาพัฒนาสื่อสาร และยอมรับซึ่งกันและกัน และเป็นการใช้ปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมกลุ่มต่อสมาชิกของทีมให้เกิดการเพิ่มพูนความเชื่อมั่นและการเปิดเผย

ทีมงาน คือ การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้ที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานจะต้องรับรู้ และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ มีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และรับทราบข้อตกลงต่าง ๆ ของกลุ่มอย่างชัดเจน การทำงานของทีมจะต้องเป็นไปตามระบบเปิด (Open system) และมีการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานส่วนพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

๑. มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ พูดจาชัดเจน
๒. มีการประสานงาน
๓. มีการตรวจสอบการทำงานของกันและกันตลอดเวลา
๔. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน มีการบอกกล่าวกัน จะต้องยอมรับการที่คนอื่นให้ Feed back เพื่อเราจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข
๕. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้ เงื่อนไขสำคัญที่จะก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องพิจารณารายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้ กล่าวคือ สมาชิกทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพันทางจิตใจกับเป้าหมายของทีม สมาชิกแต่ละคนจะต้องสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทีมมิใช่สนใจแต่เฉพาะงานของทีมเพียงอย่างเดียว ทีมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างสมาชิกและทีมจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อเสนอให้ทีมทราบถึงผลการทำงาน

๔) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

การพัฒนาองค์การ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์การให้แข็งแกร่งสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์การ และการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์การเสียก่อน เมื่อคนในองค์การเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงาน และปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาองค์การประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้^{๗๐}

^{๗๐} สุจิตร์ ธนารักษ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๐๘-๑๑๕.

๑. การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)

การวินิจฉัยองค์กรเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร แล้วดำเนินการแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมักจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์กรให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กร ในอนาคต

๒. การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

ในขั้นตอนนี้ทีมงานพัฒนาองค์กรจะนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กรมากำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์กรและวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตาม เป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมของ องค์กรเพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานที่สำเร็จ ให้เป็นรูปธรรม

๓. การดำเนินงานพัฒนาองค์กร (Organization Development Intervention)

การดำเนินงานพัฒนาองค์กร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนา องค์กร โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรจะนำแผนการพัฒนาองค์กรไป ปฏิบัติโดยการวางแผนปฏิบัติงาน จัดทำตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลาและผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน ตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าซึ่ง อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและเตรียมรับมือมาก่อน ดังนั้น ผู้ทำการพัฒนาองค์กรจะต้องเปิดใจ ตื่นตัวและเตรียมพร้อมจะแก้ไขปัญหายอยู่ตลอดเวลา

๔. การประเมินผลการพัฒนาองค์กร (Organization Evaluation)

การประเมินผลการพัฒนาองค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนา องค์กรที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กร ว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร โดยทีมงานจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้น ในอนาคต

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเองในงาน คือ การเสริมสร้างตนเองให้บรรลุจุดมุ่งหมายของชีวิต โดยไม่เบียดเบียนสิทธิของคนอื่น ซึ่งการพัฒนา ตนเองมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อสามารถพึ่งตนเองได้ จึงจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองให้มากที่สุด เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เพื่อการสร้างทีมและพัฒนาทีมช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓.๑๑ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทั่วไป

การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ความมุ่งหมายพิจารณาได้ ๒ ประการ^{๗๑} คือ

๑. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายในแง่ส่วนรวม ได้แก่

- ๑) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่
- ๒) เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- ๓) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- ๔) เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- ๕) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ๖) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- ๗) เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพึงพอใจทุกฝ่าย
- ๘) เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ
- ๙) เพื่อสอนบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

๒. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่

- ๑) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- ๒) เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- ๓) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- ๔) เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- ๕) เพื่อเรียนรู้งาน ลดอัตราเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
- ๖) เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ๗) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- ๘) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- ๙) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงความหลากหลายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การติดตามผล และการสร้างเกณฑ์วัดผล รวมถึงการปรับกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอก ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร โดยเปลี่ยนจากการอบรมเป็นการเรียนรู้ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เสริมสร้าง

^{๗๑} พยอมน วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๗.

ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะที่จำเป็น ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๗๒

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทั่วไป คือ การแสดงถึงผลของความต้อ้งการและบอกถึงมาตรฐานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติสามารถวัดได้ การบอกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถเลือกวิธีการตลอดจนเลือกแนวทางการประเมินผลได้ ตรงกับโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๒.๘ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธงชัย สันติวงษ์	ความจำเป็น หรือ Needs ในการฝึกอบรมและพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องบนพื้นฐาน
นิสสารก์ เวชยานนท์	การเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น - การศึกษาวัตถุประสงค์ - การสอบถามผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ - การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
ณัฐพันธ์ เขจรนนท์	องค์การ - จากเอกสาร เช่น บันทึกการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานหรือผลการประเมินครั้งก่อน
พะยอม วงศ์สารศรี	การดำเนินการอบรมนั้นเป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนรับทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการใช้บรรลุจุดมุ่งหมาย
เชาว์ โรจนแสง	ความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ ๑. องค์กรมุ่งหวังผลผลิต ๒. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่าง ๓. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลง ๔. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา
พะยอม วงศ์สารศรี	ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีระบบ
	สิ่งที่ต้องการประเมินและติดตาม ได้แก่ ๑. การประเมินผลการเรียนรู้ ๒. การประเมินปฏิกิริยา ๓. การประเมินพฤติกรรม ๔. การประเมินผลลัพธ์

^{๗๒} สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และ ธนากร เพชรสินจร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒) : ๕๑-๖๔.

ตารางที่ ๒.๘ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เฉลิมพงศ์ มีสมนัย	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเองในงาน หมายถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่รับผิดชอบอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการพนักงานได้ทำการสอนงาน (Coaching)
อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์	๑. แนวคิดการจัดการสายอาชีพของพนักงาน ๒. การวางแผนอาชีพของพนักงาน
สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และ ธนากร เพชรสินจร	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน เช่น ทัศนคติของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องบริหารความหลากหลายผ่านนโยบาย แผนปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการติดตามผล พร้อมทั้งปรับกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่นและเปิดรับแนวคิดใหม่ ซึ่งช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

๒.๔ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

บุคลากรมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีส่วนผลักดันและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนา ตามภารกิจต่าง ๆ ของส่วนงานให้บรรลุผลสำเร็จและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของส่วนงานอย่างเหมาะสม จนทำให้บุคลากรส่วนใหญ่พึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนที่มีอยู่ในองค์กร เมื่อบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนมีประสิทธิภาพสูงสุด และจะทำให้ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของส่วนงานสูงสุดด้วย แต่เนื่องจากองค์กรทุกแห่งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ สภาพการณ์การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการผู้รับบริการ ฉะนั้น ส่วนงานทุกแห่งจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วย

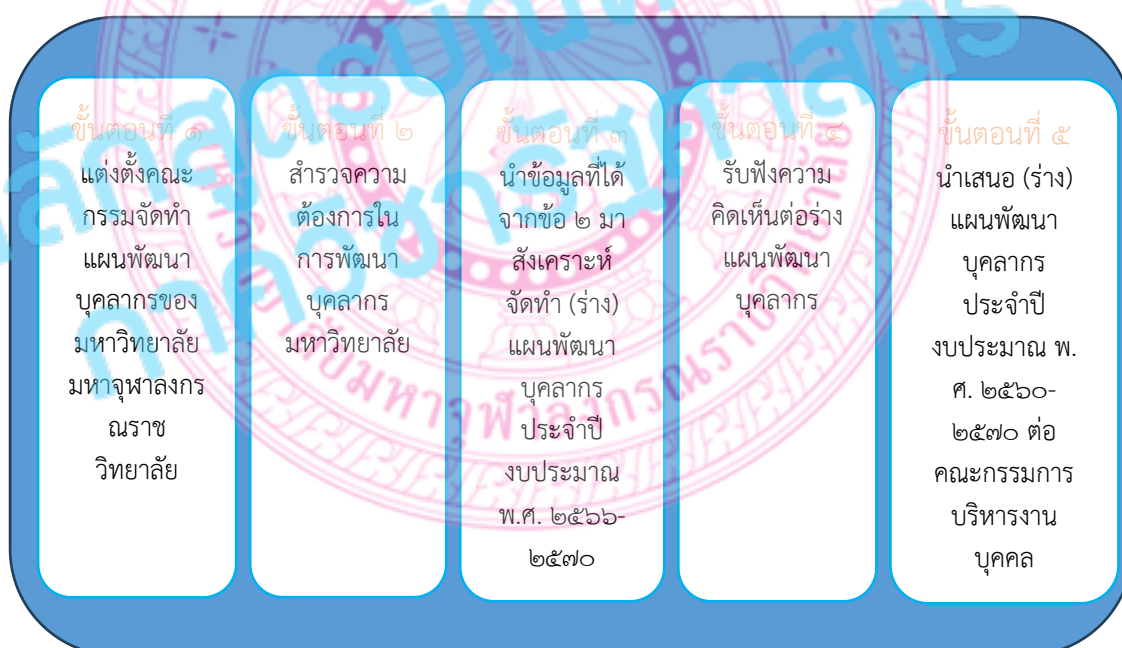
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่องบประมาณที่ได้รับจัดสรร ประกอบกับบุคลากรของรัฐแต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถหลากหลาย มีความแตกต่างกันตามหน้าที่และภารกิจ จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายของมหาวิทยาลัย จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๑ จัดการศึกษา พัฒนาบัณฑิตให้มีสติปัญญาและคุณธรรมเป้าประสงค์ ๑.๒ หลักสูตรมีการบูรณาการหลักพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ และเป้าประสงค์ที่ ๑.๓ อาจารย์มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์และสามารถบูรณาการพุทธนวัตกรรมกับกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ ๕.๓ มีระบบการบริหาร

จัดการองค์วิธีพุทธ ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนได้แก่ ๑) แต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒) สำนวจ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย ๓) นำข้อมูลที่ได้จากข้อ ๒ มาสังเคราะห์ จัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖- ๒๕๗๐ ๔) รับฟังความคิดเห็นต่อร่าง แผนพัฒนาบุคลากร ๕) นำเสนอ (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ ต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์แผนพัฒนาบุคลากร เชื่อมโยงกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนด Road Map ของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีการวางระบบ HR (HR System พร้อมใช้ EdPEX) สีสสร้างและ สร้างระบบงาน HR สู่ความเป็นเลิศ

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



แผนภาพที่ ๒.๒ ขั้นตอนการจำทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แผนพัฒนาบุคลากร
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ จัดการศึกษา พัฒนาบัณฑิตให้มีสติปัญญา และคุณธรรม			ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล			
๑ โครงการ เพิ่มทักษะ (Upskill)	๒ โครงการ เสริมสร้างความรู้ การพัฒนา ตำแหน่งทาง วิชาการและ งานวิจัย	๓ โครงการ พัฒนา คณาจารย์ แบบมืออาชีพ	๔ โครงการเพิ่ม ศักยภาพ อาจารย์ของ มหาวิทยาลัย	๕ โครงการ ส่งเสริมการ สร้างค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร	๖ โครงการ พัฒนาการ บริหาร จัดการตาม หลัก ธรร มาภิบาล	๗ โครงการ ขับเคลื่อน การ พัฒนาการ บริหาร องค์กรสู่ ความเป็น เลิศตาม หมวด ๕ ของ Edpex

แผนภาพที่ ๒.๓ แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลากหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าและเรียบเรียงไว้ ดังนี้

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

เพรณภา พรหมสาขา ณ สกลนคร ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจิรา ก่อสร้าง จำกัด” ผลจากการศึกษาพบว่า ๑) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจิรา ก่อสร้าง จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ๒) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจิรา ก่อสร้าง จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมา ๓) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจิรา ก่อสร้าง จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ก็คือบริษัทควรส่งเสริมให้มีการขยายการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทุกระดับ โดยการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ

ให้มากขึ้น โดยเน้นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้ตรงภารกิจและบทบาทหน้าที่ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น^{๗๓}

ศศิธร ฉายโชติเจริญ ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ผลจากการศึกษาพบว่า ๑) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนามีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ๒) ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับค่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๗๔}

นงเยาว์ อินทสโร และ กิตติยา อินทกาญจน์ ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย สงขลา” ผลจากการวิจัยพบว่า ๑) ปัจจัยด้านหลักการเรียนรู้และปัจจัยด้านความรู้เชิงพฤติกรรมมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด คือ บุคลากรใช้วิธีการศึกษา สังเกต และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้งานและบุคลากรเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ๒) บุคลากรที่มีเพศและหน่วยงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) บุคลากรที่มีหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๗๕}

ปริญญญา หรุ่นโพธิ์ และ จินห์นิภา เจริญนาคพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการซึ่งในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในการปฏิบัติงานนั้นทางบริษัทจะคำนึงถึงวุฒิการศึกษา ความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริงและการมีปฏิภาณไหวพริบที่ดี ๒. การสรรหา เลือกสรรหาพนักงานจากภายนอก กล่าวคือ ทางบริษัทจะจ้างบริษัทจัดหางานเพื่อสรรหาบุคลากรในขั้นตอนแรก บริษัทจัดหางานจะทำหน้าที่สรรหาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของบริษัท เพื่อที่ทางบริษัทจะสามารถลดระยะเวลาในการสรรหา ลงได้ และ ๓. การคัดเลือก จะมีเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน โดยจะพิจารณาจากผลการเรียน อายุ

^{๗๓} เพรานภา พรหมสาขา ณ สกลนคร, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัทปูนจรัล ก่อสร้าง จำกัด”, การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๔).

^{๗๔} ศศิธร ฉายโชติเจริญ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ”, การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๖).

^{๗๕} นงเยาว์ อินทสโร และ กิตติยา อินทกาญจน์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย สงขลา, รายงานการวิจัย, (สงขลา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จังหวัดสงขลา, ๒๕๕๘).

ประสบการณ์การทำงาน ความสามารถที่ตรงกับสายงาน ความสามารถทางด้านภาษา (อังกฤษหรือญี่ปุ่น) และบุคลิกภาพ โดยทางบริษัทจะมีแนวคำถามแต่ละด้านที่เป็นพื้นฐาน เช่น ด้านครอบครัว พื้นฐานการศึกษาและความสามารถเฉพาะด้านในการสัมภาษณ์ก่อนคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเสมอ มุ่งสรรหาบุคลากรที่มีความประสงค์จะทำงานกับทางบริษัทในระยะยาว^{๗๖}

เกสร บัญครอบ และ ภัทรนันท์ สุรชาติ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท มิตรชัย พรวิเศษชัยไทย จำกัด” ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท มิตรชัย พรวิเศษชัยไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละด้านเรียงตามลำดับจากค่าสูงมาค่าต่ำ คือ (๑) ด้านความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานทำให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวางแผนวิธีการทำงานให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถหาวิธีปรับปรุงแก้ไขงาน การปฏิบัติให้ดีขึ้นเสมอ (๒) ด้านความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สามารถเพิ่มทักษะในการทำงานให้เสร็จตรงตามกำหนดการ สามารถพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (๓) ด้านความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ฉับไว ทันเวลาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามเวลาที่กำหนด สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานให้ทันกับเวลาที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ปริมาณงานมีคุณภาพเหมาะสมกับเวลาที่กำหนดในการปฏิบัติงานมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน (๔) ด้านคุณภาพและมาตรฐานตามกฎหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงานส่งผลต่อการทำงานที่มีคุณภาพ งานสำเร็จเป็นไปตามคุณภาพ ปริมาณงานมีคุณภาพเหมาะสมกับเวลาที่กำหนด^{๗๗}

วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด ได้ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม” กล่าวว่า วิธีการที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้ไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันได้นั้น ต้องประกอบด้วย ๑) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒) วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยที่พนักงานพึงพอใจด้วย และ ๓) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการสามารถจูงใจ พนักงานและสร้างนวัตกรรมได้ และนอกจากนั้นองค์กรจะต้องสร้างค่านิยมที่เอื้อต่อ

^{๗๖} ปริญญ์ ทรุ่นโพธิ์ และ จินห์นิภา เจริญนาคพันธ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด”, วารสารวิชาการ Vridian E-Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๙) : ๑๓๐๓-๑๓๑๔.

^{๗๗} เกสร บัญครอบ และ ภัทรนันท์ สุรชาติ, “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท มิตรชัย พรวิเศษชัยไทย จำกัด”, วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๕) : ๕๑-๖๒.

การเพิ่มขีดความสามารถ ขีดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในด้านการงานบริการ เช่น ส่งเสริมการใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้กล้าคิดนอกกรอบ ให้มีอิสระในการคิดและส่งเสริมให้มีความคิดแบบเจ้าขององค์การ^{๗๘}

ธัญพิมล วสยางกูร และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว” พบว่าการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ของธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับกระบวนการทัศน์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุกมากขึ้น ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม และแนวทางในการพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ที่กล่าวมาทั้งหมดจะเกิดขึ้นจากการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile organization) ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดคล่องตัว (Agile mindset) ได้แก่ ความคล่องตัวด้านความคิด ด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านผลลัพธ์ และการตระหนักรู้ในตนเอง^{๗๙}

จินกุล หลวงอภัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวะนาธรรมของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค ๖ จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีการของตนเองไม่ว่าองค์กรใดก็สามารถเลือกสรรวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเหมาะสมกับหน่วยงานของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะเดียวกันการเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้น ๓ กิจกรรมที่สำคัญคือ การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น และในทางพระพุทธศาสนามีหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักภาวะนา หมายถึง การเจริญ การทำให้เป็นให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งมีอยู่ ๔ ประการ คือ กายภาวะนา คือ การพัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักปฏิบัติต่ออินทรีย์ทั้งห้าในทางที่เป็นคุณ และพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ศีลภาวะนา คือ การพัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน จิตตภาวะนา คือ การพัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญองงามด้วยคุณธรรม

^{๗๘} วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด, “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม”, วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๖) : ๓๖๗-๓๗๘.

^{๗๙} ธัญพิมล วสยางกูร และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว”, วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๖๕) : ๑๕-๒๗.

ทั้งหลาย ปัญญาภาวนา คือ การพัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลส และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา^{๔๐}

ชัยพร เสริมศรี ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผลทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๘ ด้าน ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวก (แปรผันตรง) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าที่มีความสัมพันธ์กันระดับสูง มีอยู่ ๒ ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และพบว่าที่มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง มีอยู่ ๕ ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและผลตอบแทน การควบคุม ประเมินผล การสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์งานออกแบบงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๔๑}

พระครูนนทพลาภิรม (นวล เพชรขู), ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และสุจิตรา ทิพย์บุรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักภาวนา ๔” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการภาวนาทั้งภายในและภายนอกได้แก่ด้านอารมณ์และความรู้สึกทางร่างกายคือความมีสุขภาพกายและความเป็นอยู่ที่ดี ด้านการดำรงชีวิตและความรู้ความสามารถที่ดีในสังคม ด้านจิตใจและด้านสติปัญญา ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนาให้ชีวิตมีความสุขกายสุขใจ และสามารถดำเนินชีวิตได้ด้วยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมได้ตามสภาวะและกาลเวลาจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยการพัฒนาด้วยกายภาวนามาหมายถึงการทำให้เจริญเติบโตแข็งแรงมีสุขภาพดีหรือการรู้จักใช้อิทธิบาทในทางที่ถูกต้องการพัฒนาด้วยศีลภาวนามาหมายถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนพึงควรทำกับตัวเอง เรียกว่า มีศีลเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจในการมีชีวิตร่วมกับผู้อื่นและสังคม โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการดำเนินชีวิตที่ไม่ให้เบียดเบียนกันในชีวิตร่างกายทรัพย์สิน คู่ครอง วาจาตลอดจนไม่เบียดเบียนสติสัมปชัญญะของตนเองและผู้อื่นมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันการฝึกฝนควบคุมตนในทางกายวาจาเพื่อเป็นพื้นฐานของการฝึกจิตใจ และการพัฒนาด้วยจิตตภาวนามาหมายถึงการทำจิตให้เจริญงอกงามโดยมีความเมตตากรุณา มีศรัทธามีความกตัญญูกตเวทีฝึกจิตใจตนเองให้มีความเข้มแข็งมีวิริยะ มีสติมีสมาธิมีความพยายามที่จะต่อสู้กับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้การพัฒนาด้วยปัญญาภาวนาจึงเป็นทั้งความรู้ทั่ว ปรัชญาหยั่งรู้เหตุผลความรู้เข้าใจชัดเจน ความรู้เข้าใจหยั่งแยกได้

^{๔๐} จินนูล หลวงอภัย, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนาธรรมของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค ๖ จังหวัดนครสวรรค์”, วารสารวิจัยวิชาการ, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๑) : ๗๕-๙๒.

^{๔๑} ชัยพร เสริมศรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘).

ในเหตุผลที่ชั่วคุณโทษประโยชน์มิใช่ประโยชน์รอบรู้ในกองสังขารมองเห็นตามที่เป็นจริงและรู้แจ้งชัดเจนน^{๘๒}

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
เพรานภา พรหมสาขา ณ สกลนคร	ปัจจัยองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้รับการคิดเห็นในระดับมาก ขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ข้อเสนอแนะคือบริษัทควรขยายการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทุกระดับ โดยส่งเสริมการฝึกอบรมและการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้และความสามารถที่สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
ศศิธร ฉายโชติเจริญ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาเป็นปัจจัยที่มีผลมากที่สุด ด้านปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะประสบการณ์ทำงานซึ่งมีผลต่อการพัฒนาในระดับค่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕
นงเยาว์ อินทสโร และ กิตติยา อินทกาญจน์	ปัจจัยด้านหลักการเรียนรู้และความรู้เชิงพฤติกรรมมนุษย์มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด โดยบุคลากรใช้การศึกษาสังเกต และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้ อีกทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรที่มีเพศและหน่วยงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และบุคลากรจากหน่วยงานที่แตกต่างกันก็มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

^{๘๒} พระครูนนทพลาภิรม (นพพล เพชรชู), ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และ สุจิตรา ทิพย์บุรี, “วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักภาวนา ๔”, วารสาร มจร บาลีศึกษาพุทธโสฬสปริทรรศน์, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๗) : ๑๒๙-๑๔๒.

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และ จิณห์นิภา เจริญนาคพันธ์	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ โดยมีกระบวนการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ โดยพิจารณาวุฒิการศึกษา ความสามารถในการทำงาน และปฏิภาณไหวพริบ ๒) การสรรหา เลือกบุคลากรจากภายนอกผ่านบริษัทจัดหางาน เพื่อลดระยะเวลาในการคัดเลือก ๓) การคัดเลือก ใช้เกณฑ์มาตรฐานพิจารณาผลการเรียน อายุ ประสบการณ์ ความสามารถทางภาษา และบุคลิกภาพ โดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและมีความประสงค์จะทำงานในระยะยาว
เกสรดา บุญครอบ และ ภัทรนันท์ สุระชาติ	ประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท มิตรชัย พรวิชัยสันไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าสูงไปต่ำ ได้แก่ ๑) ด้านความสำเร็จ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย วางแผนงาน และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ๒) ด้านความพึงพอใจ ที่เน้นการเพิ่มทักษะ พัฒนาคุณภาพงาน และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ๓) ด้านความคล่องแคล่ว รวดเร็ว และทันเวลา โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔) ด้านคุณภาพและมาตรฐาน ที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ส่งผลให้งานมีคุณภาพและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด	การทำให้วัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ต้องประกอบด้วย ๑) การกำหนดเป้าหมายขององค์การและพนักงานให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน ๒) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สามารถจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกันโดยที่พนักงานรู้สึกพึงพอใจ ๓) การลดโครงสร้างที่เป็นทางการและระบบการควบคุมแบบราชการ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีแรงจูงใจและสามารถสร้างนวัตกรรมได้ นอกจากนี้ องค์การควรส่งเสริมค่านิยมที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยเน้นการใช้จินตนาการ การทดลองสิ่งใหม่ กล้าคิดนอกกรอบ มีอิสระทางความคิด และส่งเสริมให้พนักงานมีแนวคิดแบบเจ้าขององค์การ

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ธัญพิมล วสยางกูร และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์กรจึงต้องปรับแนวทางการบริหารเชิงรุกให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ เพื่อความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม แนวทางสำคัญคือการพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว (Agile organization) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดแบบ Agile (Agile mindset) ซึ่งครอบคลุมความคล่องตัวทางความคิด การปฏิสัมพันธ์ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการตระหนักรู้ในตนเอง
จินุกุล หลวงอภัย	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยมี ๓ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และ การพัฒนา เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสนาเรียกว่า ภาวนา ๔ ได้แก่ กายภาวนา การพัฒนากายให้สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม ศีลภาวนา การพัฒนาความประพฤติให้สอดคล้องกับศีลธรรมและวินัย จิตตภาวนา การพัฒนาจิตให้มั่นคงและเปี่ยมด้วยคุณธรรม และ ปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญาให้เข้าใจความจริงของชีวิต และแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา
ชัยพร เสริมศรี	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๘ ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๑ ส่วนการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและผลตอบแทน การควบคุมประเมินผล การสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๑ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระครูนนทพลาภิรม (นวพล เพชรชู), ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และ สุจิตรา ทิพย์บุรี	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการภาวนาทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ ด้านอารมณ์และความรู้สึกทางร่างกาย เช่น การมีสุขภาพดีและความเป็นอยู่ที่ดี, ด้านการดำเนินชีวิตและความรู้ความสามารถที่ดีในสังคม, ด้านจิตใจและสติปัญญา ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งเน้นให้ชีวิตมีความสุขกายสุขใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ภาวนา คือ การดูแลร่างกายให้แข็งแรงและใช้ทรัพยากรทางกายอย่างเหมาะสม, ศีลภาวนา คือ การมีระเบียบวินัยและการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อไม่ให้เบียดเบียนตัวเองและผู้อื่น, จิตตภาวนา คือ การพัฒนาจิตใจให้มีความเมตตา มีสติและสมาธิ, และปัญญาภาวนา คือ การฝึกฝนปัญญาให้มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริงและแยกแยะได้ระหว่างสิ่งที่ดีและไม่ดี ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในสังคมตามหลักการพุทธศาสนา

๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

พระเอกกราช กิตติธโร (สมเฝ้า) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๙$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = ๓.๗๓$), ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = ๓.๖๔$), ด้านการศึกษา ($\bar{X} = ๓.๖๙$) ๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อปี และตำแหน่ง พบว่าประชาชนที่มีเพศ อาชีพ รายได้ต่อปีต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี อายุ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ควรสรรหาวิทยากรที่จะมาฝึกอบรม

เป็นผู้มีประสบการณ์มีความรู้ความสามารถเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ควรหางบประมาณ มาสนับสนุนในการส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ผู้บริหารควร หางบประมาณในแต่ละปีมาตั้งเป็นงบแยกออกมาจากโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะทำให้โครงการด้านการจัดการฝึกอบรมนั้นมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ ที่สำคัญคือควรให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์การบริหาร ส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ต่อไป^{๘๓}

ศิริพงษ์ สมพิรพันธ์ ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา ได้แสดงความคิดเห็นที่มี ต่อปัจจัยกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และผลประโยชน์ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างยิ่งที่ระดับ ๐.๐๑ รวมถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก มีผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ระดับมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๘๔}

จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์ และ ศาคร ธรรมิ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผลการศึกษาพบว่า ๑) ลักษณะการบริหารเป็นไปตาม ทั้ง ๕ ด้าน การบริหารทรัพยากรประกอบด้วย การบริหารตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเป็น ทางการและการบริหารอย่างไม่เป็นทางการ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเป้าหมาย ของการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรซึ่งจะต้องได้รับการอบรมให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะเพิ่ม และมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้น ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา บุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน ๒) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบการพัฒนา ตามธรรมชาติและพัฒนาแบบถูกควบคุม ซึ่งผลออกมาเป็นการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการในการ ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการสร้างสวัสดิการ ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมกิจกรรมอันเป็นการสร้างความรักความสามัคคี^{๘๕}

ประจวบ ทองอยู่ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีกิจการกรมการจัดหางานผลการศึกษา” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกรมการจัดหางาน ได้แก่ ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน อย่างมี

^{๘๓} พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๘๔} ศิริพงษ์ สมพิรพันธ์, “ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา”, การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, ๒๕๕๙).

^{๘๕} จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์ และศาคร ธรรมิ, “การพัฒนาทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, รายงานการวิจัย, (กองวิเทศน์สัมพันธ์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน เนื่องมาจากบุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการมีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะต้องมีความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการทำงานการบริหารงานที่ต้องรอบคอบ ต้องมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกรมการจัดหางาน และการศึกษาปัจจัยการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรกรมการจัดหางาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยทั้ง ๓ ด้าน การฝึกอบรม ด้านการศึกษาและด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกรมการจัดหางาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าปัจจัยการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรกรมการจัดหางาน^{๘๖}

ศักดิ์ ภาคจันทิก ได้วิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์” ผลการศึกษาพบว่า พระภิกษุที่มีอายุ วุฒิการศึกษาสามัญ และวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานส่วนพระภิกษุที่มีพรรษา และวุฒิการศึกษาทางธรรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งปฏิบัติให้เป็นไปตามสมมติฐาน^{๘๗}

โอวาท สุธาวา ได้วิจัยเรื่อง “ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือโอโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลเอสซีวีเอ็นส์ จำกัด (เอไอเอ)” ผลการศึกษาพบว่า โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลเอสซีวีเอ็นส์ จำกัด (เอไอเอ) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพนักงานที่มีอายุ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๘๘}

^{๘๖} ประจวบ ทองอยู่, “การพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษากกรมการจัดหางาน ผลการศึกษา”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๖๑).

^{๘๗} ศักดิ์ ภาคจันทิก, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๘๘} โอวาท สุธาวา, “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือโอโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลเอสซีวีเอ็นส์ จำกัด (เอไอเอ)”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

พระมหาสุพัฒน์ นนทปณโย ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานีบุคลากรมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ด้านการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๐๘$) รองลงมา ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = ๔.๐๗$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = ๔.๐๕$) ๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนบุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี ไม่แตกต่างกัน ๓) ปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ๑) ด้านการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมยังไม่ตรงตามลักษณะงานและยังไม่ครอบคลุมตำแหน่งงาน จึงทำให้บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านการศึกษา ยังไม่มีนโยบายในเรื่องการสนับสนุนการศึกษาที่ชัดเจน จึงส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ๓) ด้านการพัฒนา การจัดสรรเวลาสำหรับพัฒนาบุคลากรยังไม่เหมาะสม บุคลากรยังขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน งบประมาณในการจัดการส่วนนี้ยังไม่เพียงพอ และขาดการกระทำอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหามีดังนี้ ๑) ด้านการฝึกอบรม ควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้ตรงตามสายงาน ๒) ด้านการศึกษา ควรมีนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของบุคคลที่ชัดเจน ๓) ด้านการพัฒนา ควรจัดสรรเวลาในการพัฒนาบุคลากรด้านระเบียบวินัยและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง^{๔๔}

ศิริศักดิ์ นันติ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกที่ประกอบไปด้วยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่กล่าวถึงการใช้ทรัพยากรที่จำกัด การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน และการมองมนุษย์เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ ทฤษฎีระบบที่มุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ส่วนทฤษฎีจิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจและพฤติกรรมและการแสดงออกมามีบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่ได้กำหนดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ให้เป็นระบบการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ ครอบคลุมมรรคมีองค์ ๘ หรืออริยมรรคที่มีองค์ประกอบเป็นนัยแห่งหลักคำสอน

^{๔๔} พระสุพัฒน์ นนทปณโย, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

๘ ประการ และมีผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัด คือ ภาวนา ๔ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์ทั้งการสร้าง
ความเจริญด้านวัตถุและการขัดเกลาทางด้านจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคง^{๙๐}

สุรวิทย์ เงินพูลทรัพย์ และ รัชยา ภักดีจิตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในยุคประเทศไทย ๔.๐” ผลการวิจัย
พบว่า การพัฒนาควรมีแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ ๑) จัดให้มีการสอบคัดเลือกบุคลากร
ของมหาวิทยาลัยด้วยวิธีการทดสอบความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เช่น กฎ ระเบียบหรือกฎหมาย
ที่เกี่ยวข้องและภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อวัดระดับความรู้เกี่ยวกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ๒) จัด
ให้มีการปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรหรือพนักงานใหม่ในทุกประเภท เพื่อให้ทราบ
บทบาทและหน้าที่ และให้เกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งของตนเอง ให้ปรับทัศนคติ ปลูกฝังค่านิยม
ความผูกพันต่อองค์กรให้ปฏิบัติงานตามคุณธรรมและจริยธรรม จัดอบรมการให้บริการแก่บุคลากร
ทุกประเภท เพื่อให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ใช้น้ำเสียง วาจาที่สุภาพ ๓) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง สำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่ง
ทุกประเภท ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งผลลัพธ์มากกว่าเน้นกระบวนการปฏิบัติงาน ๔) บุคลากรควร
เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงประสบการณ์มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งให้สูงขึ้น และให้
ปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีทั้งในมหาวิทยาลัยและภายนอก สร้างทักษะ และสร้างการ
เรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการนำนวัตกรรมแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้การปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่น
ปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างเป็นสุข ให้มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเป็นระบบ ให้มีการใช้
ในชีวิตประจำวัน ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างเป็นสุข ๕) จัดให้มีการนำเครื่องมือ อุปกรณ์
และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการฝึกทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัล
และการสื่อสาร ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ๖) จัดให้มีการสื่อสารที่เป็นภาษาต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นภาษา
ใด ๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีบุคลากรต่างชาติและนักศึกษาต่างชาติเข้ามาปฏิบัติงานหรือศึกษาต่อ
เป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้น ๗) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทางการ
ศึกษาทุกท่านให้ได้รับขวัญและกำลังใจอย่างเต็มที่และคุ้มค่า เปรียบเสมือนสวัสดิการ ด้านหนึ่งของ
ชีวิตในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างคุ้มค่า และเกิดความผาสุกในการ
ปฏิบัติงานเกิดความรักใคร่ ห่วงแพรรักองค์กรและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลที่จะตามมาก็จะ
ทำให้บุคลากรฯ หน่วยงานภายในภายนอก องค์กรต่าง ๆ ชุมชน ประชาชน สถานประกอบการ และ
อื่น ๆ เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาในองค์กรและมั่นคงในอาชีพของตนเอง^{๙๑}

^{๙๐} ศิริศักดิ์ นันดี, “การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทาง
พระพุทธศาสนา”, วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๔๑ (มกราคม-เมษายน
๒๕๕๘) : ๗๕-๘๘.

^{๙๑} สุรวิทย์ เงินพูลทรัพย์ และ รัชยา ภักดีจิตร, “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในยุคประเทศไทย ๔.๐”, วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, ปีที่ ๙ ปี
ที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๔) : ๖๘-๗๘.

จารุเนตร เกื้อภักดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและมีความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนา ๒. แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีดังนี้ ๑. ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน ๒. ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ๓. ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ จากผลการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางต่างๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต^{๙๒}

กิริติ กมลประเทืองกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภavana ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภavana ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ ด้านกายภavana เน้นการพัฒนาการและการสำรวจ ระวังกาย ด้านสัทภavana เน้นการพัฒนาพฤติกรรมทางกายและวาจาให้บริสุทธิ์ ด้านจิตภavana เน้นการพัฒนาจิตใจให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง และด้านปัญญาภavana เน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสังขารต่าง ๆ^{๙๓}

ภาษิต สุขวรรณดี ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนามนุษย์ตามแนวภavana ๔” พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสนา ๔ ด้าน หรือที่เรียกว่า "ภavana ๔" เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพฤติกรรมของบุคคลตามหลักพุทธศาสนา ประกอบด้วย กายภavana คือ การพัฒนากายให้แข็งแรงและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างดี โดยไม่ให้เกิดโทษ และมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม สัทภavana คือ การพัฒนาพฤติกรรมและความประพฤติให้สอดคล้องกับระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ของสังคม ทั้งในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพและการประกอบอาชีพที่สุจริต จิตภavana คือ การฝึกจิตใจให้มีสมาธิ สติ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้จิตใจมีคุณภาพและสามารถนำความสุขมาให้ตนเองและผู้อื่น ปัญญาภavana คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อให้สามารถเข้าใจโลกและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ตามความเป็นจริง โดยการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและปราศจากกิเลส การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวภavana ๔ นี้ จะช่วยให้บุคคลพัฒนา

^{๙๒} จารุเนตร เกื้อภักดี, “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๙).

^{๙๓} กิริติ กมลประเทืองกร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภavana ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม”, วารสารพุทธาเขียนศึกษา, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๙๙-๑๐๘.

ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของพุทธศาสนา คือ การหลุดพ้นจากทุกข์ และสามารถใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขและสมดุ^{๔๔}

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทราบแล้วว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง คือ ผู้ปฏิบัติงานกับโครงสร้างปฏิบัติงานผนวกความยั่งยืนเข้ากับพันธกิจ วิสัยทัศน์หรือวัฒนธรรมองค์กร การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ



^{๔๔} ภาชิต สุวรรณดี, “การพัฒนามนุษย์ตามแนวภาวนา ๔”, วารสารสิรินธรปริทรรศน์, ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๙) : ๑๘-๓๓.

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมมีความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ในระดับมาก และทุกด้านได้รับการประเมินในระดับมากเช่นกัน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม, ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา การเปรียบเทียบความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อาชีพ และรายได้ต่อปีไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในความคิดเห็น แต่บุคลากรที่มีอายุและระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕
ศิริพงษ์ สมพิรพันธุ์	พนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมาแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมในระดับมาก โดยผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการคัดเลือกก็มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕
จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์ และ สาศร ธรรม์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีลักษณะการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งต้องได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณวุฒิการศึกษาสูงขึ้น องค์กรยังได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งแบบตามธรรมชาติ (การเรียนรู้จากประสบการณ์) และแบบที่ได้รับการควบคุม (การฝึกอบรมและการกำหนดกลยุทธ์) โดยผลลัพธ์ที่ได้คือการสร้างกลยุทธ์และมาตรการในการส่งเสริมการก้าวหน้าของบุคลากร รวมถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การสร้างสวัสดิการ และการส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความรักและความสามัคคีภายในองค์กร

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ประจวบ ทองอยู่	ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกรมการจัดหางานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยบุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการมีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว เนื่องจากตำแหน่งงานที่สูงขึ้นมักมีความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการบริหารงานที่ถูกต้องและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในกรมการจัดหางาน ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกรมการจัดหางาน
ศักดา ภาคจันทิก	พระภิกษุที่มีอายุ วุฒิการศึกษาสามัญ และวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสงฆ์สามเณรอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในขณะที่ พระภิกษุที่มีพรรษาและวุฒิการศึกษาทางธรรม มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ซึ่งผลการศึกษานี้ปฏิบัติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
โอวาท สุธาวา	พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลเอสซีวี รัส จำกัด (เอไอเอ) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ในขณะที่พนักงานที่มีอายุ, การศึกษา, ระยะเวลาปฏิบัติงาน, ตำแหน่ง และอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระมหาสุพัฒน์ นนทปญโญ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานีได้รับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งไม่มีผลต่อความคิดเห็น บุคลากรพบปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมที่ไม่ตรงกับลักษณะงาน การขาดนโยบายสนับสนุนการศึกษา และการจัดสรรเวลาและงบประมาณที่ไม่เพียงพอในการพัฒนา ข้อเสนอแนะรวมถึงการจัดฝึกอบรมให้ตรงกับสายงาน มีนโยบายสนับสนุนการศึกษาต่อ และจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาให้เพียงพอ พร้อมติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ศิริศักดิ์ นันตี	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกที่ประกอบไปด้วยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่กล่าวถึงการใช้ทรัพยากรที่จำกัด การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและการมองมนุษย์เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ ทฤษฎีระบบที่มุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ส่วนทฤษฎีจิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจและพฤติกรรมการแสดงออกมาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่ได้กำหนดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ให้เป็นระบบการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ ครอบคลุมมรรคมืองค์ ๘ หรืออริยมรรคที่มีองค์ประกอบเป็นนัยแห่งหลักคำสอน ๘ ประการ และมีผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัด คือ ภาวนา ๔ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์ทั้งการสร้างความสำเร็จด้านวัตถุและการขัดเกลาทางด้านจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคง

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
สุรวิทย์ เงินพูลทรัพย์ และ รัชยา ภักดีจิตร	แนวทางการพัฒนาบุคลากรควรประกอบด้วย การดำเนินการหลายด้าน ได้แก่ ๑) การสอบคัดเลือกบุคลากรโดยการทดสอบความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เพื่อวัดระดับความรู้เกี่ยวกับภารกิจและกฎระเบียบ ๒) การจัดปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงบทบาทหน้าที่และปลูกฝังค่านิยม ความผูกพันต่อองค์กร พร้อมการอบรมการให้บริการ ๓) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๔) การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อประสิทธิภาพ รวมถึงการทำงานเป็นทีม ๕) การใช้เครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยีในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ๖) การฝึกทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับบุคลากรและนักศึกษาต่างชาติ ๗) การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้บุคลากรเพื่อสร้างความรักใคร่และความจงรักภักดีต่อองค์กร ทั้งหมดนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเสริมสร้างความมั่นคงในองค์กรและอาชีพของบุคลากร
จารุเนตร เกื้อภักดี	การดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม ส่วนด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุดคือด้านการพัฒนา แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ประกอบด้วย ๑) ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษาและการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ ๒) ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ๓) ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานและช่วยแก้ไขปัญหางานที่รับผิดชอบ แนวทางเหล่านี้จะช่วยในการวิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

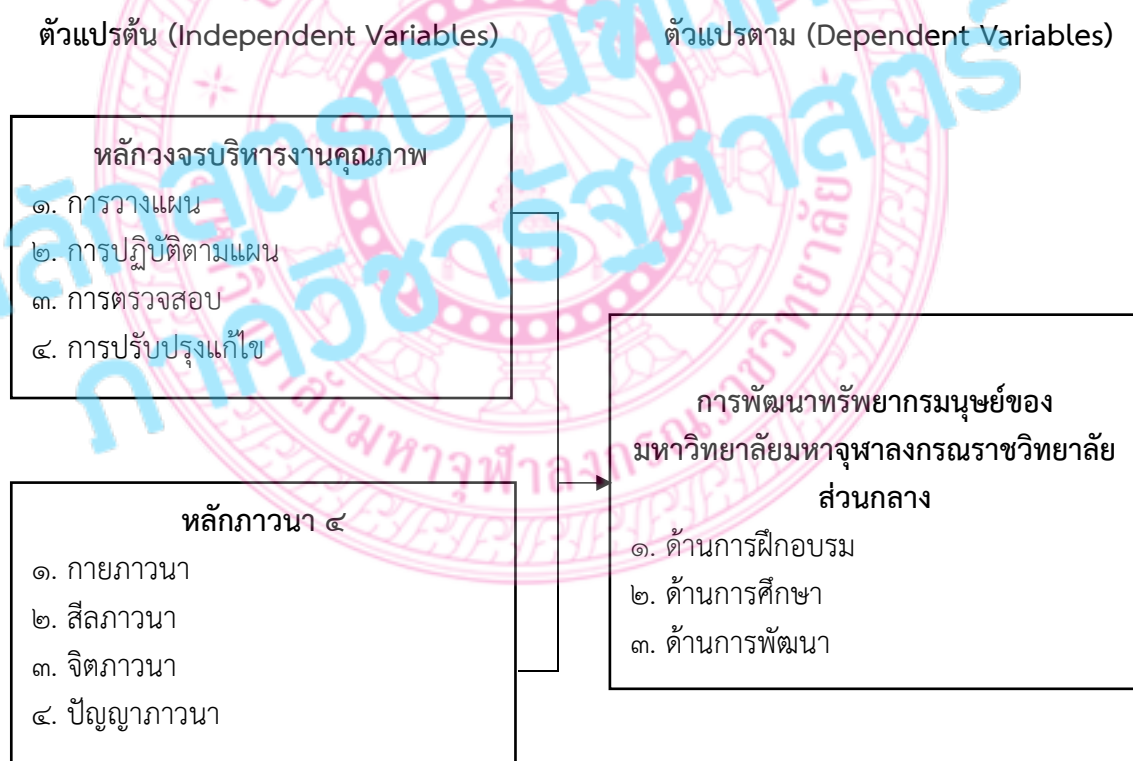
นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
กิริติ กมลประเทืองกร	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภาวะนา ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามประกอบด้วย ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกายภาวนา เน้นการพัฒนากายและการสำรวมระวิงกาย ๒) ด้านศีลภาวนา เน้นการพัฒนาพฤติกรรมทางกายและวาจา ให้บริสุทธิ์ ๓) ด้านจิตภาวนา เน้นการพัฒนาจิตใจให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง และ ๔) ด้านปัญญาภาวนา เน้นการพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสังขารต่าง ๆ การพัฒนานี้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างสมดุลทั้งร่างกายและจิตใจ พร้อมกับเพิ่มทักษะและความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ดีขึ้น
ภาษิต สุวรรณดี	ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสนา ๔ ด้าน หรือ "ภาวะนา ๔" เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพฤติกรรมของบุคคลตามหลักพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วย ๑) กายภาวนา การพัฒนากายให้แข็งแรงและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยไม่ให้เกิดโทษ และมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม ๒) ศีลภาวนา การพัฒนาพฤติกรรมให้สอดคล้องกับระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ของสังคม ทั้งในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพและการประกอบอาชีพที่สุจริต ๓) จิตตภาวนา การฝึกจิตให้มีสมาธิ สติ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้จิตใจมีคุณภาพ และ ๔) ปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญาเพื่อเข้าใจโลกและเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามความเป็นจริง ด้วยการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและปราศจากกิเลส การพัฒนาตามแนวภาวะนา ๔ นี้จะช่วยให้บุคคลสามารถหลุดพ้นจากทุกข์ และใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขและสมดุล

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรที่ใช้ในการทำวิจัย คือประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

๑) **ตัวแปรต้น (Independent Variable)** ได้แก่ หลักการบริหารงานคุณภาพ คือ ๑) การวางแผน ๒) การปฏิบัติตามแผน ๓) การตรวจสอบหรือการติดตามควบคุม ๔) การปรับปรุงแก้ไข และหลักภาวะ ๔ ได้แก่ ภาวะกายภาพ ภาวะศีลภาวะ ภาวะจิตภาวะ และภาวะปัญญาภาวะ

๒) **ตัวแปรตาม (Dependent Variable)** คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” “ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๔๔} ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่ ๑. การฝึกอบรม ๒. การศึกษา ๓. การพัฒนา ดังแผนภาพที่ ๒.๗ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

^{๔๔} Nadler, L., Corporate Human Resources Development: A Management Tool, (USA: McGraw-Hill, 1980), pp. 4-5.

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๓) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลัก ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลักซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และการ

วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ที่เป็นผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ที่ทำงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีจำนวนทั้งสิ้น ๓๐๘ รูปหรือคน^{๙๖}

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ดังนี้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ที่ได้จากสูตรของ Taro Yamane^{๙๗}

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย N = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (Allowable Error ๐.๐๕)

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

ประชากรทั้งหมด ๓๐๘ คน เมื่อแทนค่าสูตรจะได้ดังนี้

$$n = \frac{308}{1 + 308(0.05)^2}$$

$$n = \frac{308}{1 + 308(0.0025)}$$

$$n = \frac{308}{1.77}$$

$$n = 174$$

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ ๑๗๔ รูปหรือคน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling) การสุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้นประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

^{๙๖} ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๙

^{๙๗} Yamane, T., *Statistic: An Introductory Analysis*, 3rd ed., (Singapore: Time Printers Sdn. Bnd., 1973), p. 1130.

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นส่วน เป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากจำนวนประชากร เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่มีลักษณะกระจาย ให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากร โดยทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster sampling) โดยแบ่งเป็นจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ๓๐๘ รูปหรือคน โดยแบ่งกลุ่มเป็น ๔ กลุ่ม โดยแบ่งเป็นระดับการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง) ดังนี้

หน่วยงานในสังกัด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ประชากร (รูปหรือคน)	กลุ่มตัวอย่าง (รูปหรือคน)
๑. คณะสังคมศาสตร์	๑๑๕	๗๘
๒. คณะครุศาสตร์	๙๖	๔๘
๓. คณะพุทธศาสตร์	๕๒	๒๑
๔. คณะมนุษยศาสตร์	๕๕	๒๗
รวม	๓๐๘	๑๗๔

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบ เครื่องดังนี้

๑. ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

๑) ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตารางและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม

๒) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยพิจารณาถึงรายละเอียด ต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

๓) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

๔) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๕) นำเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียง กลุ่มตัวอย่างเพื่อความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อนำเสนอที่ปรึกษา

๗) นำเครื่องมือที่ได้จากการไปทดลองแจก (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน ๓๐ ชุด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

๘) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง แล้วนำไปแจกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๙) รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์

๒. ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เป็นไปตามกรอบของ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบหรือการติดตามควบคุม และการปรับปรุงแก้ไข

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับหลักภาวะ ๔ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ประกอบด้วย ๑. ภาวะผู้นำ ๒. สภาวะ ๓. จิตภาวะ ๔. ปัญญาภาวะ^{๙๘} โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนา^{๙๙}

โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ^{๑๐๐} โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|-----------|--------------|------------------------|
| ๑ หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ น้อยที่สุด |
| ๒ หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ น้อย |
| ๓ หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ ปานกลาง |
| ๔ หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ มาก |
| ๕ หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ มากที่สุด |

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เพื่อหาคุณภาพ ความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปริญญานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

^{๙๘} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐-๑๒๑.

^{๙๙} จิตติมา อัครดิพิงส์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, ใน เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๖).

^{๑๐๐} ประกอบ กรรณสูต, สถิติเพื่อการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๓๗.

๑) การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถาม เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ คน ได้แก่

(๑) รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๒) รองศาสตราจารย์ อนุภูมิ โชวเกษม อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิกร ศรีราช อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ธิลา อาจารย์ประจำหลักสูตร บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากนั้น นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Congruence) ของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น เกี่ยวกับข้อความ หรือ ข้อคำถามแต่ละข้อ เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าจะคงข้อความ หรือคำถามนั้นไว้ หรือจะตัดออก ข้อความหรือคำถามที่จะคงไว้นั้นมีดัชนีค่าความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า ๐.๖ โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum x}{N}$$

IOC

แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum x$

แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N

แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การพิจารณามีดังนี้

+๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

+๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ เครื่องการวิจัยฉบับนี้ ได้ค่า IOC ระหว่าง ๐.๖-๑.๐ ซึ่งถือว่าเครื่องมือใช้ได้ เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและ โครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index of Item Objective Congruence : IOC)^{๑๑๑} ได้ค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐ แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามทุกข้อ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๒) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ไปปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) จากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ บุคลากร

^{๑๑๑} สมนึก ภัททิยธนี, การวัดผลการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์, ๒๕๖๐), หน้า ๒๒๐.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)^{๓๐๒} ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ ๐.๙๙๑ แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้และสามารถนำไปใช้ได้จริงกับประชากรในการวิจัย

๓) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน ๑๗๔ ชุด เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” โดยแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ซึ่งดำเนินการขั้นตอน ดังนี้

๑) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๒) ผู้วิจัยเป็นผู้ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” จากกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน ๑๗๔ ชุด แล้วเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน และทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่จัดเก็บคืนมาทั้ง ๑๗๔ ชุด

๓) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๑) การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม โดยใช้ตารางแสดงค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ และหลักทฤษฎี ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๓๐๒} Cronbach, Lee J., *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed., (New York: Harper & Row, 1971), p. 217.

๒) การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมติฐานนั้น ผู้วิจัย จะทำการวิเคราะห์ในส่วนของการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ และ หลักภาวนา ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่ามีมาก น้อยเพียงใด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) เป็นค่าวัด ความสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) โดยทั่วไปนิยมใช้สัญลักษณ์ (r) แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่ม การบอกระดับหรือ ค่าของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -๑ หรือ +๑ แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และหากมีค่าเข้าใกล้ ๐ แสดงถึง การมี ความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไป ใช้เกณฑ์ดังนี้^{๑๐๓}

๐.๙๑ - ๑.๐๐	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
๐.๗๑ - ๐.๙๐	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
๐.๕๑ - ๐.๗๐	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
๐.๓๑ - ๐.๕๐	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
๐.๐๐ - ๐.๓๐	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย (+, -) หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์

โดยหากว่า

r มีเครื่องหมาย + (บวก) หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - (ลบ) หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ $0 \leq r \leq 1$ ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาด หรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้

และผู้วิจัยยังทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) ในการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระหลายตัวแปรร่วมกัน เพื่อให้ทราบว่า มีผลกระทบต่อตัวแปรตามอย่างไร

^{๑๐๓} Hinkle, D. E., *Applied Statistic for the Behavioral Sciences*, (Boston: Houghton Mifflin, 1998), p. 118.

๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ประชากรที่กำหนดครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยคัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน ๑๐ รูปหรือคน แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๕ รูปหรือคน ได้แก่

- | | |
|------------------------------|---|
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑ | พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, รศ.ดร.
รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒ | รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น
รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย สมอเนื่อ
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงบประมาณ |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔ | นางสาวกมลวรรณ ปั่นขาว
รองผู้อำนวยการกองกลาง |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕ | พระมหาพิสุทธิ์ สิทธิเมธี
เลขานุการคณบดีคณะสังคมศาสตร์ |

กลุ่มที่ ๒ คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๔ รูปหรือคน ได้แก่

- | | |
|------------------------------|--|
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖ | พระครูชินวีร์บัณฑิต (เอก ชินวิโส), ผศ.ดร.
หัวหน้าภาควิชานิติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ชูจันทร์
หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอนก ไยอินทร์
อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผดุง วรรณทอง
หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา
คณะสังคมศาสตร์ |

กลุ่มที่ ๓ เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๑ คน ได้แก่

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐ | นางสาวลัดดาวัลย์ บุญปกครอง |
|-------------------------------|----------------------------|

๓.๓.๒ แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือดังนี้

๑) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสารตารางและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๒) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

๓) ขอคำแนะนำที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๔) สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อนำมาวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และทำการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึก และการบันทึกเทป และวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท และประมวลผลเข้าด้วยกัน (รวมทั้งใช้แนวคิดจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนในการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพรวม)

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการดังนี้

- ๑) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ
- ๒) นำข้อความจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกมาจำแนกเป็นประเด็นและเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- ๓) วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context)
- ๔) สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอต่อไป^{๑๐๔}

^{๑๐๔} ชีวาล เรื่องประพันธ์, สถิติพื้นฐาน, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๕, (ขอนแก่น : คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕.

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๗๔ รูปหรือคน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวินโดวส์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และจากแบบสัมภาษณ์ที่รวบรวมได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ รูปหรือคน มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context) ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอดังนี้

๔.๑ สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ และหลักภavana ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๑.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภavana ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๒.๓ ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๓ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๔ องค์ความรู้

๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

๔.๑ สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = ๑๗๔)		
สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑. สถานภาพ		
บรรพชิต	๖๐	๓๔.๕๐
คฤหัสถ์	๑๑๔	๖๕.๕๐
รวม	๑๗๔	๑๐๐.๐๐
๒. อายุ		
๒๐-๓๐ ปี	๒๙	๑๖.๗๐
๓๑-๔๐ ปี	๗๑	๔๐.๘๐
๔๑-๕๐ ปี	๕๙	๓๓.๙๐
๕๑ ปีขึ้นไป	๑๕	๘.๖๐
รวม	๑๗๔	๑๐๐.๐๐
๓. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๒	๖.๙๐
ปริญญาตรี	๘๘	๕๐.๖๐
ปริญญาโท	๖๐	๓๔.๕๐
ปริญญาเอก	๑๔	๘.๐๐
รวม	๑๗๔	๑๐๐.๐๐
๔. ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	๑๕	๘.๖๐
คณาจารย์	๕๘	๓๓.๓๐
เจ้าหน้าที่	๘๙	๕๑.๑๐
อื่น ๆ	๑๒	๖.๙๐
รวม	๑๗๔	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n = ๑๗๔)

สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๔. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท	๑๒	๖.๙๐
๑๕,๐๐๑-๒๕,๐๐๐ บาท	๘๙	๕๑.๑๐
๒๕,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๕๙	๓๓.๙๐
๓๐,๐๐๑-๓๕,๐๐๐ บาท	๑๔	๘.๐๐
รวม	๑๗๔	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นคฤหัสถ์ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๕๐ รองลงมา มีสถานภาพเป็นบรรพชิต คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๕๐

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๘๐ รองลงมา มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๕๐ มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๗๐ และมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘.๖๐

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๖๐ รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๕๐ มีระดับการศึกษาปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ ๘.๐๐ และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๙๐

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๑๐ รองลงมา เป็นคณาจารย์ คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓๐ เป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ ๘.๖๐ และมีตำแหน่งอื่น ๆ มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๙๐

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง ๑๕,๐๐๑-๒๕,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๑๐ รองลงมา อยู่ระหว่าง ๒๕,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๙๐ อยู่ระหว่าง ๓๐,๐๐๑-๓๕,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๘.๐๐ และต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๙๐

๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ และหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๑.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการตรวจสอบ และด้านการปรับปรุงแก้ไข รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๒-๔.๖

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม

(n = ๑๗๔)

การปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. ด้านการวางแผน	๔.๕๒	๐.๖๘	มากที่สุด
๒. ด้านการปฏิบัติตามแผน	๔.๓๑	๐.๕๙	มาก
๓. ด้านการตรวจสอบ	๔.๕๐	๐.๖๐	มากที่สุด
๔. ด้านการปรับปรุงแก้ไข	๔.๓๓	๐.๕๗	มาก
รวม	๔.๔๑	๐.๕๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๑$, S.D. = ๐.๕๗) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = ๔.๕๒$, S.D. = ๐.๖๘) รองลงมาคือด้านการตรวจสอบ ($\bar{X} = ๔.๕๐$, S.D. = ๐.๖๐) ส่วนด้านที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = ๔.๓๓$, S.D. = ๐.๕๗) และด้านการปฏิบัติตามแผน ($\bar{X} = ๔.๓๑$, S.D. = ๐.๕๙) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการวางแผน

(n = ๑๗๔)

ด้านการวางแผน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยวางแผนในการจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม	๔.๕๒	๐.๗๗	มากที่สุด
๒. มหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	๔.๕๒	๐.๗๓	มากที่สุด
๓. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม	๔.๕๒	๐.๗๓	มากที่สุด
๔. มหาวิทยาลัยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาได้อย่างชัดเจน	๔.๕๒	๐.๖๒	มากที่สุด
รวม	๔.๕๒	๐.๖๘	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๕๒$, S.D. = ๐.๖๘) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่าทุกข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยวางแผนในการจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๕๒$, S.D. = ๐.๗๗) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = ๔.๕๒$, S.D. = ๐.๗๓) มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๕๒$, S.D. = ๐.๗๓) และมหาวิทยาลัยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = ๔.๕๒$, S.D. = ๐.๖๒) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลางด้านการปฏิบัติตามแผน

(n = ๑๗๔)

ด้านการปฏิบัติตามแผน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้	๔.๒๒	๐.๖๗	มาก
๒. มหาวิทยาลัยจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม	๔.๓๙	๐.๖๒	มาก
๓. มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน	๔.๒๒	๐.๖๗	มาก
๔. มหาวิทยาลัยนำแผนพัฒนาบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย	๔.๓๙	๐.๗๒	มาก
รวม	๔.๓๑	๐.๕๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปฏิบัติตามแผน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๑$, S.D. = ๐.๕๙) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่าทุกข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มหาวิทยาลัยนำแผนพัฒนาบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = ๔.๓๙$, S.D. = ๐.๗๒) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๓๙$, S.D. = ๐.๖๒) มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๖๗) และมหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๖๗) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการตรวจสอบ

(n = ๑๗๔)

ด้านการตรวจสอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยได้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	๔.๕๒	๐.๗๗	มากที่สุด
๒. มหาวิทยาลัยกำกับดูแลบุคลากรอย่างดี	๔.๕๑	๐.๗๗	มากที่สุด
๓. มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบตำแหน่งงานที่เหมาะสมของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน	๔.๔๙	๐.๗๔	มาก
๔. มหาวิทยาลัยได้ติดตามผลความคืบหน้าและดูผลสำเร็จของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๔.๔๙	๐.๗๓	มาก
รวม	๔.๕๐	๐.๖๐	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๕ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการตรวจสอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๕๐$, S.D. = ๐.๖๐) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๕๒$, S.D. = ๐.๗๗) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยกำกับดูแลบุคลากรอย่างดี ($\bar{X} = ๔.๕๑$, S.D. = ๐.๗๗) ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบตำแหน่งงานที่เหมาะสมของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน ($\bar{X} = ๔.๔๙$, S.D. = ๐.๗๔) และมหาวิทยาลัยได้ติดตามผลความคืบหน้าและดูผลสำเร็จของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๔.๔๙$, S.D. = ๐.๗๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปรับปรุงแก้ไข

(n = ๑๗๔)

ด้านการปรับปรุงแก้ไข	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยมีการประชุมเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา	๔.๔๗	๐.๖๔	มาก
๒. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๔.๒๕	๐.๖๗	มาก
๓. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงระบบการทำงานของบุคลากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	๔.๓๗	๐.๖๓	มาก
๔. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหา	๔.๒๔	๐.๗๐	มาก
รวม	๔.๓๓	๐.๕๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปรับปรุงแก้ไข อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๓$, S.D. = ๐.๕๗) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการประชุมเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = ๔.๔๗$, S.D. = ๐.๖๔) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงระบบการทำงานของบุคลากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ($\bar{X} = ๔.๓๗$, S.D. = ๐.๖๓) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๔.๒๕$, S.D. = ๐.๖๗) และมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = ๔.๒๔$, S.D. = ๐.๗๐) ตามลำดับ

๔.๑.๒.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามหลักทฤษฎี ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามหลักทฤษฎี ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๗-๔.๑๑

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม

(n = ๑๗๔)

การปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. ด้านกายภาวนา	๔.๔๘	๐.๕๙	มาก
๒. ด้านศีลภาวนา	๔.๓๙	๐.๕๘	มาก
๓. ด้านจิตภาวนา	๔.๔๖	๐.๖๖	มาก
๔. ด้านปัญญาภาวนา	๔.๓๙	๐.๖๐	มาก
รวม	๔.๔๓	๐.๕๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๓$, S.D. = ๐.๕๗) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านกายภาวนา ($\bar{X} = ๔.๔๘$, S.D. = ๐.๕๙) ด้านจิตภาวนา ($\bar{X} = ๔.๔๖$, S.D. = ๐.๖๖) ด้านปัญญาภาวนา ($\bar{X} = ๔.๓๙$, S.D. = ๐.๖๐) และด้านศีลภาวนา ($\bar{X} = ๔.๓๙$, S.D. = ๐.๕๘) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านกายภาวนา

(n = ๑๗๔)

ด้านกายภาวนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรดูแลสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ	๔.๔๐	๐.๗๔	มาก
๒. มหาวิทยาลัยได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง	๔.๕๑	๐.๗๗	มากที่สุด
๓. มหาวิทยาลัยได้อบรมให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	๔.๕๒	๐.๗๖	มากที่สุด
๔. มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกดีหรือวันที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน	๔.๕๒	๐.๗๑	มากที่สุด
รวม	๔.๔๘	๐.๕๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านกายภาวนา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๘$, S.D. = ๐.๕๙) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.77) มหาวิทยาลัยได้อบรมให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.76) และมหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.76) ส่วนข้อที่เหลือนี้อาจอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรดูแลสุขภาพ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านสี่ภาวนา

(n = ๑๗๔)

ด้านสี่ภาวนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือในการทำงานและให้ของบุคลากรอย่างเหมาะสม	๔.๔๗	๐.๗๑	มาก
๒. มหาวิทยาลัยให้สิทธิเสรีภาพกับบุคลากรที่ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์ปฏิบัติ	๔.๔๕	๐.๖๔	มาก
๓. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนโดยไม่เลือกเพศ หรืออายุ เพราะถือว่าบุคลากรทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านสังคม	๔.๒๗	๐.๖๗	มาก
๔. มหาวิทยาลัยจัดการทำงานของบุคลากรตามกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด ยึดมั่น ในศีลธรรมและจรรยาบรรณ	๔.๓๙	๐.๖๕	มาก
รวม	๔.๓๙	๐.๕๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านสี่ภาวนา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือในการทำงานและให้ของบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยให้สิทธิเสรีภาพกับบุคลากรที่ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.64) มหาวิทยาลัยจัดการทำงานของบุคลากรตามกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด ยึดมั่น ในศีลธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.65) และมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนโดยไม่เลือก เพศ หรืออายุ เพราะถือว่าบุคลากรทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านสังคม ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านจิตภาวนา

(n = ๑๗๔)

ด้านจิตภาวนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยจัดอบรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	๔.๓๒	๐.๗๑	มาก
๒. มหาวิทยาลัยช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๔.๔๗	๐.๗๔	มาก
๓. มหาวิทยาลัยยกย่องสรรเสริญกับบุคลากรที่ทำความดีอย่างเหมาะสม	๔.๕๒	๐.๗๕	มากที่สุด
๔. มหาวิทยาลัยปลุกการจิตสำนึกแก่บุคลากรอยู่เสมอ	๔.๕๒	๐.๗๑	มากที่สุด
รวม	๔.๔๖	๐.๖๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านจิตภาวนา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๔๖, S.D. = ๐.๖๖) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยยกย่องสรรเสริญกับบุคลากรที่ทำความดีอย่างเหมาะสม ($\bar{X}$ = ๔.๕๒, S.D. = ๐.๗๕) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยปลุกการจิตสำนึกแก่บุคลากรอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = ๔.๕๒, S.D. = ๐.๗๑) ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มหาวิทยาลัยช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = ๔.๔๗, S.D. = ๐.๗๔) และมหาวิทยาลัยจัดอบรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ($\bar{X}$ = ๔.๓๒, S.D. = ๐.๗๑) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านปัญญาภาวนา

(n = ๑๗๔)

ด้านปัญญาภาวนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๔.๔๒	๐.๗๐	มาก
๒. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมภูมิปัญญาของบุคลากรโดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	๔.๔๔	๐.๖๘	มาก
๓. มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการให้บุคลากรสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเหมาะสม	๔.๓๖	๐.๖๖	มาก
๔. มหาวิทยาลัยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน	๔.๓๓	๐.๖๙	มาก
รวม	๔.๓๙	๐.๖๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ แสดงระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านปัญญาภาวนา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๙$, S.D. = ๐.๖๐) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมภูมิปัญญาของบุคลากรโดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๔.๔๔$, S.D. = ๐.๖๘) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = ๔.๔๒$, S.D. = ๐.๖๐) มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการให้บุคลากรสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๓๖$, S.D. = ๐.๖๖) และมหาวิทยาลัยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน ($\bar{X} = ๔.๓๓$, S.D. = ๐.๖๙) ตามลำดับ

๔.๑.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๑๒-๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม

(n = ๑๗๔)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. ด้านการฝึกอบรม	๔.๔๖	๐.๖๓	มาก
๒. ด้านการศึกษา	๔.๔๓	๐.๖๒	มาก
๓. ด้านการพัฒนา	๔.๔๒	๐.๖๓	มาก
รวม	๔.๔๓	๐.๕๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๒ แสดงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๓$, S.D. = ๐.๕๔) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = ๔.๔๖$, S.D. = ๐.๖๓) รองลงมาคือ ด้านการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๔๓$, S.D. = ๐.๖๒) และด้านการพัฒนา ($\bar{X} = ๔.๔๒$, S.D. = ๐.๖๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม

(n = ๑๗๔)

ด้านการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยจัดการอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	๔.๔๓	๐.๗๑	มาก
๒. มหาวิทยาลัยฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ตามสายงาน	๔.๔๒	๐.๗๓	มาก
๓. มหาวิทยาลัยจัดอบรมทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	๔.๔๘	๐.๗๓	มาก
๔. มหาวิทยาลัยจัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของบุคลากร	๔.๕๐	๐.๗๓	มากที่สุด
รวม	๔.๔๓	๐.๗๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ แสดงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๓$, S.D. = ๐.๗๑) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยจัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = ๔.๕๐$, S.D. = ๐.๗๓) ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยจัดอบรมทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๔๘$, S.D. = ๐.๗๓) มหาวิทยาลัยจัดการอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๔.๔๓$,

S.D. = ๐.๗๑) และมหาวิทยาลัยฝึกอบรบบุคลากรให้มีความรู้ตามสายงาน ($\bar{X}$ = ๔.๔๒, S.D. = ๐.๗๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา

(n = ๑๗๔)

ด้านการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	๔.๔๖	๐.๗๓	มาก
๒. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ	๔.๔๔	๐.๗๐	มาก
๓. มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก
๔. มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากร	๔.๔๑	๐.๗๒	มาก
รวม	๔.๔๓	๐.๖๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ แสดงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๔๓, S.D. = ๐.๖๒) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X}$ = ๔.๔๖, S.D. = ๐.๗๓) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = ๔.๔๔, S.D. = ๐.๗๐) มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากร ($\bar{X}$ = ๔.๔๑, S.D. = ๐.๗๒) และมหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = ๔.๔๐, S.D. = ๐.๖๗) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา

(n = ๑๗๔)

ด้านการพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม	๔.๔๔	๐.๗๐	มาก
๒. มหาวิทยาลัยได้พัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	๔.๔๐	๐.๗๑	มาก
๓. มหาวิทยาลัยนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร	๔.๔๓	๐.๗๐	มาก
๔. มหาวิทยาลัยจัดให้มีศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น	๔.๓๙	๐.๗๓	มาก
รวม	๔.๔๒	๐.๖๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๕ แสดงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๒$, S.D. = ๐.๖๓) และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๔๔$, S.D. = ๐.๗๐) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = ๔.๔๓$, S.D. = ๐.๗๐) มหาวิทยาลัยได้พัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ($\bar{X} = ๔.๔๐$, S.D. = ๐.๗๑) และมหาวิทยาลัยจัดให้มีศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น ($\bar{X} = ๔.๓๙$, S.D. = ๐.๗๓) ตามลำดับ

๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม

(n = ๑๗๔)

หลักวงจรบริหารงาน คุณภาพ (PDCA)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง			ภาพรวม
	ด้านการ ฝึกอบรม	ด้าน การศึกษา	ด้านการ พัฒนา	
๑. ด้านการวางแผน				
Pearson Correlation	.๓๒๐**	.๑๕๕*	.๒๐๖**	.๒๖๓**
Sig.	.๐๐๐	.๐๔๒	.๐๐๖	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
๒. ด้านการปฏิบัติตามแผน				
Pearson Correlation	.๓๔๑**	.๒๙๑**	.๒๖๗**	.๓๔๘**
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
๓. ด้านการตรวจสอบ				
Pearson Correlation	.๔๒๕**	.๕๔๕**	.๖๒๔**	.๖๑๗**
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
๔. ด้านการปรับปรุงแก้ไข				
Pearson Correlation	.๔๖๐**	.๖๘๕**	.๖๗๒**	.๗๐๓**
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
ภาพรวม				
Pearson Correlation	.๕๐๐**	.๕๓๑**	.๕๖๔**	.๖๑๗**
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+

+ = มีความสัมพันธ์เชิงบวก - = มีความสัมพันธ์เชิงลบ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

มีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.617$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า

หลักวงจรบริหารงานคุณภาพด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.320$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการศึกษา อยู่ในระดับต่ำมาก ($r = 0.154$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับต่ำมาก ($r = 0.206$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หลักวงจรบริหารงานคุณภาพด้านการปฏิบัติตามแผน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.341$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการศึกษา อยู่ในระดับต่ำมาก ($r = 0.291$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับต่ำมาก ($r = 0.267$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หลักวงจรบริหารงานคุณภาพด้านการตรวจสอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.425$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.545$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.624$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หลักวงจรบริหารงานคุณภาพด้านการปรับปรุงแก้ไข มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.460$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.685$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.672$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ ๔.๑๗

ตารางที่ ๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม

(n = ๑๗๔)

หลักภาวนา ๔	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง			ภาพรวม
	ด้านการ ฝึกอบรม	ด้านการศึกษา	ด้านการพัฒนา	
๑. ด้านกายภาวนา				
Pearson	.๘๔๑**	.๕๗๘**	.๖๖๑**	.๘๐๕**
Correlation				
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
๒. ด้านศีลภาวนา				
Pearson	.๘๑๐**	.๕๗๗**	.๕๔๓**	.๖๗๐**
Correlation				
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
๓. ด้านจิตภาวนา				
Pearson	.๘๓๓**	.๓๙๓**	.๕๖๒**	.๖๙๓**
Correlation				
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
๔. ด้านปัญญาภาวนา				
Pearson	.๗๗๕**	.๕๐๒**	.๕๔๙**	.๖๖๘**
Correlation				
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+
ภาพรวม				
Pearson	.๙๐๒**	.๕๒๐**	.๕๓๘**	.๗๕๙**
Correlation				
Sig.	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
แปลผล	+	+	+	+

+ = มีความสัมพันธ์เชิงบวก - = มีความสัมพันธ์เชิงลบ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.759$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

หลักภาวะ ๔ ด้านกายภาวนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูง ($r = 0.841$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.578$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.661$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

หลักภาวะ ๔ ด้านศีลภาวนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูง ($r = 0.841$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการศึกษา อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.477$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.443$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

หลักภาวะ ๔ ด้านจิตภาวนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูงมาก ($r = 0.933$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการศึกษา อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.393$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.462$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

หลักภาวะ ๔ ด้านปัญญาภาวนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูง ($r = 0.775$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.502$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.444$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

๔.๒.๓ ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยจำแนกออกเป็น ๒ ปัจจัยหลักได้ดังนี้

๑) ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ ๔.๑๘

ตารางที่ ๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	b	β	t	Sig.
ค่าคงที่ (constant)	๑.๐๓๔		๓.๗๘๘**	.๐๐๐
ด้านการวางแผน (X ₁)	.๐๑๑	.๐๑๔	.๑๕๘	.๘๗๕
ด้านการปฏิบัติตามแผน (X ₂)	.๐๑๑	.๐๒๓	๑.๕๒๒	.๑๓๐
ด้านการตรวจสอบ (X ₃)	.๐๔๘	.๐๖๖	๑.๘๐๔	.๐๗๓
ด้านการปรับปรุงแก้ไข (X ₄)	.๕๐๙	.๕๔๒	๖.๒๗๕**	.๐๐๐

R = ๐.๓๒๘, R² = ๐.๕๒๙, Adjusted R² = ๐.๕๑๘, Std. Error = ๐.๓๗๓

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๘ ปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพที่ส่งผลที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการวางแผน ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามแผน ปัจจัยด้านการตรวจสอบ และปัจจัยด้านการปรับปรุงแก้ไข พบว่า มีปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จำนวน ๑ ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการปรับปรุงแก้ไข (X₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ ๐.๕๔๒ (β = ๐.๕๔๒, t = ๖.๒๗๕**) ซึ่งตัวแปรดังกล่าวนี้สามารถพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้ร้อยละ ๕๑.๘๐

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = ๑.๐๓๔ + ๐.๕๐๙(X_4)$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z_y = ๐.๕๔๒(X_4)$$

การทดสอบสมมติฐานที่ ๑ ปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการปรับปรุงแก้ไข ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ ๑ คือ ปัจจัยหลัก
วงจรบริหารงานคุณภาพ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๒) ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยหลักภาวะนา ๔ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีรายละเอียดปรากฏ
ดังตารางที่ ๔.๑๙

ตารางที่ ๔.๑๙ ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยหลักภาวะนา ๔ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	b	β	t	Sig.
ค่าคงที่ (constant)	๐.๙๐๐		๔.๔๘๕**	.๐๐๐
ด้านกายภาวนา (X_1)	.๖๘๕	.๗๔๗	๘.๘๗๗**	.๐๐๐
ด้านศีลภาวนา (X_2)	.๒๙๓	.๓๑๗	๑.๔๔๒	.๑๕๑
ด้านจิตภาวนา (X_3)	-.๑๐๑	-.๑๒๓	-๑.๑๙๖	.๒๓๓
ด้านปัญญาภาวนา (X_4)	-.๐๘๖	-.๐๙๖	-.๔๔๓	.๖๕๘
R = ๐.๘๑๕, R^2 = ๐.๖๖๕, Adjusted R^2 = ๐.๖๕๗, Std. Error = ๐.๓๑๕				

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๙ ปัจจัยหลักภาวะนา ๔ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่
ปัจจัยด้านกายภาวนา ปัจจัยด้านศีลภาวนา ปัจจัยด้านจิตภาวนา และปัจจัยด้านปัญญาภาวนา พบว่า
มีปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จำนวน ๑ ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านกายภาวนา
(X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ ๐.๗๔๗ (β = ๐.๗๔๗, t = ๘.๘๗๗**)
ซึ่งตัวแปรดังกล่าวนี้สามารถพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้ร้อยละ ๖๕.๗๐

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = ๐.๙๐๐ + ๐.๖๘๕(X_1)$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z_y = ๐.๗๔๗(X_1)$$

การทดสอบสมมติฐานที่ ๒ ปัจจัยหลักภาวะนา ๔ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยหลักภาวะนา
๔ ด้านกายภาวนา ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ ๒ คือ ปัจจัยหลักภาวะนา ๔ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จึงยอมรับ
สมมติฐานที่ตั้งไว้

๔.๓ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๐ รูปหรือคน เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้นำหลักวงจรบริหารงานคุณภาพและหลักท้าว ๔ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลสัมภาษณ์ในแต่ละข้อคำถามไว้ดังนี้

๔.๓.๑ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ

๑) ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการเป็นอย่างไรบ้าง?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่มีแนวทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา ดังนั้น การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งเน้นให้บุคลากรและนักศึกษาได้รับการปลูกฝังหลักพุทธธรรมในการทำงานและดำเนินชีวิต ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปที่อาจให้ความสำคัญกับทักษะทางเทคนิคมากกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ แต่ยังเน้นการพัฒนา "คุณธรรม จริยธรรม" ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความเมตตา มีจิตสาธารณะ และสามารถนำหลักพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาของสังคม^{๑๐๕}

เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางของการศึกษาเชิงพุทธศาสตร์และเป็นแหล่งผลิตพระภิกษุและฆราวาสที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางศาสนาและสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ยึดหลักพุทธธรรม เช่น ผู้นำที่มีเมตตาธรรม มีปัญญา และสามารถบริหารองค์กรด้วยหลักสันติวิธี การอบรมและฝึกฝนบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำที่ดี ไม่เพียงแต่ในองค์กรของมหาวิทยาลัย แต่ยังรวมถึงชุมชนและสังคมที่พวกเขาจะกลับไปทำงานด้วย^{๑๐๖}

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของตน โดยมีโครงการให้ทุนการศึกษาสำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งใน

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

ประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีการจัดอบรมพิเศษเพื่อเพิ่มพูนทักษะการบริหารจัดการ การสอน และการวิจัย โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่^{๑๐๗}

การศึกษายุคใหม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้พยายามนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและนักศึกษา เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ฐานข้อมูลวิชาการ และเครื่องมือดิจิทัลในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเปิดโอกาสให้การเรียนรู้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องแม้ไม่ได้อยู่ในห้องเรียน^{๑๐๘}

มหาวิทยาลัยได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในระดับประเทศและนานาชาติเพื่อพัฒนาบุคลากร เช่น การร่วมมือกับสถาบันทางพระพุทธศาสนาในต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การจัดประชุมสัมมนาระหว่างประเทศ และการส่งนักศึกษาและอาจารย์ไปฝึกอบรมในต่างแดน เพื่อให้สามารถนำแนวคิดและประสบการณ์จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ในบริบทของไทย^{๑๐๙}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนต้องอาศัยงานวิจัยเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธศาสนา สังคมศาสตร์ และการศึกษา เพื่อให้บุคลากรมีเครื่องมือในการพัฒนาแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายขององค์กรและการบริหาร มหาวิทยาลัย^{๑๑๐}

มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน ความเสียสละ และการมีส่วนร่วมในสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเติบโตเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น^{๑๑๑}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่ได้มุ่งเน้นที่ทักษะความสามารถทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังเน้นที่การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน การมีบุคลากรที่มีจริยธรรมสูงจะช่วยส่งเสริมสังคมให้มีความสงบสุขและพัฒนาต่อไปได้อย่างมั่นคง^{๑๑๒}

สุขภาวะทางกายและใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีนโยบายในการส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากรผ่านการฝึกสมาธิ การอบรมธรรมะ และการจัดกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข^{๑๑๓}

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

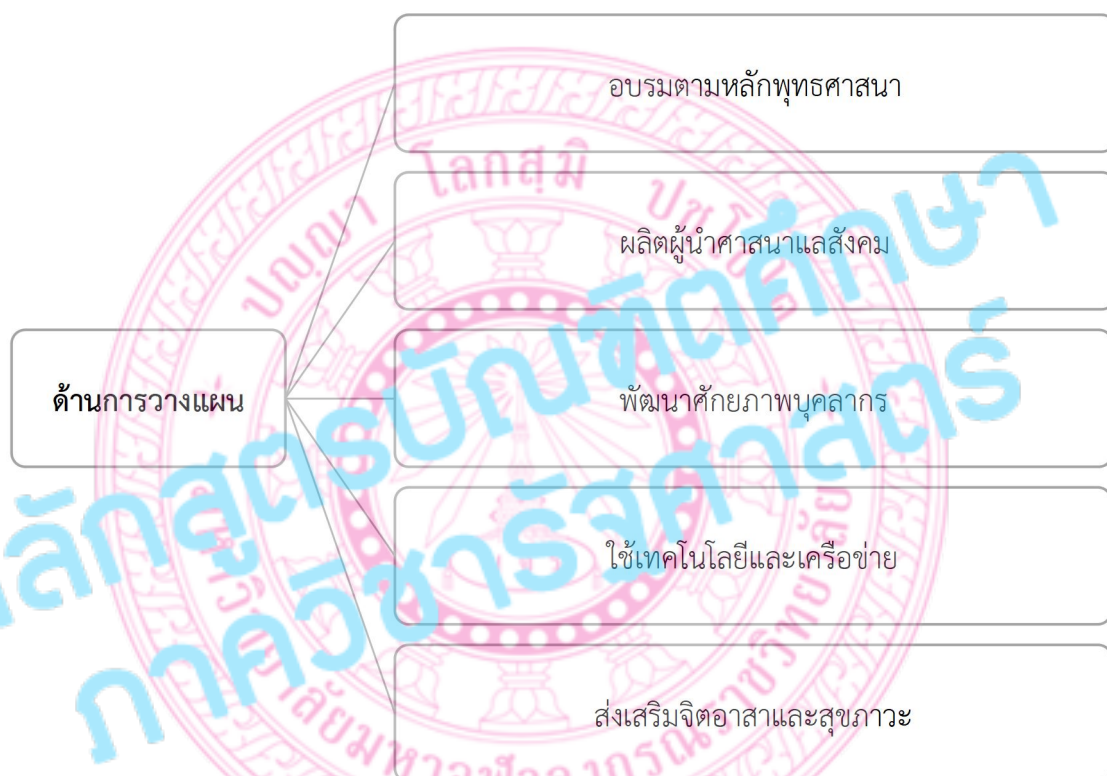
^{๑๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องอาศัยระบบที่มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้พยายามปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบที่ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่^{๑๑๔}

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่หลักพุทธธรรมเป็นแกนกลาง พร้อมกับการนำแนวคิดสมัยใหม่มาปรับใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรและสังคมโดยรวม ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการวางแผน

จากแผนภาพที่ ๔.๑ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการวางแผน ได้ดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการอบรมบุคลากรและนักศึกษาโดยใช้หลักคำสอนทางพุทธศาสนาเป็นแนวทาง นอกจากความรู้ทางวิชาการแล้ว ยังปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ทุกคนสามารถดำเนินชีวิตและทำงานอย่างมีศีลธรรม

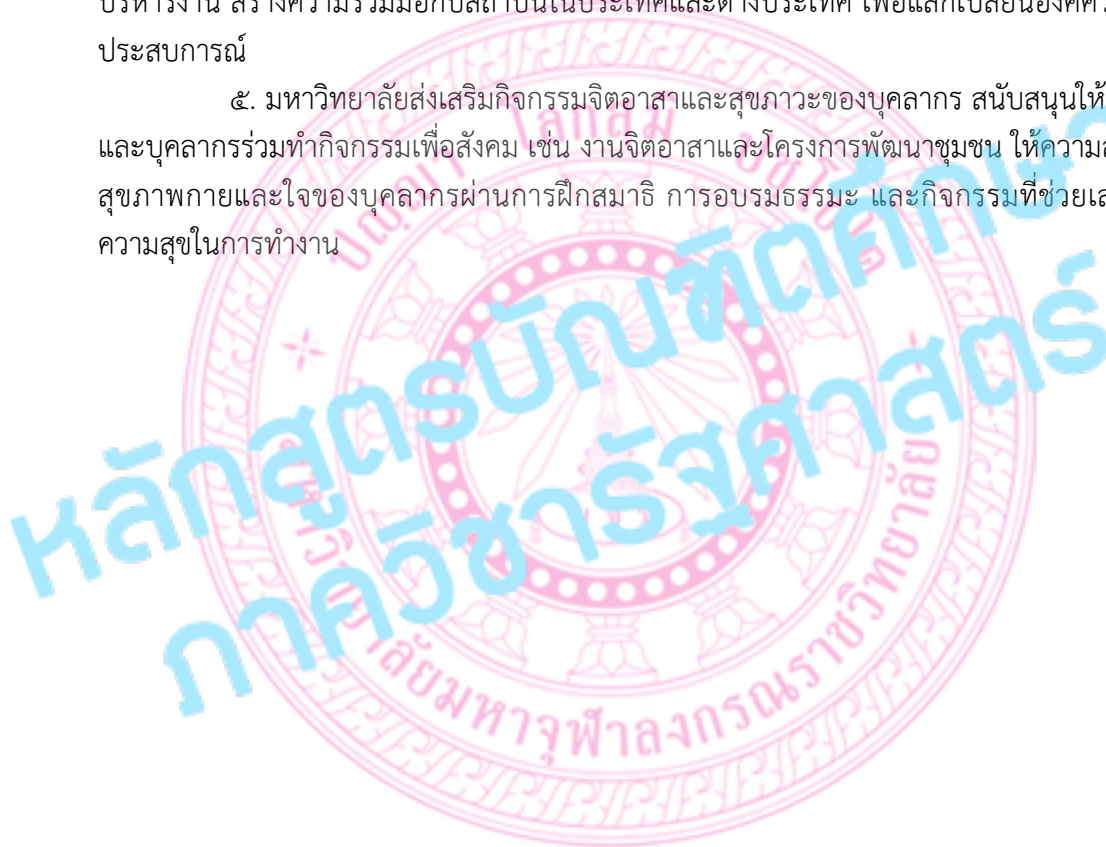
^{๑๑๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

๒. มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการผลิตผู้นำทางศาสนาและสังคม เช่น พระสงฆ์ นักวิชาการ และบุคลากรที่มีจิตสาธารณะ มุ่งพัฒนาผู้นำที่มีความเมตตา มีปัญญา และสามารถแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสังคม

๓. มหาวิทยาลัยสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการให้ทุนการศึกษา แก่บุคลากรเพื่อศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดอบรมพิเศษเพื่อเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ การสอน และการวิจัย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่ทันสมัยและตอบโจทย์สังคม

๔. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการเรียนการสอน เช่น ระบบการเรียนออนไลน์ ฐานข้อมูลวิชาการ และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อช่วยบริหารงาน สร้างความร่วมมือกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์

๕. มหาวิทยาลัยส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาและสุขภาพของบุคลากร สนับสนุนให้นักศึกษา และบุคลากรร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น งานจิตอาสาและโครงการพัฒนาชุมชน ให้ความสำคัญกับสุขภาพกายและใจของบุคลากรผ่านการฝึกสมาธิ การอบรมธรรมะ และกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสุขในการทำงาน



ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการวางแผน และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการวางแผน	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการอบรมบุคลากรและนักศึกษาโดยใช้หลักคำสอนทางพุทธศาสนาเป็นแนวทาง นอกจากความรู้ทางวิชาการแล้ว ยังปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ทุกคนสามารถดำเนินชีวิตและทำงานอย่างมีศีลธรรม	๖	๑, ๒, ๓, ๖, ๘, ๙
๒. มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการผลิตผู้นำทางศาสนาและสังคม เช่น พระสงฆ์ นักวิชาการ และบุคลากรที่มีจิตสาธารณะ มุ่งพัฒนาผู้นำที่มีความเมตตา มีปัญญา และสามารถแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสังคม	๔	๓, ๔, ๖, ๗
๓. มหาวิทยาลัยสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดอบรมพิเศษเพื่อเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ การสอน และการวิจัย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่ทันสมัยและตอบโจทย์สังคม	๓	๓, ๔, ๕
๔. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการเรียนการสอน เช่น ระบบการเรียนออนไลน์ ฐานข้อมูลวิชาการ และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อช่วยบริหารงาน สร้างความร่วมมือกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์	๓	๓, ๔, ๑๐

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการวางแผน และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการวางแผน	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่
๕. มหาวิทยาลัยส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาและสุขภาวะของบุคลากร สนับสนุนให้นักศึกษาและบุคลากรร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น งานจิตอาสาและโครงการพัฒนาชุมชน ให้ความสำคัญกับสุขภาพกายและใจของบุคลากรผ่านการฝึกสมาธิ การอบรมธรรมะ และกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสุขในการทำงาน	๒	๗, ๙

๒) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการเป็นอย่างไรบ้าง?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาที่มีรากฐานมาจากพระพุทธศาสนา ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจึงเน้นไปที่หลักพุทธธรรมเป็นแกนกลาง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในบุคลากร การปฏิบัติตามแผนนี้ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำทางศาสนาและสังคม ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปที่อาจเน้นไปที่ความสามารถทางเทคนิคมากกว่า^{๑๑๕}

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการศึกษาต่อ โดยมีโครงการให้ทุนแก่บุคลากร ทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การปฏิบัติตามแผนนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและนำความรู้ที่ได้รับกลับมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยและสังคมโดยรวม^{๑๑๖}

มหาวิทยาลัยมีการจัดอบรมและสัมมนาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พวกเขาสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ทั้งในด้านการสอน การบริหาร และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๑๗}

มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบฐานข้อมูลทางวิชาการ และแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับบุคลากร สิ่งเหล่านี้ช่วยให้การปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ^{๑๑๘}

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

มหาวิทยาลัยได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง การดำเนินการตามแผนนี้ช่วยให้บุคลากรมีโอกาพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ใหม่ ๆ^{๑๑๙}

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับงานวิจัย โดยสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธศาสตร์ สังคมศาสตร์ และการศึกษา การดำเนินงานตามแผนนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาองค์ความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ในการสอนและการบริหารงาน^{๑๒๐}

มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน และสร้างจิตสำนึกในการช่วยเหลือสังคม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย^{๑๒๑}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้มุ่งเน้นที่ความสามารถทางวิชาการเพียงอย่างเดียว แต่ยังเน้นการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับบุคลากรผ่านการอบรมทางศาสนาและกิจกรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแผนที่ช่วยให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักศึกษาและสังคม^{๑๒๒}

มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากรผ่านกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพกายและใจ เช่น การฝึกสมาธิ การอบรมธรรมะ และการจัดกิจกรรมกีฬา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒๓}

มหาวิทยาลัยได้พัฒนาโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นระบบ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแผนที่ช่วยให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจและสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ^{๑๒๔}

จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ดำเนินการปฏิบัติตามแผนงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างครอบคลุม ทั้งในด้านวิชาการ จริยธรรม สุขภาวะ และการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมที่ดีต่อไป ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

๑๑๙ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

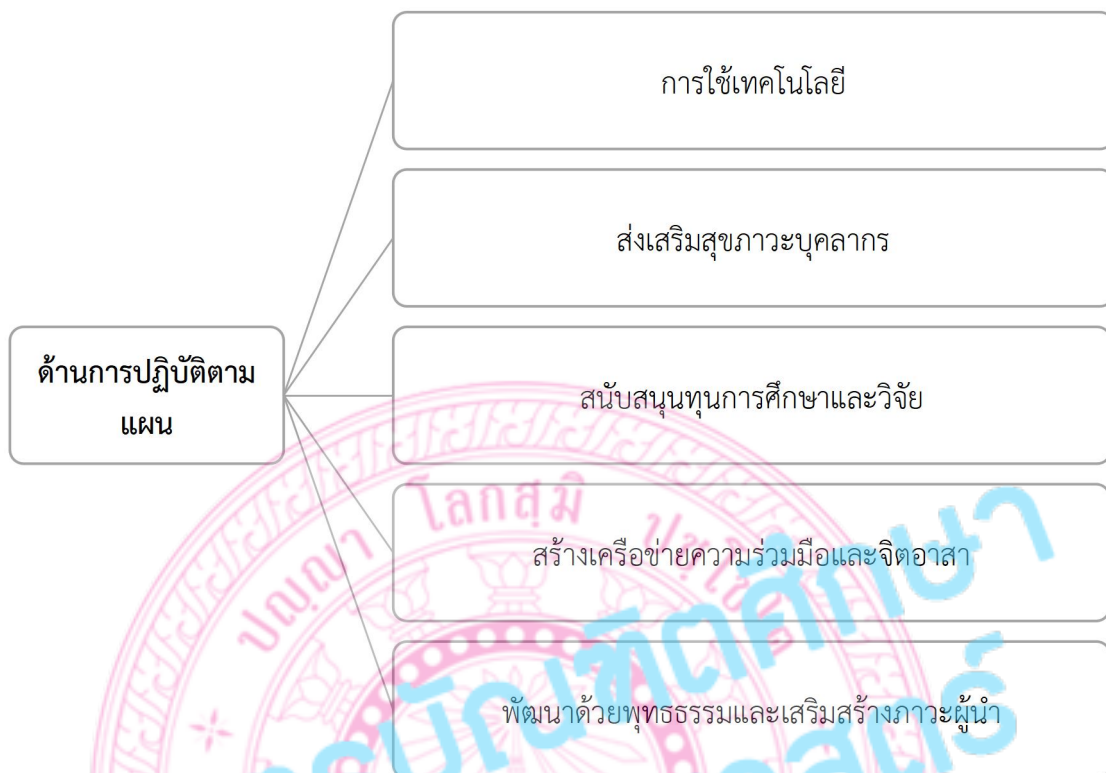
๑๒๐ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

๑๒๑ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

๑๒๒ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

๑๒๓ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

๑๒๔ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.



แผนภาพที่ ๔.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการปฏิบัติตามแผน

จากแผนภาพที่ ๔.๒ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการปฏิบัติตามแผน ได้ดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การบริหาร และส่งเสริมทักษะที่จำเป็น เช่น การอบรมด้านการสอน การบริหาร และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

๒. มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากรผ่านกิจกรรมด้านสุขภาพและจิตใจ เช่น การฝึกสมาธิและกีฬา รวมถึงปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นระบบ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

๓. มหาวิทยาลัยมีโครงการให้ทุนการศึกษาระดับสูง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสนับสนุนงานวิจัยด้านพุทธศาสตร์ สังคมศาสตร์ และการศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้และนำไปใช้ประโยชน์

๔. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายในและต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสรเรียนรู้เพิ่มเติม และส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและจิตสำนึกเพื่อสังคม

๕. มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นแกนกลาง ทั้งในการฝึกอบรม ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และสร้างผู้นำทางศาสนาและสังคม

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการปฏิบัติตามแผน และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ ด้านการปฏิบัติตามแผน	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่
๑. มหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การบริหาร และส่งเสริมทักษะที่จำเป็น เช่น การอบรมด้านการสอน การบริหาร และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	๖	๑, ๒, ๓, ๔, ๖, ๗
๒. มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากรผ่านกิจกรรมด้านสุขภาพและจิตใจ เช่น การฝึกสมาธิ และกีฬา รวมถึงปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นระบบ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ	๔	๓, ๘, ๙, ๑๐
๓. มหาวิทยาลัยมีโครงการให้ทุนการศึกษาระดับสูง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสนับสนุนงานวิจัยด้านพุทธศาสตร์ สังคมศาสตร์ และการศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้และนำไปใช้ประโยชน์	๓	๒, ๕, ๖
๔. มหาวิทยาลัยมีการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายในและต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสร่วมเรียนรู้เพิ่มเติม และส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและจิตสำนึกเพื่อสังคม	๓	๕, ๗, ๘
๕. มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นแกนกลาง ทั้งในการฝึกอบรม ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และสร้างผู้นำทางศาสนาและสังคม	๒	๑, ๘

๓) ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไรบ้าง?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการตรวจสอบและติดตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นประจำทุกปี โดยใช้เกณฑ์

ที่ชัดเจน เช่น ผลงานทางวิชาการ ความสามารถในการบริหาร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย กระบวนการนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถติดตามความก้าวหน้าของบุคลากรและให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองได้^{๑๒๕}

มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบคุณภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา โดยมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการสำเร็จการศึกษา ผลการเรียนรู้ และความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับการสอน กระบวนการนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ได้^{๑๒๖}

มหาวิทยาลัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เพื่อสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสในการพัฒนา และปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้รับถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารบุคลากรและการพัฒนาองค์ความรู้^{๑๒๗}

หลังจากที่บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรมต่าง ๆ มหาวิทยาลัยจะมีการติดตามผลว่าเนื้อหาที่ได้รับสามารถนำไปใช้ในงานได้จริงหรือไม่ ผ่านการทำรายงานสรุป การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร กระบวนการนี้ช่วยให้สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการอบรมและปรับปรุงเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น^{๑๒๘}

มหาวิทยาลัยได้นำระบบประเมินสมรรถนะมาใช้ในการตรวจสอบและติดตามพัฒนาการของบุคลากร โดยเน้นการประเมินด้านทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน กระบวนการนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถออกแบบแนวทางพัฒนาเฉพาะบุคคลได้อย่างเหมาะสม^{๑๒๙}

มหาวิทยาลัยมีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง กระบวนการนี้ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและปรับปรุงแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๑๓๐}

มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบและติดตามการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ แพลตฟอร์มการอบรมดิจิทัล และฐานข้อมูลบุคลากร กระบวนการนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถประเมินได้ว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและนักศึกษาได้ดีเพียงใด^{๑๓๑}

มหาวิทยาลัยมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการของคณาจารย์และนักวิจัยผ่านการตรวจสอบจำนวนผลงานวิจัยที่เผยแพร่ บทความวิชาการที่ตีพิมพ์ และการเข้าร่วมประชุมวิชาการ

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

กระบวนการนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถส่งเสริมให้บุคลากรผลิตงานวิชาการที่มีคุณภาพและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ^{๑๓๒}

มหาวิทยาลัยใช้ระบบติดตามศิษย์เก่าเพื่อตรวจสอบว่าผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ที่ได้รับไปใช้ในอาชีพและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการมีงานทำ ความพึงพอใจต่อหลักสูตร และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการศึกษา ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงหลักสูตรและแนวทางพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน^{๑๓๓}

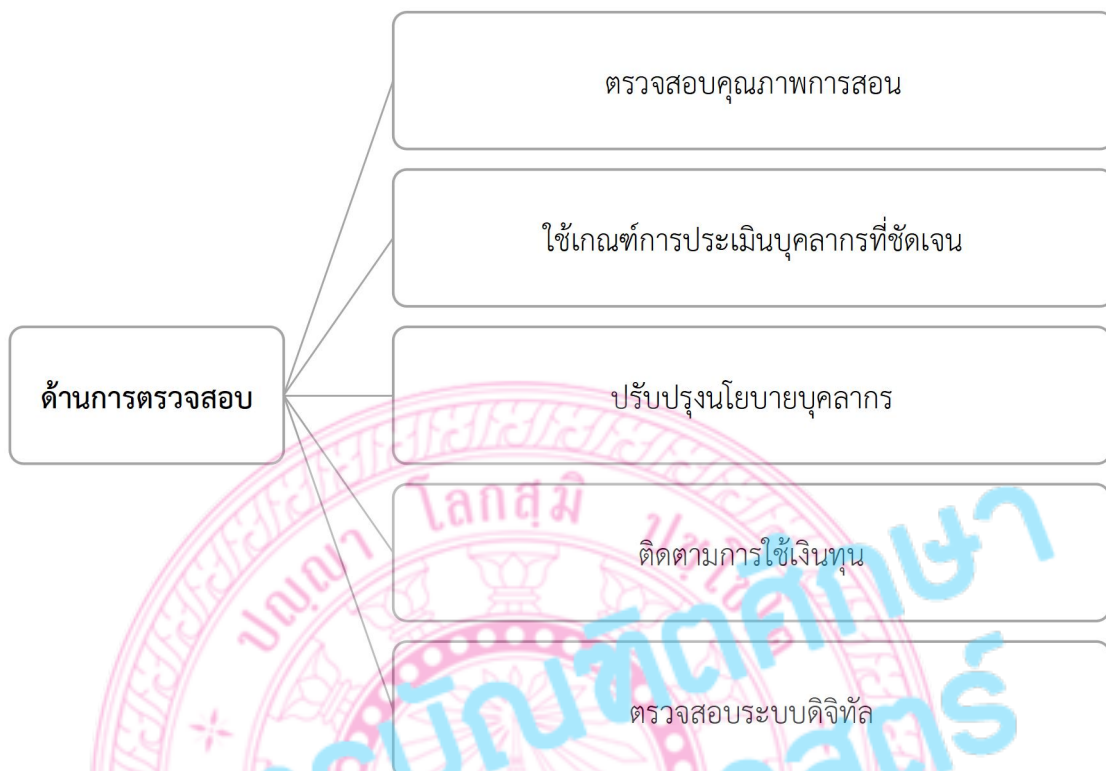
มหาวิทยาลัยมีการติดตามและตรวจสอบงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างละเอียด เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนถูกใช้ไปอย่างคุ้มค่าและเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยมีการทำรายงานวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการพัฒนาและการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๓๔}

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีระบบตรวจสอบและติดตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลบุคลากร การสำรวจความคิดเห็น การติดตามผลโครงการอบรม การใช้เทคโนโลยี และการตรวจสอบงบประมาณ การดำเนินงานเหล่านี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและสังคมได้อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.



แผนภาพที่ ๔.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการตรวจสอบ

จากแผนภาพที่ ๔.๓ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการตรวจสอบ ได้ดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบคุณภาพการเรียนการสอนผ่านผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา เช่น อัตราการสำเร็จการศึกษา และความคิดเห็นของนักศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนและบุคลากร

๒. มหาวิทยาลัยใช้เกณฑ์ชัดเจน เช่น ผลงานวิชาการ ความสามารถในการบริหาร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อวัดความก้าวหน้าและให้คำแนะนำในการพัฒนา

๓. มหาวิทยาลัย ใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม เพื่อปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพของโครงการอบรม

๔. มหาวิทยาลัยมีการติดตามการใช้เงินทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมรายงานวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕. มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบระบบการเรียนการสอนออนไลน์ แพลตฟอร์มอบรมดิจิทัล และฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อประเมินว่าตอบสนองต่อความต้องการได้ดีเพียงใด

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการตรวจสอบ และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการตรวจสอบ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่
๑. มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบคุณภาพการเรียนการสอนผ่านผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา เช่น อัตราการสำเร็จการศึกษา และความคิดเห็นของนักศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนและบุคลากร	๔	๒, ๓, ๕, ๑๐
๒. มหาวิทยาลัยใช้เกณฑ์ชัดเจน เช่น ผลงานวิชาการ ความสามารถในการบริหาร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อวัดความก้าวหน้าและให้คำแนะนำในการพัฒนา	๓	๑, ๓, ๘
๓. มหาวิทยาลัย ใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม เพื่อปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพของโครงการอบรม	๓	๒, ๓, ๕
๔. มหาวิทยาลัยมีการติดตามการใช้จ่ายเงินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมรายงานวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	๓	๔, ๖, ๑๐
๕. มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบระบบการเรียนการสอนออนไลน์ แพลตฟอร์มอบรมดิจิทัล และฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อประเมินว่าตอบสนองต่อความต้องการได้ดีเพียงใด	๒	๗, ๙

๔) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการปรับปรุง การดำเนินการให้เหมาะสม ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไรบ้าง?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับความต้องการของสังคม โดยเน้นให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์ความรู้ ทางพระพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่ เช่น การบริหารจัดการ การพัฒนาชุมชน และเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองและ องค์กร^{๑๓๕}

การบริหารองค์กรที่ดีต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้นำ โดยจัดอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และ เสริมสร้างทักษะการบริหารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้พวกเขาสามารถบริหารงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น^{๑๓๖}

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย ได้มีการปรับปรุงระบบการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากรให้รองรับแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น การใช้ ระบบ e-Learning สำหรับการเรียนการสอน การประชุมออนไลน์ และการจัดเก็บเอกสารผ่าน ระบบคลาวด์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว^{๑๓๗}

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้มีความชัดเจนและเป็น ระบบมากขึ้น โดยเน้นการบริหารงานแบบโปร่งใส มีการวางแผนการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยให้ บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง^{๑๓๘}

มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงนโยบายในการส่งเสริมการศึกษาต่อและการฝึกอบรมของ บุคลากร โดยขยายโอกาสให้บุคลากรได้รับทุนไปศึกษาต่อในสถาบันชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงมีการจัดโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับมหาวิทยาลัยพุทธศาสนาในต่างแดน เพื่อให้บุคลากร ได้เรียนรู้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาปรับใช้ในองค์กร^{๑๓๙}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพต้องอาศัยแรงจูงใจที่ดี มหาวิทยาลัยได้มีการ ปรับปรุงระบบสวัสดิการของบุคลากร เช่น การให้ทุนการศึกษา การสนับสนุนด้านสุขภาพ และการให้ รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

๑๔๐

๑๓๕ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

๑๓๖ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

๑๓๗ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

๑๓๘ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

๑๓๙ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

๑๔๐ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ดังนั้น ได้มีการปรับปรุงแนวทางสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัย โดยเพิ่มงบประมาณและโอกาสในการขอทุนสนับสนุนงานวิจัย รวมถึงมีการจัดอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำวิจัยและการเขียนบทความทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรสามารถผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ^{๑๔๑}

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงแนวทางส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร โดยเน้นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรมีสุขภาพกายและจิตที่ดี เช่น การฝึกสมาธิ โยคะ และกิจกรรมนันทนาการอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดภาวะความเครียดจากการทำงาน^{๑๔๒}

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงแนวทางการทำงานให้มีลักษณะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กร มีการจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี^{๑๔๓}

มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแนวทางการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานรายปี การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร และการนำข้อมูลเชิงสถิติมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนงานในอนาคต การดำเนินการนี้ช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่าแผนการพัฒนาได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือไม่^{๑๔๔}

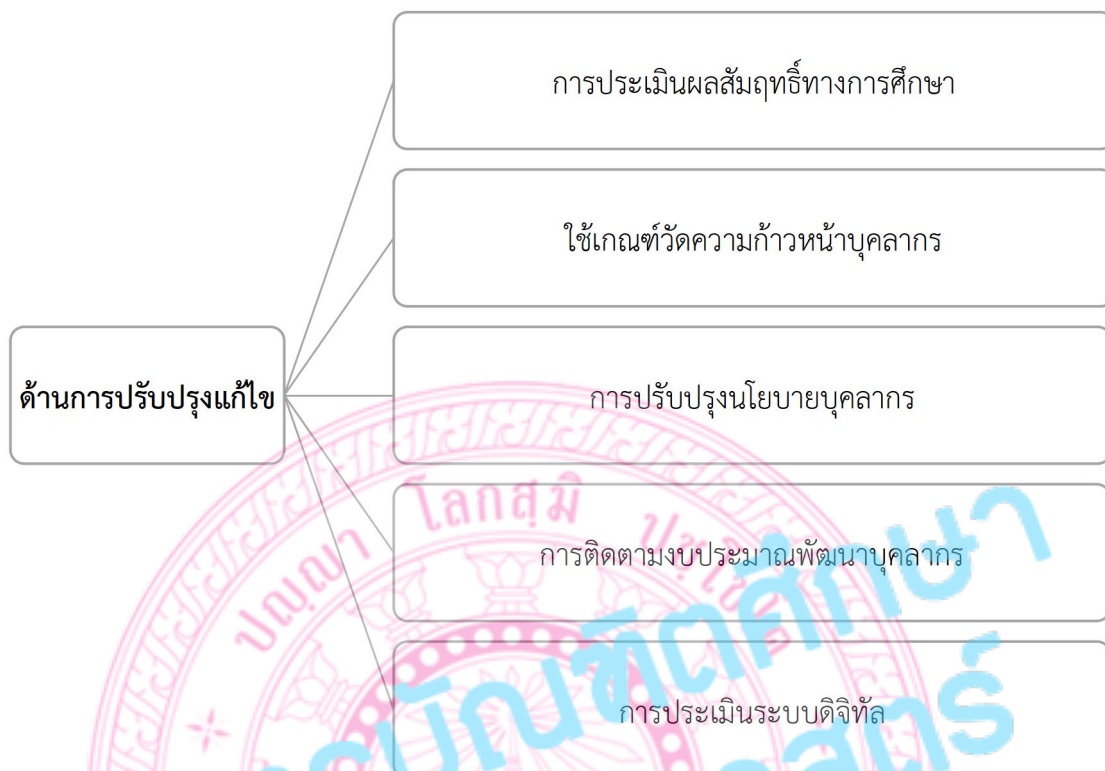
จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงและแก้ไขแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งในเรื่องของหลักสูตร การบริหารบุคลากร การใช้เทคโนโลยี การพัฒนาสุขภาพ และการสร้างแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.



แผนภาพที่ ๔.๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการปรับปรุงแก้ไข

จากแผนภาพที่ ๔.๔ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ด้านการปรับปรุงแก้ไข ได้ดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องระหว่างองค์ความรู้ทางพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่ พร้อมพัฒนาโครงการอบรมภาวะผู้นำเชิงพุทธ เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์และทักษะบริหารของบุคลากร

๒. มหาวิทยาลัยได้นำแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น e-Learning และระบบคลาวด์ มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้เป็นระบบ มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรผ่านกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์และการตัดสินใจร่วมกัน

๔. มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงระบบสวัสดิการ เช่น ทุนการศึกษาและการสนับสนุนด้านสุขภาพ รวมถึงส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสุขภาวะ เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อลดความเครียดจากการทำงาน

๕. มหาวิทยาลัยขยายโอกาสให้บุคลากรได้รับทุนศึกษาต่อและแลกเปลี่ยนกับสถาบันต่างประเทศ พร้อมเพิ่มงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและจัดอบรมด้านการทำวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการปรับปรุงแก้ไข และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ ด้านการปรับปรุงแก้ไข	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่
๑. มหาวิทยาลัยปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องระหว่างองค์ความรู้ทางพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่ พร้อมพัฒนาโครงการอบรมภาวะผู้นำเชิงพุทธ เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์และทักษะบริหารของบุคลากร	๓	๑, ๒, ๗
๒. มหาวิทยาลัยได้นำแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น e-Learning และระบบคลาวด์ มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓	๑, ๓, ๕
๓. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้เป็นระบบ มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรผ่านกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์และการตัดสินใจร่วมกัน	๓	๔, ๕, ๑๐
๔. มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงระบบสวัสดิการ เช่น ทุนการศึกษาและการสนับสนุนด้านสุขภาพ รวมถึงส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสุขภาวะ เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อลดความเครียดจากการทำงาน	๒	๖, ๘
๕. มหาวิทยาลัยขยายโอกาสให้บุคลากรได้รับทุนศึกษาต่อและแลกเปลี่ยนกับสถาบันต่างประเทศ พร้อมเพิ่มงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและจัดอบรมด้านการทำวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ	๒	๕, ๖

๔.๓.๒ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวนา ๔

๑) ท่านคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา การพัฒนาด้านร่างกาย จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สุขภาพร่างกายที่แข็งแรงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้พระภิกษุ สามเณร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถศึกษาพระพุทธศาสนาและปฏิบัติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากสุขภาพไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อสมาธิและสติปัญญา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านร่างกายตามหลักภาวนา เช่น การออกกำลังกาย โภชนาการ และการพักผ่อนที่เหมาะสม จะช่วยให้พระสงฆ์และนิสิตมีพลังงานในการเรียนรู้และปฏิบัติภารกิจได้อย่างเต็มที่^{๑๔๕}

หลักของภาวนาไม่ได้เป็นเพียงการออกกำลังกายเท่านั้น แต่ยังเป็นการฝึกวินัยและความรับผิดชอบต่อตนเอง เมื่อบุคคลได้รับการฝึกฝนให้ดูแลสุขภาพกายเป็นประจำ ก็จะช่วยปลูกฝังนิสัยที่ดี เช่น การตื่นเช้า การรับประทานอาหารอย่างมีสติ และการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอย่างมีระบบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่ต้องการเป็นนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนา^{๑๔๖}

การเคลื่อนไหวร่างกาย เช่น การเดินจงกรม โยคะ หรือการออกกำลังกายตามหลักอานาปานสติ ช่วยให้จิตใจสงบและมีสมาธิ พระสงฆ์และนิสิตที่ฝึกฝนภาวนาเป็นประจำจะมีสติรู้เท่าทันตนเอง ส่งผลให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้ดียิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยสามารถบูรณาการการออกกำลังกายเข้ากับการศึกษาพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนิสิต^{๑๔๗}

สุขภาพกายที่ดีช่วยส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดี เมื่อร่างกายแข็งแรง ฮอร์โมนแห่งความสุข เช่น เอ็นโดรฟิน จะหลั่งออกมา ทำให้ลดความเครียด ความวิตกกังวล และภาวะซึมเศร้า ซึ่งเป็นปัญหาที่พบได้ในนิสิตและบุคลากรที่ต้องใช้ความคิดและศึกษาธรรมอย่างเข้มข้น การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น การเดินป่า การออกกำลังกายกลางแจ้ง จะช่วยให้ชุมชนของมหาวิทยาลัยมีความสุขมากขึ้น^{๑๔๘}

พระสงฆ์และบุคลากรที่มีสุขภาพดีจะสามารถประกอบศาสนกิจและเผยแผ่พระพุทธศาสนาได้นานขึ้น หากไม่ดูแลสุขภาพ อาจเกิดโรคภัยไข้เจ็บที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติกิจของสงฆ์ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น การส่งเสริมภาวนาและสุขภาพกายให้แข็งแรง จะช่วยให้พระสงฆ์สามารถทำหน้าที่สอนธรรมะและเผยแผ่พุทธศาสนาได้อย่างยาวนาน^{๑๔๙}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และปัญญา หากมุ่งเน้นแต่การศึกษาพระไตรปิฎกและปฏิบัติธรรมโดยไม่ให้ความสำคัญกับสุขภาพกาย อาจทำให้

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

เกิดปัญหาสุขภาพที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทางปัญญา มหาวิทยาลัยสามารถออกแบบหลักสูตรที่ส่งเสริมสุขภาพกายไปพร้อมกับการศึกษา เพื่อให้เกิดความสมดุลในทุกด้าน^{๑๕๐}

เมื่อพระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรมีวัฒนธรรมในการดูแลสุขภาพ เช่น การออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ และการนอนหลับอย่างเพียงพอ จะนำไปสู่การสร้างชุมชนที่เข้มแข็งและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคมภายนอก นอกจากนี้ ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของมหาวิทยาลัย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร^{๑๕๑}

มหาวิทยาลัยสามารถจัดให้มีสถานที่สำหรับการออกกำลังกาย เช่น สนามกีฬา โรงยิม หรือเส้นทางเดินจักรยาน นอกจากนี้ ควรมีโครงการด้านสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี โครงการอาหารสุขภาพ และการจัดอบรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพกาย สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ^{๑๕๒}

หากมหาวิทยาลัยส่งเสริมสุขภาพกายของพระสงฆ์ นิสิต และบุคลากร จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคมภายนอก เมื่อประชาชนเห็นว่าพระสงฆ์ในมหาวิทยาลัยมีสุขภาพแข็งแรง ก็จะทำให้แรงบันดาลใจในการดูแลสุขภาพของตนเอง การเผยแพร่ธรรมะผ่านแนวคิด "กายภาวนา" อาจช่วยให้สังคมไทยหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพและศีลธรรมมากขึ้น^{๑๕๓}

การพัฒนาด้านกายภาวนา เช่น การออกกำลังกายอย่างเรียบง่าย การบริโภคอาหารพอดี และการดูแลสุขภาพโดยวิถีธรรมชาติ สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ ๙ มหาวิทยาลัยสามารถนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมของนิสิต เพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองทางสุขภาพ และลดการพึ่งพาสິงเร้าจากภายนอก^{๑๕๔}

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ตามหลักกายภาวนาในมหาวิทยาลัย สามารถช่วยส่งเสริมสุขภาพที่ดี วินัย สมาธิ และคุณภาพชีวิตของนิสิตและบุคลากร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการศึกษาธรรมะและเผยแผ่พระพุทธศาสนา นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างชุมชนสุขภาพดี และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคมภายนอก มหาวิทยาลัยควรบูรณาการการพัฒนาสุขภาพกายเข้ากับหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างร่างกาย จิตใจ และปัญญา ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

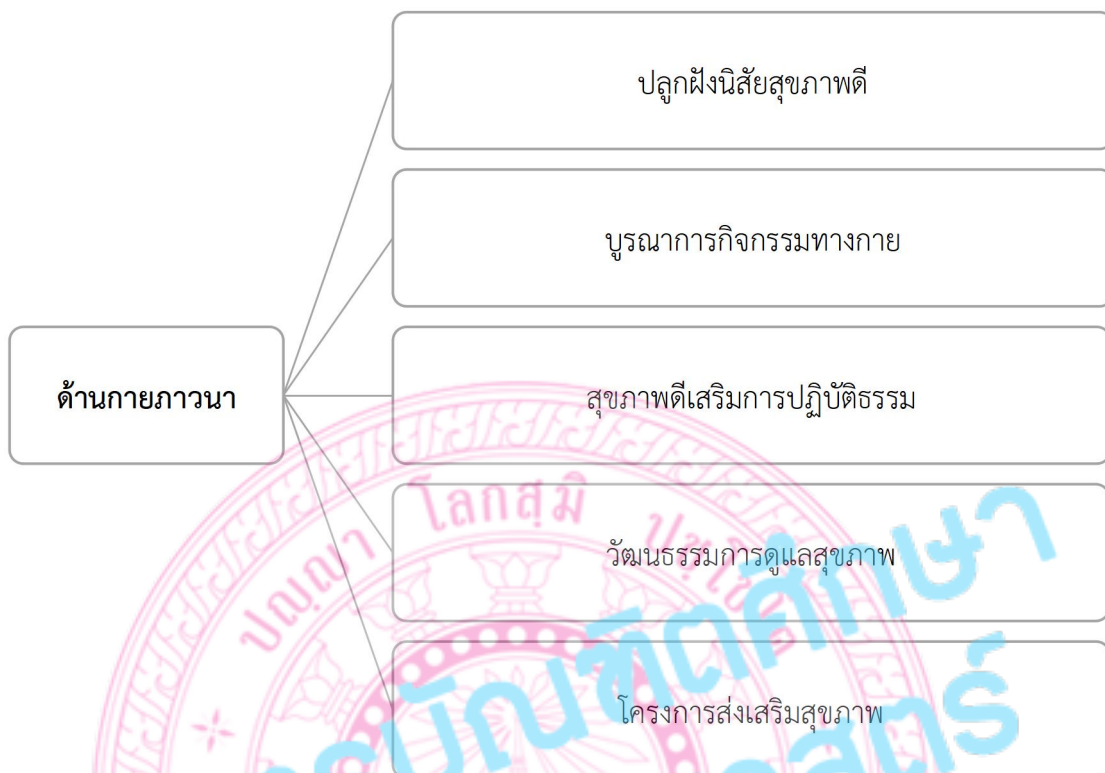
^{๑๕๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.



แผนภาพที่ ๔.๕ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักภาวะ ๔ ด้านกายภาพ

จากแผนภาพที่ ๔.๕ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวะ ๔ ด้านกายภาพ ได้ดังนี้

๑. การดูแลสุขภาพกายอย่างสม่ำเสมอช่วยปลูกฝังนิสัยที่ดี เช่น การตื่นเช้า การรับประทานอาหารอย่างมีสติ และการจัดระเบียบกิจวัตรประจำวัน ซึ่งล้วนเป็นคุณสมบัติสำคัญของนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนา

๒. การออกกำลังกาย เช่น การเดินจงกรม โยคะ หรือการฝึกอานาปานสติ ช่วยให้จิตใจสงบ มีสมาธิ และลดความเครียด ส่งผลให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้ดีขึ้น มหาวิทยาลัยสามารถบูรณาการกิจกรรมทางกายเข้ากับการศึกษาพระพุทธศาสนาเพื่อส่งเสริมสุขภาพโดยรวม

๓. สุขภาพที่ดีช่วยให้พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรสามารถเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้อย่างมีสมาธิและประสิทธิภาพ การพัฒนาด้านกายภาพ เช่น การออกกำลังกาย โภชนาการที่เหมาะสม และการพักผ่อนที่เพียงพอ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสมบูรณ์

๔. เมื่อพระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรมีวัฒนธรรมการดูแลสุขภาพ เช่น การออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ และการพักผ่อนที่เหมาะสม จะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคม

๕. มหาวิทยาลัยสามารถจัดสถานที่และโครงการส่งเสริมสุขภาพ เช่น สนามกีฬา โรงยิม เส้นทางเดินจงกรม โครงการอาหารสุขภาพ และการตรวจสุขภาพประจำปี สิ่งเหล่านี้ช่วยให้พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรมีสุขภาพที่แข็งแรง พร้อมทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนาและสร้างแรงบันดาลใจให้สังคมเห็นความสำคัญของสุขภาพกายและจิตใจ

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านกายภาวนา และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านกายภาวนา	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑. การดูแลสุขภาพกายอย่างสม่ำเสมอช่วยปลูกฝังนิสัยที่ดี เช่น การตื่นเช้า การรับประทานอาหารอย่างมีสติ และการจัดระเบียบกิจวัตรประจำวัน ซึ่งล้วนเป็นคุณสมบัติสำคัญของนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนา	๕	๑, ๒, ๓, ๕, ๗
๒. การออกกำลังกาย เช่น การเดินจงกรม โยคะ หรือการฝึกอานาปานสติ ช่วยให้จิตใจสงบ มีสมาธิ และลดความเครียด ส่งผลให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้ดีขึ้น มหาวิทยาลัยสามารถบูรณาการกิจกรรมทางกายเข้ากับการศึกษาพระพุทธศาสนาเพื่อส่งเสริมสุขภาพโดยรวม	๔	๓, ๔, ๕, ๗
๓. สุขภาพที่ดีช่วยให้พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรสามารถเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้อย่างมีสมาธิและประสิทธิภาพ การพัฒนาด้านกายภาวนา เช่น การออกกำลังกาย โภชนาการที่เหมาะสม และการพักผ่อนที่เพียงพอ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสมบูรณ์	๓	๑, ๒, ๕
๔. เมื่อพระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรมีวัฒนธรรมการดูแลสุขภาพ เช่น การออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ และการพักผ่อนที่เหมาะสม จะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคม	๓	๔, ๖, ๘

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านกายภาวนา และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านกายภาวนา	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่
๕. มหาวิทยาลัยสามารถจัดสถานที่และโครงการส่งเสริมสุขภาพ เช่น สนามกีฬา โรงยิม เส้นทางเดินจงกรม โครงการอาหารสุขภาพ และการตรวจสุขภาพประจำปี สิ่งเหล่านี้ช่วยให้พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรมีสุขภาพที่แข็งแรง พร้อมทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนาและสร้างแรงบันดาลใจให้สังคมเห็นความสำคัญของสุขภาพกายและจิตใจ	๒	๘, ๑๐

๒) ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสืลภาวนา การพัฒนาด้านพฤติกรรม จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สืลภาวนา หรือการพัฒนาด้านศีลธรรมและพฤติกรรม เป็นพื้นฐานสำคัญของพระพุทธศาสนา เมื่อบุคคลมีศีลเป็นเครื่องกำกับ ย่อมเกิดความเป็นระเบียบ มีวินัย และยอมรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการศึกษาพระพุทธศาสนา สามารถใช้หลักสืลภาวนาในการพัฒนานิสิตให้เป็นผู้ที่มีวินัยเคร่งครัด มีความตรงต่อเวลา และปฏิบัติกิจวัตรสงฆ์อย่างครบถ้วน สิ่งนี้ไม่เพียงช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองของนิสิต แต่ยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคมภายนอก^{๑๕๕}

สืลภาวนาเป็นหลักการสำคัญที่ช่วยให้บุคคลอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและเคารพซึ่งกันและกัน เมื่อพระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรปฏิบัติตามศีล ๕ หรือศีลที่เหมาะสมกับสถานะของตน ย่อมเกิดความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สิ่งนี้ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษาและปฏิบัติธรรมในมหาวิทยาลัย^{๑๕๖}

ในสังคมการศึกษา ความซื่อสัตย์ทางวิชาการเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาพฤติกรรมตามหลักสืลภาวนา เช่น การหลีกเลี่ยงการคดโกง การไม่ลอกเลียนงานวิจัยของผู้อื่น และการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ช่วยให้มีมหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นนักวิชาการที่ดี การสร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์นี้จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย^{๑๕๗}

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางของการศึกษาและเผยแผ่พระพุทธศาสนา หลักสืลภาวนาสอนให้บุคคลใช้ชีวิตอย่างมีสติ และลดละกิเลสทางวัตถุ ซึ่งช่วยให้พระสงฆ์และนิสิตดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีความสุขจากความเรียบง่าย และไม่ตกเป็นทาสของวัตถุนิยม สิ่งนี้ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นสถานที่แห่งการศึกษาระยะอย่างแท้จริง^{๑๕๘}

เมื่อบุคลากรปฏิบัติตามศีล ย่อมมีความเมตตาและเสียสละต่อกัน ทำให้เกิดความสมัคสมานสามัคคีในหมู่คณะ ลดความขัดแย้งในองค์กร และเสริมสร้างสันติสุขในมหาวิทยาลัย สิ่งนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันที่เต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งเมตตาและความเข้าใจ ซึ่งจะช่วยให้การศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ^{๑๕๙}

บุคลากรของมหาวิทยาลัย มักจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำทางศาสนาและสังคม ดังนั้นการฝึกฝนพฤติกรรมตามหลักสืลภาวนา เช่น การมีความเมตตา ความอดทน และการปฏิบัติตามหลักศีลธรรม จะช่วยให้พวกเขาเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม สามารถเป็นที่พึ่งของสังคม และนำพาประชาชนไปสู่การใช้ชีวิตที่ถูกต้องตามหลักธรรม^{๑๖๐}

สืลภาวนาส่งเสริมให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ดี เช่น ความเคารพต่อครูอาจารย์ ความเป็นระเบียบวินัย และการปฏิบัติตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย เมื่อพระสงฆ์และนิสิตได้รับการฝึกฝนให้ปฏิบัติตามศีลอย่างเคร่งครัด ปัญหาด้านวินัย เช่น การละเลยหน้าที่ หรือความขัดแย้งในองค์กรจะลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ที่สงบและเป็นระเบียบ^{๑๖๑}

พระสงฆ์และนิสิตของมหาวิทยาลัย ไม่เพียงแต่ศึกษาธรรมะ แต่ยังต้องออกไปเผยแผ่ศาสนาและมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก หากพวกเขามีพฤติกรรมที่ดี ปฏิบัติตามศีล และมีความเมตตา กรุณา ย่อมได้รับความเคารพจากประชาชน และสามารถทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๖๒}

มหาวิทยาลัย มีนิสิตจากหลากหลายประเทศและวัฒนธรรม การปฏิบัติตามสืลภาวนา เช่น การมีเมตตาต่อกัน การไม่ใช้วาจาหยาบคาย หรือการไม่เอาเปรียบผู้อื่น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมและศาสนา ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการสร้างสันติภาพและความร่วมมือในระดับนานาชาติ^{๑๖๓}

ศีลเป็นพื้นฐานของสมาธิและปัญญา หากไม่มีศีลที่มั่นคง การปฏิบัติธรรมในระดับที่สูงขึ้นก็จะไม่สัมฤทธิ์ผล ดังนั้น มหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมของพระสงฆ์และนิสิตตามหลักสืลภาวนา เพื่อให้พวกเขาสามารถเข้าถึงการปฏิบัติธรรมที่แท้จริง และสามารถนำความรู้ไปเผยแผ่แก่สังคมได้อย่างมีคุณค่า^{๑๖๔}

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

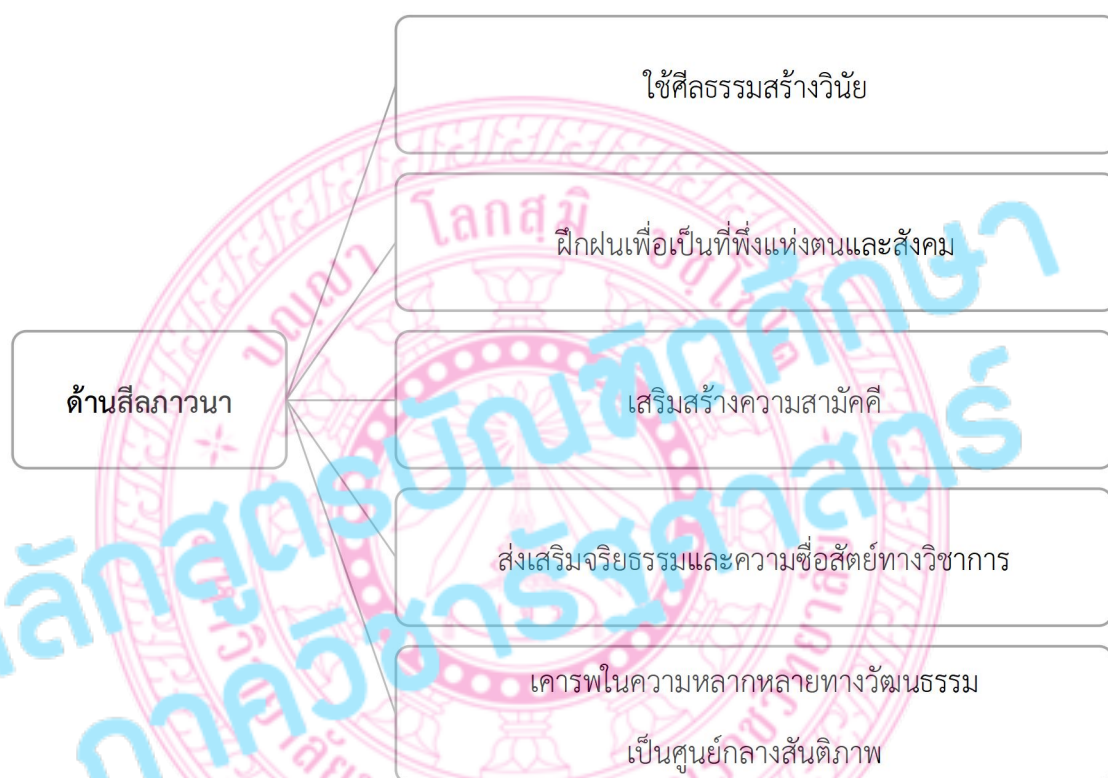
^{๑๖๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสี่ภาวนาเป็นสิ่งสำคัญต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพราะช่วยสร้างวินัย คุณธรรม และความรับผิดชอบให้แก่พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากร นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างสังคมที่สงบสุข ลดความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีในองค์กร สี่ภาวนายังเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม และเป็นเครื่องมือในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๖ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักภาวนา ๔ ด้านสี่ภาวนา

จากแผนภาพที่ ๔.๖ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวนา ๔ ด้านสี่ภาวนา ได้ดังนี้

๑. การพัฒนาศีลธรรมช่วยให้บุคลากรมีวินัยเคร่งครัด ตรงต่อเวลา และปฏิบัติกิจหน้าที่อย่างครบถ้วน ซึ่งส่งผลให้เกิดระเบียบและความรับผิดชอบในชีวิตประจำวัน รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคม

๒. พระสงฆ์และบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนตามหลักสี่ภาวนา จะสามารถเป็นผู้นำทางศาสนาและสังคมที่มีความเมตตา อดทน และปฏิบัติตามหลักศีลธรรม ซึ่งจะทำให้พวกเขาเป็นที่พึ่งของประชาชน

๓. การปฏิบัติตามศีลช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคี และทำให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่เต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งเมตตา ความเข้าใจ และสันติสุข

๔. การปฏิบัติตามศีลช่วยให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ หลีกเลี่ยงการคดโกงหรือการลอกเลียนงานวิจัย ซึ่งเป็นรากฐานของการเป็นนักวิชาการที่ดี และช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

๕. การปฏิบัติตามศีลช่วยให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของสันติภาพ ความร่วมมือระดับนานาชาติ และการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านศีลภาวนา และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านศีลภาวนา	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑. การพัฒนาศีลธรรมช่วยให้บุคลากรมีวินัยเคร่งครัดตรงต่อเวลา และปฏิบัติกิจหน้าที่อย่างครบถ้วน ซึ่งส่งผลให้เกิดระเบียบและความรับผิดชอบในชีวิตประจำวัน รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคม	๕	๑, ๖, ๗, ๘, ๑๐
๒. พระสงฆ์และบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนตามหลักศีลภาวนา จะสามารถเป็นผู้นำทางศาสนาและสังคมที่มีความเมตตา อุดม และปฏิบัติตามหลักศีลธรรม ซึ่งจะทำให้พวกเขาเป็นที่พึ่งของประชาชน	๓	๖, ๘, ๙
๓. การปฏิบัติตามศีลช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคี และทำให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่เต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งเมตตา ความเข้าใจ และสันติสุข	๓	๒, ๔, ๗
๔. การปฏิบัติตามศีลช่วยให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ หลีกเลี่ยงการคดโกงหรือการลอกเลียนงานวิจัย ซึ่งเป็นรากฐานของการเป็นนักวิชาการที่ดี และช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย	๒	๓, ๖
๕. การปฏิบัติตามศีลช่วยให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของสันติภาพ ความร่วมมือระดับนานาชาติ และการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมีประสิทธิภาพ	๒	๕, ๙

๓) ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตภาวนา การพัฒนาด้านจิตใจ จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตภาวนา เน้นการฝึกสมาธิและสติ ซึ่งเป็นพื้นฐาน สำคัญของการศึกษาพระพุทธศาสนา หากนิสิต บุคลากร และพระสงฆ์สามารถฝึกสมาธิอย่าง สม่าเสมอ พวกเขาจะมีจิตใจที่สงบ มีความสามารถในการจดจ่อกับการเรียนรู้และการปฏิบัติธรรมได้ อย่างลึกซึ้ง สิ่งนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งการศึกษาที่มีคุณภาพสูง และสามารถผลิตนักวิชาการ พระพุทธศาสนาที่มีความรู้และปัญญาอย่างแท้จริง^{๑๖๕}

หลักของจิตภาวนาส่งเสริมให้บุคคลมีเมตตาและความกรุณาต่อผู้อื่น เมื่อพระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรของมหาวิทยาลัย ฝึกฝนจิตภาวนาอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะมีจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับ ความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความอดทนมากขึ้น สิ่งนี้ช่วยให้สังคมในมหาวิทยาลัยเกิดความรักใคร่ ประองตอง และลดความขัดแย้งในองค์กร^{๑๖๖}

สติเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อบุคคลมีสติ พวกเขาจะสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น ลดความเครียด และรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล พระสงฆ์ และนิสิตที่มีสติจะสามารถเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถนำหลักธรรม ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้อง^{๑๖๗}

เมื่อบุคคลมีสมาธิที่มั่นคง จะช่วยให้สามารถคิดวิเคราะห์และตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล พระสงฆ์และนิสิตที่ฝึกสมาธิเป็นประจำจะสามารถใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาตนเองได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนา และช่วยให้พวกเข าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์^{๑๖๘}

ในปัจจุบัน พระสงฆ์และนิสิตต้องเผชิญกับความเครียดจากการเรียน การทำวิจัย และการ ปฏิบัติภารกิจ หากพวกเขาสามารถฝึกฝนจิตภาวนา เช่น การนั่งสมาธิหรือการเจริญสติอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยลดความวิตกกังวล และทำให้มีสุขภาพจิตที่ดี สิ่งนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ที่มี บรรยากาศแห่งความสงบและเอื้อต่อการเรียนรู้^{๑๖๙}

ขันติธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อบุคคลฝึกฝนจิต ภาวนา จะเกิดความอดทนต่อความยากลำบาก และสามารถรับมือกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ดี ขึ้น สิ่งนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความสามัคคี และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสังคม^{๑๗๐}

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

บุคลาการที่ฝึกฝนจิตภาวนาเป็นประจำ มักจะมีจริยธรรมที่ดี และยึดมั่นในหลักความถูกต้อง การมีจิตใจที่บริสุทธิ์ช่วยให้บุคคลหลีกเลี่ยงการกระทำที่ผิดศีลธรรม เช่น การโกงข้อสอบ หรือการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางมิชอบ สิ่งนี้ช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง^{๑๗๑}

บุคลาการที่ฝึกฝนจิตภาวนาเป็นประจำ มักจะมีแรงบันดาลใจในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง เมื่อจิตใจสงบและเข้าถึงสัจธรรม พวกเขาจะสามารถสื่อสารหลักธรรมแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อสังคมได้มากขึ้น^{๑๗๒}

จิตภาวนาส่งเสริมให้บุคคลลดละความเห็นแก่ตัว และมีความเสียสละเพื่อผู้อื่น เมื่อมหาวิทยาลัยปลูกฝังแนวคิดนี้ให้กับนิสิตและบุคลากร พวกเขาจะมีจิตอาสาในการช่วยเหลือสังคม เช่น การสอนธรรมะให้กับประชาชน หรือการจัดกิจกรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สิ่งนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางของการเผยแผ่พระพุทธศาสนาที่แท้จริง^{๑๗๓}

หากบุคคลได้รับการฝึกฝนจิตใจให้มีสติ สมาธิ และปัญญา พวกเขาจะสามารถนำหลักธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวัน และถ่ายทอดแนวคิดนี้สู่ชุมชนและสังคม เมื่อมหาวิทยาลัยเน้นการพัฒนาจิตภาวนา ย่อมช่วยสร้างผู้นำที่มีจิตสำนึกในการทำมาความดี และนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน^{๑๗๔}

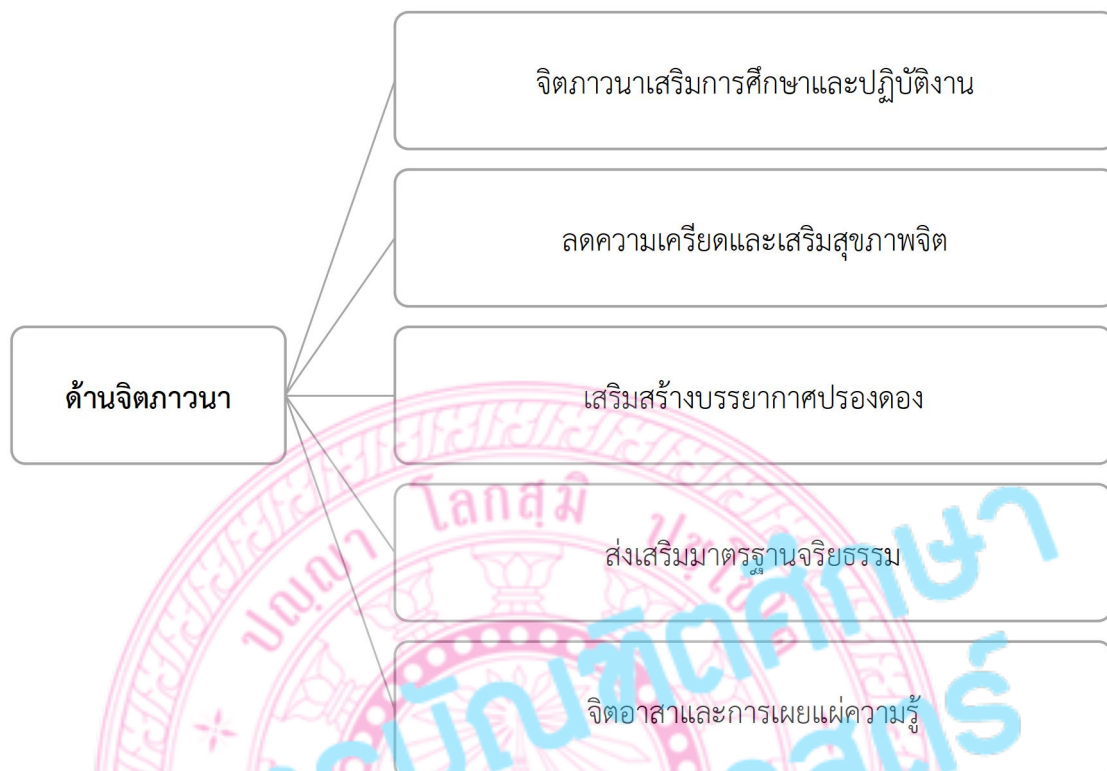
สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตภาวนาเป็นสิ่งสำคัญต่อมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพราะช่วยให้พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรมีสมาธิ สติ ปัญญา และคุณธรรมที่ดี สิ่งนี้ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มศักยภาพในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการฝึกฝนจิตใจ ที่สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณธรรมและความเมตตาเพื่อรับใช้สังคมต่อไป ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ดังนี้

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.



แผนภาพที่ ๔.๗ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักภาวนา ๕ ด้านจิตภาวนา

จากแผนภาพที่ ๔.๗ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวนา ๕ ด้านจิตภาวนา ได้ดังนี้

๑. การฝึกจิตภาวนาอย่างสม่ำเสมอช่วยให้บุคลากรมีจิตใจที่สงบ จดจ่อกับการเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ลึกซึ้ง ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาปัญญา

๒. บุคลากรที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการศึกษาและศาสนกิจ หากฝึกสมาธิและสติเป็นประจำ จะสามารถควบคุมอารมณ์ ลดความวิตกกังวล และมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น

๓. การฝึกจิตภาวนาช่วยให้บุคคลเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ลดความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศแห่งความรักใคร่ปรองดองในมหาวิทยาลัย

๔. บุคคลที่ฝึกจิตภาวนามักมีจิตใจบริสุทธิ์ ยึดมั่นในความถูกต้อง หลีกเลียงพฤติกรรมที่ผิดศีลธรรม เช่น การคดโกง ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานจริยธรรมที่สูง

๕. จิตภาวนาช่วยให้บุคคลมีจิตอาสา ลดความเห็นแก่ตัว และมุ่งมั่นเผยแพร่การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการดำเนินชีวิตอย่างจริงจัง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านจิตภาวนา และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านจิตภาวนา	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑. การฝึกจิตภาวนาอย่างสม่ำเสมอช่วยให้บุคคลากรมีจิตใจที่สงบ จดจ่อกับการเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้ลึกซึ้ง ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาปัญญา	๔	๑, ๒, ๓, ๔
๒. บุคลากรที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการศึกษาและศาสนกิจ หากฝึกสมาธิและสติเป็นประจำ จะสามารถควบคุมอารมณ์ ลดความวิตกกังวล และมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น	๔	๕, ๖, ๘, ๑๐
๓. การฝึกจิตภาวนาช่วยให้บุคคลเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ลดความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศแห่งความรักใคร่ปรองดองในมหาวิทยาลัย	๓	๒, ๖, ๙
๔. บุคคลที่ฝึกจิตภาวนามักมีจิตใจบริสุทธิ์ ยึดมั่นในความถูกต้อง หลีกเลียงพฤติกรรมที่ผิดศีลธรรม เช่น การคดโกง ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานจริยธรรมที่สูง	๓	๗, ๘, ๙
๕. จิตภาวนาช่วยให้บุคคลมีจิตอาสา ลดความเห็นแก่ตัว และมุ่งมั่นเผยแผ่การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการดำเนินชีวิตอย่างจริงจัง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน	๒	๙, ๑๐

๔) ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปัญญาภาวนา การพัฒนาด้านปัญญา จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนาด้านปัญญาผ่านปัญญาภาวนา ช่วยให้พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถคิดวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีความรอบคอบในการพิจารณาข้อมูล และตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล สิ่งนี้ทำให้มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางของการศึกษา

พระพุทธศาสนา ที่ไม่เพียงแต่เน้นความศรัทธา แต่ยังให้ความสำคัญกับการใช้เหตุผลในการทำ ความเข้าใจคำสอนของพระพุทธเจ้า^{๑๗๕}

เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาในด้านปัญญา จะมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พระสงฆ์และนิสิตของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการปลูกฝังแนวคิดนี้ จะสามารถนำหลักธรรมไปศึกษาเพิ่มเติมและปรับใช้ให้เหมาะสมกับยุคสมัย ทำให้พวกเขาสามารถเผยแผ่พระพุทธศาสนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๗๖}

การเผยแผ่พระพุทธศาสนาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องใช้แนวคิดที่ทันสมัย และสามารถอธิบายหลักธรรมให้เข้าใจง่าย ด้วยการฝึกฝนปัญญาภาวนา พระสงฆ์และนิสิตจะสามารถใช้เหตุผล ในการนำเสนอหลักธรรม ทำให้คำสอนเข้าถึงประชาชนได้ง่ายขึ้น และสามารถตอบข้อสงสัยของ ผู้ที่สนใจพุทธศาสนาได้อย่างชัดเจน^{๑๗๗}

ในสังคมการศึกษา การมีความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญ ปัญญาภาวนาช่วยให้ บุคคลพิจารณาถึงความถูกต้องในการใช้ความรู้ และไม่ใช้ความรู้ในทางที่ผิด พระสงฆ์และนิสิตที่ได้รับ การฝึกฝนด้านปัญญาจะมีจิตสำนึกที่ดี และไม่หลงไปกับความโลภหรืออคติ ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพทางวิชาการและมีจริยธรรม^{๑๗๘}

บางครั้ง การศึกษาพระพุทธศาสนาอาจเต็มไปด้วยความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หากพระสงฆ์และนิสิตได้รับการฝึกฝนให้พัฒนาด้านปัญญา จะช่วยให้พวกเขาสามารถแยกแยะ หลักธรรมที่ถูกต้องจากความเชื่อที่ไม่สอดคล้องกับพระไตรปิฎก ทำให้สามารถถ่ายทอดคำสอนของ พระพุทธเจ้าได้อย่างถูกต้อง^{๑๗๙}

บุคคลที่ได้รับการพัฒนาด้านปัญญาจะมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ พระสงฆ์และนิสิตที่ฝึกฝนปัญญาภาวนา จะสามารถใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาทางสังคม เช่น การนำหลักธรรมไปปรับใช้ในการแก้ปัญหาคriminal ขัดแย้ง หรือการพัฒนาโครงการเพื่อช่วยเหลือ ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๘๐}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีนิสิตจากหลากหลายวัฒนธรรมและศาสนา การพัฒนาด้านปัญญาทำให้บุคคลมีความเปิดกว้างทางความคิด และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ โดยไม่ยึดติดกับอคติทางศาสนาและวัฒนธรรม สิ่งนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการศึกษา พระพุทธศาสนาในระดับสากล^{๑๘๑}

ในปัจจุบัน การศึกษาพระพุทธศาสนาต้องมีความเป็นสากล และสามารถตอบโจทย์สังคม ในระดับโลกได้ เมื่อพระสงฆ์และนิสิตได้รับการพัฒนาด้านปัญญา จะสามารถศึกษาแนวคิดทาง

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

พุทธศาสนาในเชิงเปรียบเทียบ และสามารถเชื่อมโยงหลักธรรมกับปรัชญาตะวันตก ทำให้มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาพระพุทธศาสนาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล^{๑๘๒}

ความรู้ (อวิชชา) เป็นรากเหง้าของปัญหาทางจิตใจและสังคม เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาให้มีปัญญา จะช่วยให้พวกเขาสามารถแยกแยะสิ่งที่เป็นกิเลสออกจากสิ่งที่เป็นคุณค่าแท้จริงของชีวิต พระสงฆ์และนิสิตที่มีปัญญาก็จะสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้อง และไม่ตกเป็นเหยื่อของกิเลสและความหลงผิด^{๑๘๓}

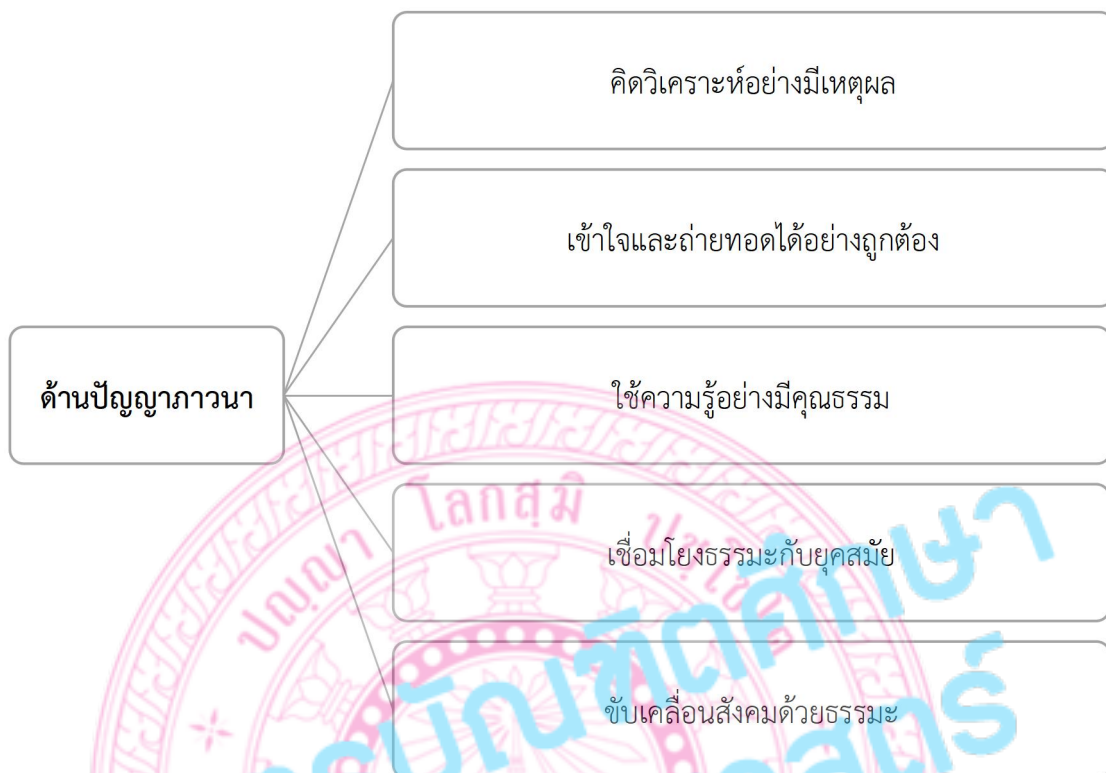
การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องอาศัยบุคคลที่มีปัญญาในการนำพาสังคมไปสู่ความเจริญ เมื่อมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาด้านปัญญา จะสามารถผลิตพระสงฆ์และนิสิตที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถในการใช้หลักธรรมพัฒนาสังคม และสามารถนำความรู้ไปช่วยเหลือประชาชนได้อย่างแท้จริง^{๑๘๔}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปัญญาวินัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสามารถผลิตบุคคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ ความคิด และคุณธรรม การพัฒนาด้านปัญญาช่วยให้พระสงฆ์และนิสิตมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ ใช้เหตุผล แก้ไขปัญหา และเผยแผ่ธรรมะอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับสากล และสามารถมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคมให้เกิดความสงบสุขและยั่งยืน ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.



แผนภาพที่ ๔.๘ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ตามหลักภาวนา ๔ ด้านปัญญาวานา

จากแผนภาพที่ ๔.๘ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภาวนา ๔ ด้านปัญญาวานา ได้ดังนี้

๑. ปัญญาวานาช่วยบุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพุทธศาสนาที่เน้นทั้งศรัทธาและเหตุผล
๒. การศึกษาพุทธศาสนาต้องอาศัยปัญญาเพื่อให้เข้าใจหลักธรรมอย่างแท้จริง ลดความเข้าใจผิด และสามารถถ่ายทอดคำสอนของพระพุทธเจ้าได้อย่างถูกต้อง
๓. ปัญญาวานาช่วยให้บุคคลใช้ความรู้ในทางที่ถูกต้อง มีจิตสำนึกที่ดี ไม่ถูกครอบงำด้วยอคติหรือความโลภ ทำให้มหาวิทยาลัยผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณธรรม
๔. เมื่อได้รับการพัฒนาด้านปัญญา บุคลากรจะสามารถประยุกต์หลักธรรมอย่างเข้าใจง่าย เชื่อมโยงกับยุคสมัย และแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจน
๕. ปัญญาวานาทำให้สามารถแก้ไขปัญหาทางสังคม ใช้หลักธรรมพัฒนาชุมชน และเป็นผู้ที่ช่วยขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความเจริญอย่างแท้จริง

ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านปัญญาวานา และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านปัญญาภาวนา	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑. ปัญญาภาวนาช่วยให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพุทธศาสนาที่เน้นทั้งศรัทธาและเหตุผล	๔	๑, ๓, ๗, ๘
๒. การศึกษาพุทธศาสนาต้องอาศัยปัญญาเพื่อให้เข้าใจหลักธรรมอย่างแท้จริง ลดความเข้าใจผิด และสามารถถ่ายทอดคำสอนของพระพุทธเจ้าได้อย่างถูกต้อง	๔	๔, ๕, ๘, ๙
๓. ปัญญาภาวนาช่วยให้บุคคลใช้ความรู้ในทางที่ถูกต้อง มีจิตสำนึกที่ดี ไม่ถูกครอบงำด้วยอคติหรือความโลภ ทำให้มหาวิทยาลัยผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณธรรม	๓	๔, ๕, ๗
๔. เมื่อได้รับการพัฒนาด้านปัญญา บุคลากรจะสามารถประยุกต์หลักธรรมอย่างเข้าใจง่าย เชื่อมโยงกับยุคสมัย และแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจน	๓	๒, ๖, ๘
๕. ปัญญาภาวนาทำให้พระสงฆ์และนิสิตสามารถแก้ไขปัญหาด้านสังคม ใช้หลักธรรมพัฒนาชุมชน และเป็นผู้นำที่ช่วยขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความเจริญอย่างแท้จริง	๓	๖, ๗, ๑๐

๔.๓.๓ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑) ท่านคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม ควรเป็นอย่างไร?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ควรมีการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนและการบริหารภายในมหาวิทยาลัย เช่น การพัฒนาทักษะการสอน การทำวิจัย และการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมได้^{๑๘๕}

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ การฝึกอบรมในด้านทักษะดิจิทัล เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ การศึกษา การสร้างเนื้อหาการเรียนออนไลน์ การจัดการข้อมูลดิจิทัล ควรเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาให้บุคลากรสามารถใช้งานเครื่องมือที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๘๖}

มหาวิทยาลัยควรมีการฝึกอบรมในด้านการพัฒนาผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ท้าทาย^{๑๘๗}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเน้นที่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และด้านสังคม^{๑๘๘}

ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันในองค์กร การฝึกอบรมบุคลากรในด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๑๘๙}

ในฐานะที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีรากฐานทางพระพุทธศาสนา การฝึกอบรมควรเน้นที่การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากร^{๑๙๐}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน การสัมมนา การประชุมวิชาการ หรือการสร้างเครือข่ายความรู้ภายในมหาวิทยาลัยเป็นทางเลือกที่ดีในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน^{๑๙๑}

การฝึกอบรมควรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของยุคสมัยและความท้าทายที่มหาวิทยาลัยเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการปรับตัวในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการศึกษาและการจัดการ^{๑๙๒}

บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนและการตัดสินใจในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๙๓}

ควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงานจริง การติดตามผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในอนาคต^{๑๙๔}

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

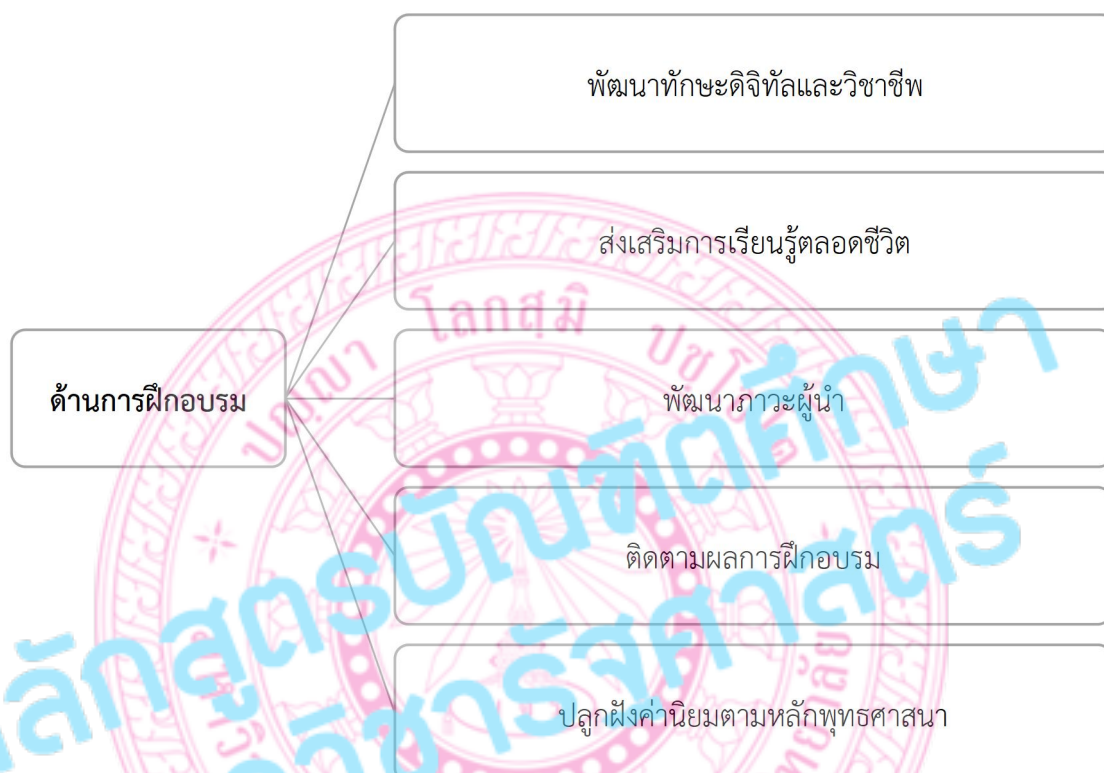
^{๑๙๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและความสามารถที่หลากหลายของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๙ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม

จากแผนภาพที่ ๔.๙ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม ได้ดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรมทักษะการสอน วิจัย บริหารงาน และทักษะดิจิทัล เช่น การใช้ซอฟต์แวร์การศึกษาและการสร้างเนื้อหาการเรียนออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

๒. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและฝึกอบรมทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การฝึกอบรมด้านการพัฒนาผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และทักษะในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ท้าทาย

๔. มหาวิทยาลัยควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับประโยชน์และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงานจริง

๕. มหาวิทยาลัยควรเน้นการปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากรในฐานะสถาบันการศึกษาที่มีรากฐานทางพระพุทธศาสนา

ตารางที่ ๔.๒๘ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการฝึกอบรม และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการฝึกอบรม	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑. มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรมทักษะการสอน วิจัย บริหารงาน และทักษะดิจิทัล เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ การศึกษาและการสร้างเนื้อหาการเรียนออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม	๔	๑, ๒, ๘, ๙
๒. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและฝึกอบรมทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	๓	๔, ๕, ๗
๓. การฝึกอบรมด้านการพัฒนาผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และทักษะในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ท้าทาย	๒	๓, ๖
๔. มหาวิทยาลัยควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับประโยชน์และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงานจริง	๒	๘, ๑๐
๕. มหาวิทยาลัยควรเน้นการปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากรในฐานะสถาบันการศึกษาที่มีรากฐานทางพระพุทธศาสนา	๒	๖

๒) ท่านคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา ควรเป็นอย่างไร?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อาจารย์ควรได้รับการพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสอนที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้สื่อดิจิทัล

การจัดการห้องเรียนออนไลน์ หรือการออกแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับยุคสมัย เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษา^{๑๙๕}

มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและตอบโต้ความต้องการของสังคมและตลาดแรงงานในปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาหลักสูตรที่มีการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ เช่น การเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การสร้างความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น^{๑๙๖}

การสนับสนุนให้บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในการวิจัย จะช่วยพัฒนาความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา การสร้างแพลตฟอร์มสำหรับการวิจัยและการสนับสนุนทางด้านงบประมาณและแหล่งทุนต่าง ๆ จะช่วยส่งเสริมให้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน^{๑๙๗}

ทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษาคควรมีการพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งหมายความว่าไม่เพียงแต่การเรียนรู้ในห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องส่งเสริมให้นักศึกษาและบุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลาผ่านการเรียนรู้ออนไลน์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาตนเอง^{๑๙๘}

อาจารย์ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนเท่านั้น แต่จะต้องเป็นที่ปรึกษาที่สามารถช่วยแนะนำและสนับสนุนนักศึกษาในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมทักษะการเป็นที่ปรึกษาจะช่วยให้อาจารย์มีบทบาทในการเสริมสร้างความมั่นใจและแนวทางในการพัฒนานักศึกษาได้ดียิ่งขึ้น^{๑๙๙}

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาคควรเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการการศึกษา ทั้งในระดับหลักสูตร การประเมินผลการเรียนการสอน และการจัดการทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้อาจารย์และบุคลากรสามารถทำงานได้ดีขึ้น^{๒๐๐}

การเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) ควรได้รับการส่งเสริมในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ นักศึกษาได้มีโอกาสเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง การทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหาจริง และการอภิปรายเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจ^{๒๐๑}

การศึกษาในยุคปัจจุบันต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี เช่น ซอฟต์แวร์การเรียนการสอน การใช้เครื่องมือออนไลน์ และการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ^{๒๐๒}

^{๑๙๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๙๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๑๙๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๙๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๑๙๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

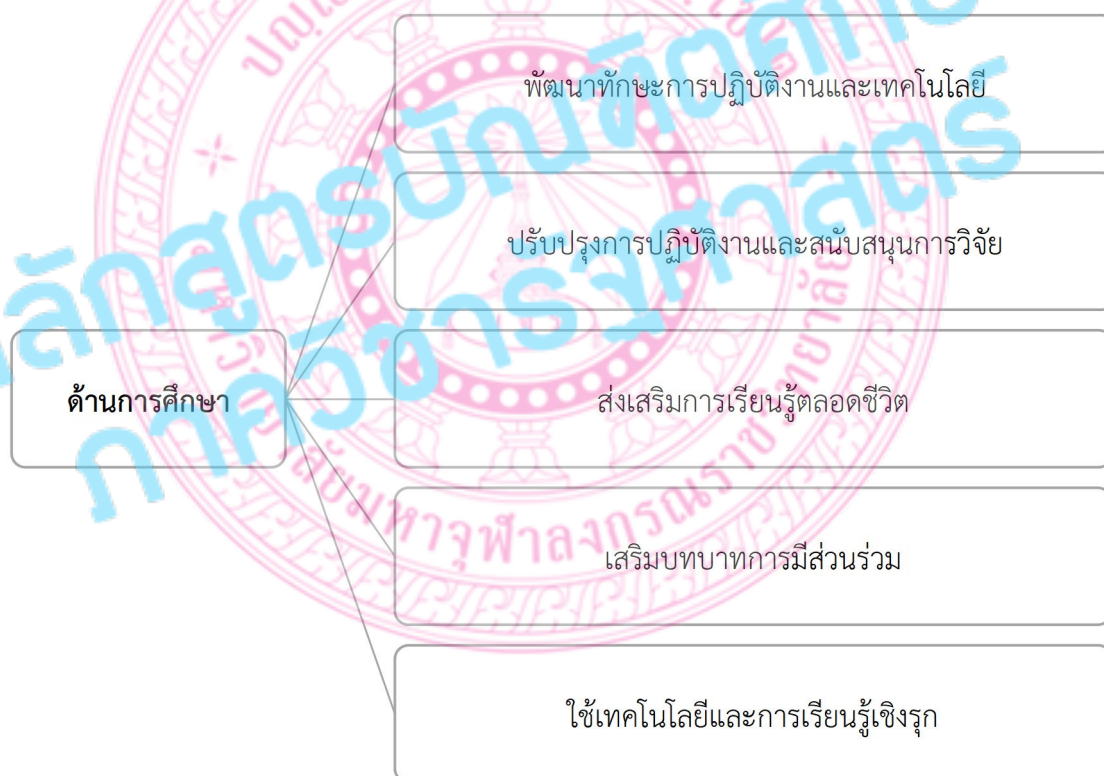
^{๒๐๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

การสร้างบรรยากาศในมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การจัดเตรียมทรัพยากรที่เหมาะสม การสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์^{๒๐๓}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษามีการประเมินผลการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลการเรียนของนักศึกษา การประเมินผลการสอนของอาจารย์ และการติดตามผลการวิจัย เพื่อปรับปรุงการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาและสังคม^{๒๐๔}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยควรมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๐ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ด้านการศึกษา

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

จากแผนภาพที่ ๔.๑๐ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษาได้ดังนี้

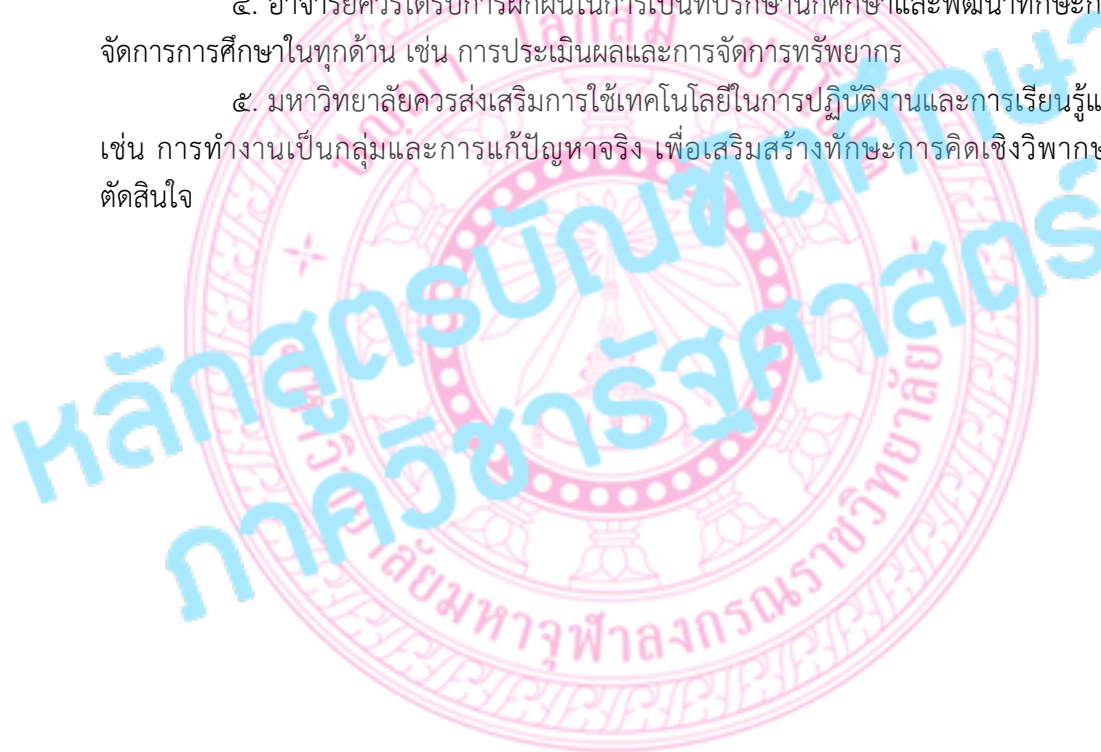
๑. อาจารย์ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสอนที่มีประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้สื่อดิจิทัลและห้องเรียนออนไลน์ เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ

๒. มหาวิทยาลัยควรปรับหลักสูตรให้ทันสมัยและเชื่อมโยงกับทักษะในโลกยุคใหม่ พร้อมส่งเสริมการวิจัยเพื่อยกระดับการศึกษาผ่านการสนับสนุนด้านงบประมาณและแหล่งทุน

๓. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัยผ่านการเรียนรู้ออนไลน์และกิจกรรมพัฒนาตนเอง

๔. อาจารย์ควรได้รับการฝึกฝนในการเป็นที่ปรึกษานักศึกษาและพัฒนาทักษะการบริหารจัดการการศึกษาในทุกด้าน เช่น การประเมินผลและการจัดการทรัพยากร

๕. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้แบบเชิงรุก เช่น การทำงานเป็นกลุ่มและการแก้ปัญหาจริง เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจ



ตารางที่ ๔.๒๙ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการศึกษา และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการศึกษา	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่
๑. อาจารย์ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสอนที่มีประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้สื่อดิจิทัลและห้องเรียนออนไลน์ เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ	๔	๑, ๓, ๔, ๘
๒. มหาวิทยาลัยควรปรับหลักสูตรให้ทันสมัยและเชื่อมโยงกับทักษะในโลกยุคใหม่ พร้อมส่งเสริมการวิจัยเพื่อยกระดับการศึกษาผ่านการสนับสนุนด้านงบประมาณและแหล่งทุน	๓	๒, ๓, ๔
๓. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัยผ่านการเรียนรู้ออนไลน์และกิจกรรมพัฒนาตนเอง	๓	๔, ๕, ๙
๔. อาจารย์ควรได้รับการฝึกฝนในการเป็นที่ปรึกษา นักศึกษาและพัฒนาทักษะการบริหารจัดการการศึกษาในทุกด้าน เช่น การประเมินผลและการจัดการทรัพยากร	๒	๖, ๑๐
๕. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้แบบเชิงรุก เช่น การทำงานเป็นกลุ่มและการแก้ปัญหาจริง เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจ	๒	๗, ๑๐

๓) ท่านคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา ควรเป็นอย่างไร?

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การทำงานร่วมกันในทีมมีความสำคัญในทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในการวิจัย การสอน และการจัดการ การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมในบุคลากรทั้งระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันได้ การฝึกอบรมและกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๐๕}

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

การพัฒนาผู้นำในมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญ โดยการฝึกอบรมทักษะในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจที่เหมาะสมควรเริ่มตั้งแต่ระดับบุคลากรทุกคน เพื่อให้มีความสามารถในการรับผิดชอบและจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่จำกัดเพียงแค่ผู้บริหารระดับสูง^{๒๐๖}

การส่งเสริมแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา โดยไม่จำกัดเพียงการศึกษาหรือการฝึกอบรมในช่วงเวลาหนึ่ง การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ การอบรมเพิ่มเติม หรือการศึกษาแบบออนไลน์ จะช่วยให้พวกเขาสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน^{๒๐๗}

ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในทุกด้าน การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามได้ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานเครื่องมือดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ซอฟต์แวร์การบริหารการศึกษา ระบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ และการใช้สื่อดิจิทัลในการวิจัย^{๒๐๘}

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทักษะด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมในด้านนี้จะช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอน^{๒๐๙}

การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความคุ้มค่า มหาวิทยาลัยควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมหรือกิจกรรมการพัฒนาทุกประเภทอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนในการพัฒนามีผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปปรับใช้ในงานได้จริง^{๒๑๐}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญในการสร้างบุคลากรที่มีคุณค่าทางจิตใจและสามารถทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรม การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมในทุกระดับของมหาวิทยาลัยจะช่วยให้การทำงานในองค์กรมีคุณภาพและความยั่งยืน^{๒๑๑}

ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรองเป็นทักษะที่สำคัญในการบริหารงานและการสร้างความร่วมมือในองค์กร การพัฒนาทักษะเหล่านี้สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดความคิดเห็น และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมที่เน้นเรื่องนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น^{๒๑๒}

ในยุคที่ความยั่งยืนกลายเป็นเรื่องที่สำคัญ การพัฒนาความคิดด้านการประหยัดทรัพยากร และการจัดการสิ่งแวดล้อมควรเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ความรู้เกี่ยวกับ

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๓, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๔, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๕, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๖, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

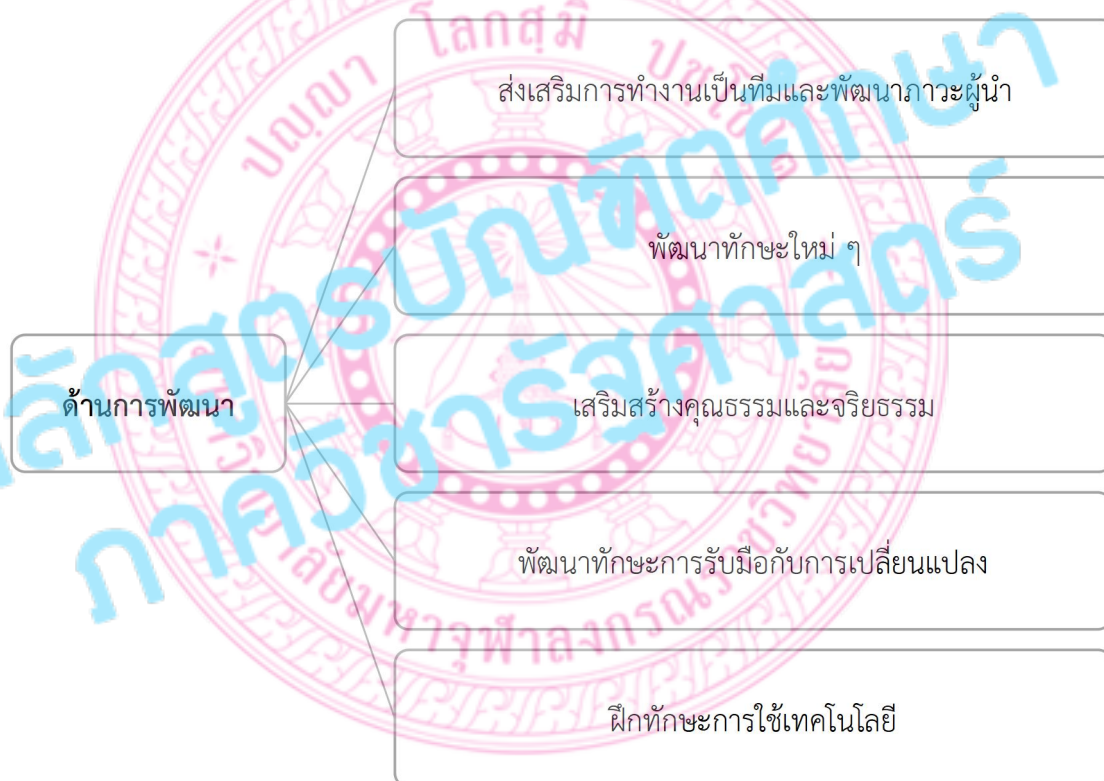
^{๒๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๗, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๘, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

การลดการใช้พลังงาน การรีไซเคิล และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม^{๒๑๓}

การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาในทุกด้านของมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมในด้านการสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบจะช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงงานหรือกระบวนการต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยได้^{๒๑๔}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนานี้จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพในทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของแผนภาพและตารางแสดงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา

จากแผนภาพที่ ๔.๑๑ สามารถอธิบายประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนาได้ดังนี้

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๙, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่ ๑๐, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

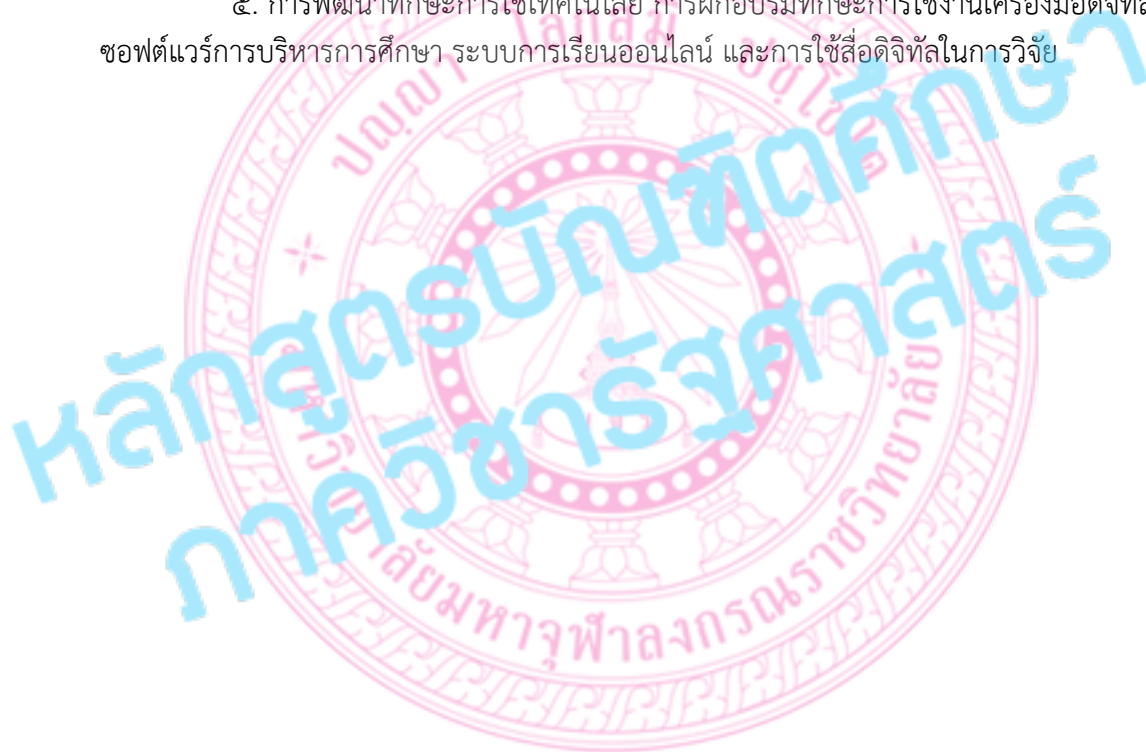
๑. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาผู้นำ การฝึกอบรมทักษะการทำงานร่วมกันในทีมและการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสนับสนุนบุคลากรในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะในยุคปัจจุบัน

๓. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และความยั่งยืน การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมความคิดด้านการประหยัดทรัพยากรและการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๔. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในบุคลากรในการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ

๕. การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี การฝึกอบรมทักษะการใช้งานเครื่องมือดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์การบริหารการศึกษา ระบบการเรียนออนไลน์ และการใช้สื่อดิจิทัลในการวิจัย



ตารางที่ ๔.๓๐ แสดงประเด็นสำคัญของข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการพัฒนา และความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านการพัฒนา	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ลำดับที่
๑. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาผู้นำ การฝึกอบรมทักษะการทำงานร่วมกันในทีมและการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	๕	๑, ๒, ๗, ๘, ๑๐
๒. การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสนับสนุนบุคลากรในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะในยุคปัจจุบัน	๔	๓, ๕, ๗, ๑๐
๓. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และความยั่งยืน การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมความคิดด้านการประหยัดทรัพยากรและการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	๓	๖, ๘, ๑๐
๔. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในบุคลากรในการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ	๓	๓, ๕, ๗
๕. การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี การฝึกอบรมทักษะการใช้งานเครื่องมือดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์การบริหารการศึกษา ระบบการเรียนออนไลน์ และการใช้สื่อดิจิทัลในการวิจัย	๒	๓, ๔

๔.๔ องค์ความรู้

๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย และนำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

หลักวงจรบริหารงานคุณภาพ	หลักภาวะ ๔	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๑. ด้านการวางแผน - วางแผนในการจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างเหมาะสม - กำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ๒. ด้านการปฏิบัติตามแผน - จัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม - นำแผนพัฒนาบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ๓. ด้านการตรวจสอบ - ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม - กำกับดูแลบุคลากรอย่างดี ๔. ด้านการปรับปรุงแก้ไข - มีการประชุมเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา - มีการปรับปรุงระบบการทำงาน ของ บุคลากร ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	๑. ด้านกายภาพ - อบรมให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ - จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ๒. ด้านสื่อกาณา - ให้การช่วยเหลือในการทำงานและให้ของบุคลากรอย่างเหมาะสม - ให้สิทธิเสรีภาพกับบุคลากรตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติ ๓. ด้านจิตกาณา - ให้การยกย่องสรรเสริญกับบุคลากรที่ทำความดี - ปลุกการจิตสำนึกแก่บุคลากรอยู่เสมอ ๔. ด้านปัญญาภาณา - สนับสนุนการส่งเสริมภูมิปัญญาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง - จัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๑. ด้านการฝึกอบรม - จัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของบุคลากร - ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ตามสายงาน ๒. ด้านการศึกษา - สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น - มีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ ๓. ด้านการพัฒนา - จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม - นำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แกบุคลากร

แผนภาพที่ ๔.๑๒ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๑๒ สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีดังนี้

การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารงานคุณภาพ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

๑. ด้านการวางแผน

๑.๑) การจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้สามารถจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความต้องการและเป้าหมายของแผนงานในแต่ละปีการศึกษาหรือโครงการนั้น ๆ เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

๑.๒) การกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ช่วยให้ทุกฝ่ายมีทิศทางที่ตรงกันในการพัฒนาบุคลากร วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกการดำเนินงานมีความมุ่งมั่น และสามารถวัดผลได้

๒. ด้านการปฏิบัติตามแผน

๒.๑) การจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม ด้วยการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับบุคลากรตามทักษะและความสามารถ จะช่วยให้การทำงานมีความราบรื่นและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนงานได้

๒.๒) การนำแผนพัฒนาบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งการที่แผนพัฒนาบุคลากรถูกนำมาปฏิบัติจริงจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับนโยบายและการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

๓. ด้านการตรวจสอบ

๓.๑) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการตรวจสอบผลการทำงานเป็นประจำช่วยให้สามารถประเมินประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงานของบุคลากรได้ การตรวจสอบช่วยให้อาจารย์หรือผู้บริหารสามารถปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่

๓.๒) การกำกับดูแลบุคลากรอย่างดี รวมถึงการให้คำแนะนำและการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและความรู้ในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับบทบาทของตนเอง

๔. ด้านการปรับปรุงแก้ไข

๔.๑) การประชุมเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้และแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

๔.๒) การปรับปรุงระบบการทำงานของบุคลากรด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การใช้ซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการเรียนการสอนหรือการประเมินผลบุคลากร ช่วยให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น

การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นอกจากการพัฒนาทางด้านวิชาการแล้ว การนำหลักภavana ๔ มาประยุกต์ใช้ยังเป็นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เป็นการเชื่อมโยงกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ได้ดังนี้

๑. ด้านกายภาวนา

๑.๑) อบรมให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้า โดยการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย

๑.๒) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อช่วยกระตุ้นความสนใจ ในการพัฒนาตนเอง เช่น การสัมมนา, การฝึกอบรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ใหม่ ๆ จะช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๒. ด้านศีลภาวนา

๒.๑) ให้การช่วยเหลือในการทำงานและให้ของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น การให้คำแนะนำ หรือสนับสนุนทางด้านทรัพยากร ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน

๒.๒) การให้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรมีเสรีภาพในการทำงานในกรอบที่เหมาะสม และสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้เต็มที่

๓. ด้านจิตภาวนา

๓.๑) การยกย่องหรือสรรเสริญบุคลากรที่ทำความดี เช่น การทำงานหนักหรือการพัฒนาตนเอง จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่น ๆ หมั่นทำดีและพัฒนาตนเองต่อไป

๓.๒) ปลุกการจิตสำนึกแก่บุคลากรอยู่เสมอ โดยการสร้างจิตสำนึกในการทำงานและการรักษาความรับผิดชอบในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของการทำงานในด้านต่าง ๆ และการมีสำนึกในการช่วยเหลือส่วนรวมจะส่งผลให้บุคลากรมีจิตใจที่พัฒนาและพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กร

๔. ด้านปัญญาภาวนา

๔.๑) การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งเสริมการศึกษาต่อหรือการวิจัย ทำให้บุคลากรมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

๔.๒) จัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้ภายในองค์กร เช่น การสร้างฐานข้อมูลความรู้, การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการฝึกอบรม ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันได้

การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีการวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลายมิติที่สำคัญ ดังนี้

๑. ด้านการฝึกอบรม

๑.๑) จัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของบุคลากร : การจัดอบรมเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ในการยกระดับความรู้และทักษะของบุคลากร โดยการนำเสนอเนื้อหาที่สอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการทางวิชาการและการปฏิบัติงานของบุคลากร จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต

๑.๒) ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ตามสายงาน : การฝึกอบรมที่เน้นความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาวิชาชีพของบุคลากรแต่ละคนช่วยให้พวกเขามีความเชี่ยวชาญในสายงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒. ด้านการศึกษา

๒.๑) สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น : มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงานและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย

๒.๒) มีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ : การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรวบรวมและแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีระบบ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการทำงาน และช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

๓. ด้านการพัฒนา

๓.๑) จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม : การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดอบรม, การศึกษาต่อ, หรือการพัฒนาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

๓.๒) นำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร : การพัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับความสามารถของบุคลากร การเสริมภูมิปัญญาในรูปแบบของการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการสนับสนุนการวิจัยจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้นในสาขาที่ตนเองรับผิดชอบ

การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีความครบวงจรทั้งในด้านวิชาการและคุณธรรม โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและทำให้สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในด้านวิชาการและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์การวิจัย และนำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง



แผนภาพที่ ๔.๑๓ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๑๓ สามารถอธิบายได้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยประยุกต์ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) และหลักภวนา ๔ ได้ดังนี้

หลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

๑. ด้านการวางแผน (Plan) : วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา โดยมุ่งเน้นการพัฒนา "คุณธรรม จริยธรรม" ควบคู่กับการเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาสามารถปฏิบัติงานด้วยความเมตตาและมีจิตสาธารณะ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดหลักพุทธธรรม เช่น การสร้างผู้นำที่มีเมตตาธรรมและปัญหาในการบริหารองค์กรอย่างมีสันติวิธี แนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรคือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบการเรียนออนไลน์ และฐานข้อมูลวิชาการ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเปิดโอกาสให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การสนับสนุนงานวิจัยด้านพุทธศาสนาและสังคมศาสตร์เป็นอีกหนึ่งแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงการทำงานและนโยบายของมหาวิทยาลัย การส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาและการพัฒนาสุขภาพทางกายและใจช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข แนวทางเหล่านี้ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

๒. ด้านการปฏิบัติตามแผน (Do) : เน้นการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากร ทั้งด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเป็นผู้นำทางศาสนาและสังคม การให้ทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะที่สามารถนำกลับมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยและสังคม การจัดอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มพูนทักษะในการสอน การบริหาร และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถทางเทคนิคและวิชาการ นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์และฐานข้อมูลทางวิชาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมที่ช่วยพัฒนาตนเอง การสนับสนุนการวิจัยทางพุทธศาสนาและสังคมศาสตร์ยังช่วยให้บุคลากรพัฒนาองค์ความรู้ที่นำไปใช้ในการสอนและบริหารงาน มหาวิทยาลัยยังส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและการช่วยเหลือสังคม รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพทางกายและใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ

๓. ด้านการตรวจสอบ (Check) : ตรวจสอบและติดตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างละเอียดโดยใช้กระบวนการประเมินที่ครอบคลุม ทั้งการประเมินผลงานของบุคลากรด้านวิชาการและการบริหาร รวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาเพื่อปรับปรุง

คุณภาพการเรียนการสอน การใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์บุคลากรช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและปัญหาที่พบในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการติดตามผลการอบรมต่าง ๆ ว่าบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในงานได้จริงหรือไม่ ผ่านการทำรายงานและการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะและความรู้ตามตำแหน่งงานช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด การตรวจสอบการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้มั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและนักศึกษา การติดตามผลการทำวิจัยของคณาจารย์และการตรวจสอบข้อมูลศิษย์เก่าช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและแนวโน้มทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ด้านการปรับปรุงแก้ไข (Act) : ปรับปรุงและแก้ไขแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเพิ่มการผสมผสานระหว่างองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่ เช่น การบริหารจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้นำ โดยการจัดอบรมภาวะผู้นำเชิงพุทธ และเสริมสร้างทักษะการบริหารให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการเรียนรู้และการทำงาน เช่น การใช้ระบบ e-Learning และการประชุมออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากรอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยยังได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้มีความชัดเจนและโปร่งใสมากขึ้น พร้อมทั้งมีการส่งเสริมการศึกษาต่อและการฝึกอบรมผ่านการให้ทุนศึกษาต่อในสถาบันชั้นนำ รวมถึงการพัฒนาระบบสวัสดิการและการสนับสนุนงานวิจัย โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างสุขภาวะของบุคลากร และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้มีความร่วมมือสูงสุด นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องมือในการประเมินผลเพื่อปรับแผนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักภavana ๔ ประกอบด้วย

๑. ด้านกายภavana : บูรณาการกิจกรรมทางกายเข้ากับการศึกษาพระพุทธศาสนา เพื่อส่งเสริมสุขภาวะโดยรวม เมื่อบุคลากรมีวัฒนธรรมการดูแลสุขภาพที่ดี เช่น การออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ และการพักผ่อนที่เหมาะสม จะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคม อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรจัดสถานที่และโครงการส่งเสริมสุขภาพ เช่น สนามกีฬา โรงยิม และโครงการอาหารสุขภาพ เพื่อช่วยให้ทุกคนมีสุขภาพที่แข็งแรง พร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นความสำคัญของสุขภาพทั้งกายและจิตใจ

๒. ด้านศีลภavana : ส่งเสริมสร้างวินัยและความรับผิดชอบในบุคลากร โดยปฏิบัติตามศีลทำให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา และปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดระเบียบและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม นอกจากนี้ การปฏิบัติตามศีลยังช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และส่งเสริมความสามัคคีปรองดอง ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศแห่งเมตตา

ความเข้าใจ และสันติสุข การปฏิบัติตามหลักศีลธรรมยังเสริมสร้างคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับการเป็น นักวิชาการที่มีคุณภาพ เนื่องจากช่วยหลีกเลี่ยงการทุจริต เช่น การลอกเลียนงานวิจัย และยกระดับ คุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัย พระสงฆ์และบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนตามหลักศีลภาวนาจะ สามารถเป็นผู้นำทางศาสนาและสังคมที่มีความเมตตา อดทน และสามารถปฏิบัติตามหลักศีลธรรมได้ อย่างดี ซึ่งทำให้พวกเขาเป็นที่พึ่งของประชาชน นอกจากนี้ การปฏิบัติตามศีลยังเสริมสร้างความ เคารพซึ่งกันและกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของ สันติภาพ การร่วมมือระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ด้านจิตภาวนา : การฝึกจิตภาวนาอย่างสม่ำเสมอช่วยให้บุคลากรมีจิตใจที่สงบและ สามารถจดจ่อกับการเรียนรู้และปฏิบัติธรรมได้ลึกซึ้ง ซึ่งส่งเสริมคุณภาพการศึกษาและการพัฒนา ปัญญา การฝึกจิตภาวนายังช่วยเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ลดความขัดแย้ง และ สร้างบรรยากาศแห่งความรักใคร่ปรองดองในมหาวิทยาลัย สำหรับบุคลากรที่เผชิญกับแรงกดดันจาก การศึกษาและศาสนกิจ การฝึกสมาธิและสติเป็นประจำช่วยให้สามารถควบคุมอารมณ์ ลดความวิตก กังวล และมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ บุคคลที่ฝึกจิตภาวนามักมีจิตใจบริสุทธิ์ ยึดมั่นในความ ถูกต้อง และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ผิดศีลธรรม เช่น การคดโกง ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยมีมาตรฐาน จริยธรรมที่สูง และสุดท้าย การฝึกจิตภาวนายังช่วยให้บุคคลมีจิตอาสา ลดความเห็นแก่ตัว และ มุ่งมั่นเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

๔. ด้านปัญญาภาวนา : ปัญญาภาวนาช่วยให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็น ระบบและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพุทธศาสนา ที่เน้นทั้งศรัทธาและเหตุผล การพัฒนาด้านปัญญาทำให้บุคลากรสามารถประยุกต์หลักธรรมได้อย่าง เข้าใจง่าย เชื่อมโยงกับยุคสมัย และแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจน ปัญญาภาวนายังช่วยให้บุคคลใช้ ความรู้ในทางที่ถูกต้อง มีจิตสำนึกที่ดี ไม่ถูกครอบงำด้วยอคติหรือความโลภ ทำให้มหาวิทยาลัย สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณธรรม การศึกษาพุทธศาสนาอาศัยปัญญาในการเข้าใจ หลักธรรมอย่างแท้จริง ลดความเข้าใจผิด และสามารถถ่ายทอดคำสอนของพระพุทธเจ้าได้อย่าง ถูกต้อง นอกจากนี้ ปัญญาภาวนายังช่วยให้บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาทางสังคม ใช้หลักธรรมพัฒนา ชุมชน และเป็นผู้หน้าที่ขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความเจริญอย่างแท้จริง

และหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การฝึกอบรม

๑.๑) การฝึกอบรมทักษะการสอน, วิจัย, บริหารงาน และทักษะดิจิทัล เป็นส่วนสำคัญใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยทักษะการสอนมี บทบาท ในการพัฒนาความสามารถของอาจารย์ในการถ่ายทอดความรู้และแนวคิดในด้าน พระพุทธศาสนาและวิชาการต่าง ๆ ให้แก่นิสิตอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะวิจัยช่วยส่งเสริมการ ค้นคว้าวิจัยและพัฒนา องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการศึกษาพุทธศาสนาและสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและทันสมัย ทักษะบริหารงานช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ รู้จัก การจัดการทรัพยากรและทีมงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และทักษะดิจิทัลช่วยให้

บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการการเรียนการสอน วิจัย และการบริหารงานได้อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

๑.๒) การฝึกอบรมด้านการพัฒนาผู้นำช่วยเสริมสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจและนำทีมไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำที่มีทักษะในการตัดสินใจสามารถแก้ไขปัญหาและรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างทักษะการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และศักยภาพในทุกสถานการณ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสังคมโดยรวม การฝึกอบรมเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และความพร้อมในการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

๒. การศึกษา

๒.๑) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสอนและการเรียนรู้แบบเชิงรุกเป็นแนวทางที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ทำให้สามารถเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา การใช้สื่อดิจิทัลในการสอนยังช่วยให้เนื้อหาการเรียนรู้มีความหลากหลายและน่าสนใจมากขึ้น ทำให้การเรียนรู้เป็นไปในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้ดี

๒.๒) การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรและนิสิตมีโอกาสรู้รู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งผ่านการเรียนรู้ออนไลน์ที่สามารถเรียนรู้ได้ตามความสะดวก และการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเองที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียน การเรียนรู้เหล่านี้ช่วยเสริมสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

๓. การพัฒนา

๓.๑) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน โดยการสร้างทีมงานที่มีความเข้าใจและสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำช่วยให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำที่ดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการทีม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม และการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย การพัฒนาผู้นำยังช่วยเสริมสร้างทักษะในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่ท้าทาย การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกันจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒) การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อความท้าทายในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการให้ความรู้และเครื่องมือในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ สถานการณ์ แต่ยังคงเสริมสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาวและในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง



บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ๓) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

การศึกษานี้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย โดยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๗๔ รูป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ ๐.๙๙๑ ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane)^{๒๑๕} วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวม ๙ รูปหรือคน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

^{๒๑๕} Taro Yamane, *Statistic: An Introductory Analysis*, 3rd ed., (Singapore: Time Printers Sdn. Bnd., 1973), p. 1130.

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๕.๑.๑.๑ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นคฤหัสถ์ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๕๐ รองลงมามีสถานภาพเป็นบรรพชิต คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๕๐

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๘๐ และมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘.๖๐

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๖๐ และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๙๐

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๑๐ และมีตำแหน่งอื่น ๆ มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๙๐

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง ๑๕,๐๐๑-๒๕,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๑๐ และต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๙๐

๕.๑.๑.๒ ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ และหลักทฤษฎี ๕ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑) ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผน รองลงมาคือด้านการตรวจสอบ ส่วนด้านที่เหลือนี้อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการปรับปรุงแก้ไข และด้านการปฏิบัติตามแผน ตามลำดับ สรุปแต่ละด้านได้ดังนี้

๑.๑) ด้านการวางแผน

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๒ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากันทุกข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยวางแผนในการจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม, มหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน, มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม, และมหาวิทยาลัยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๒

๑.๒) ด้านการปฏิบัติตามแผน

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปฏิบัติตามแผน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๑ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยนำแผนพัฒนาบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และมหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๒

๑.๓) ด้านการตรวจสอบ

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการตรวจสอบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๐ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๒ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบตำแหน่งงานที่เหมาะสมของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน และมหาวิทยาลัยได้ติดตามผลความคืบหน้าและดูผลสำเร็จของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๙

๑.๔) ด้านการปรับปรุงแก้ไข

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปรับปรุงแก้ไข อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๓ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการประชุมเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๗ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๔

๒) ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านกายภาวนา รองลงมาคือ ด้านจิตภาวนา ด้านปัญญาภาวนา และด้านศีลภาวนา ตามลำดับ สรุปแต่ละด้านได้ดังนี้

๒.๑) ด้านกายภาวนา

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านกายภาวนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๘ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง, มหาวิทยาลัยได้อบรมให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมหาวิทยาลัยได้จัด

กิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๒ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรดูแลสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๐

๒.๒) ด้านสัณฐานภาพ

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านสัณฐานภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือในการทำงานและให้ของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๗ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนโดยไม่เลือกเพศ หรืออายุ เพราะถือว่าบุคลากรทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๗

๒.๓) ด้านจิตภาวะ

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านจิตภาวะ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๖ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยยกย่องสรรเสริญกับบุคลากรที่ทำความดีอย่างเหมาะสม และมหาวิทยาลัยปลูกการจิตสำนึกแก่บุคลากรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๒ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยจัดอบรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๒

๒.๔) ด้านปัญญาภาวะ

ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านปัญญาภาวะ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมภูมิปัญญาของบุคลากรโดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๓

๓) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือ ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา ตามลำดับ

๓.๑) ด้านการฝึกอบรม

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และเมื่อพิจารณารายละเอียด

ในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยจัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๐ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยฝึกอบรบบุคลากร ให้มีความรู้ตามสายงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒

๓.๒) ด้านการศึกษา

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๖ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๐

๓.๓) ด้านการพัฒนา

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒ และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยจัดให้มีศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙

๕.๑.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ และหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง นั้น แยกวิเคราะห์ความสัมพันธ์ออกเป็น ๒ ประเด็น ดังนี้

๕.๑.๒.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.617$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0๑

ดังนั้น เมื่อทดสอบสมมติฐานที่ ๑ ปัจจัยหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕.๑.๓.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภานา ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภานา ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภานา ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีความสัมพันธ์กัน ($r = ๐.๗๕๙$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ดังนั้น เมื่อทดสอบสมมติฐานที่ ๒ ปัจจัยหลักภานา ๔ อย่างน้อย ๑ ด้าน ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕.๑.๓ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

ด้านการวางแผน มีแนวทางการดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่หลักพุทธธรรมเป็นแกนกลาง พร้อมกับการนำแนวคิดสมัยใหม่มาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรและสังคมโดยรวม

ด้านการปฏิบัติตามแผน มีแนวทางการดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยดำเนินการปฏิบัติตามแผนงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างครอบคลุม ทั้งในด้านวิชาการ จริยธรรม สุขภาวะ และการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมที่ดีต่อไป

ด้านการตรวจสอบ มีแนวทางการดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยจัดการระบบตรวจสอบและติดตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลบุคลากร การสำรวจความคิดเห็น การติดตามผลโครงการอบรม การใช้เทคโนโลยี และการตรวจสอบงบประมาณ การดำเนินงานเหล่านี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและสังคมได้อย่างแท้จริง

ด้านการปรับปรุงแก้ไข มีแนวทางการดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งในเรื่องของหลักสูตร การบริหารบุคลากร การใช้เทคโนโลยี การพัฒนาสุขภาวะ และการสร้างแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างแท้จริง

๒) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ตามหลักภานา ๔ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

ด้านกายภาวนา มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักกายภาวนา ในมหาวิทยาลัย โดยการส่งเสริมสุขภาพที่ดี วินัย สมาธิ และคุณภาพชีวิตของนิสิตและบุคลากร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการศึกษาธรรมะและเผยแผ่พระพุทธศาสนา นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างชุมชนสุขภาพดี และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคมภายนอก มหาวิทยาลัยควรบูรณาการการพัฒนาสุขภาพกายเข้ากับหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างร่างกาย จิตใจ และปัญญา

ด้านศีลภาวนา มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักศีลภาวนาโดยการส่งเสริมสร้างวินัย คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อให้แก่พระสงฆ์ นิสิต และบุคลากร นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างสังคมที่สงบสุข ลดความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีในองค์กร ศีลภาวนายังเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม และเป็นเครื่องมือในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม

ด้านจิตภาวนา มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตภาวนา โดยส่งเสริมให้บุคลากรฝึกฝนการมีสมาธิ สติ ปัญญา และคุณธรรมที่ดี เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มศักยภาพในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการฝึกฝนจิตใจ ที่สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณธรรมและความเมตตาเพื่อรับใช้สังคมต่อไป

ด้านปัญญาภาวนา มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปัญญาภาวนา โดยการพัฒนาให้มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ ใช้เหตุผล แก้ไขปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับสากล และสามารถมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคมให้เกิดความสงบสุขและยั่งยืน

๓) **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง** สามารถดำเนินการได้ดังนี้

ด้านการฝึกอบรม โดยมหาวิทยาลัยควรฝึกอบรมทักษะการสอน วิจัย บริหารงาน และทักษะดิจิทัล มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและความสามารถที่หลากหลายของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ด้านการศึกษา โดยมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้แบบเชิงรุก มุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคปัจจุบัน

ด้านการพัฒนา โดยมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสนับสนุนบุคลากรในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะในยุคปัจจุบัน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพในทุกด้าน

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

๕.๒.๑ ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพและหลักภาวะนา ๔ และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑) ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จึงทำ ให้สามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ และสามารถนำประเด็นมาอภิปรายได้ดังนี้

๑.๑) ด้านการวางแผน

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะมีนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร กระบวนการวางแผนมีโครงสร้างที่เป็นวิชาการ ใช้หลักการวิเคราะห์และแนวทาง PDCA อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวางแผนยังได้รับการ สนับสนุนจากผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ทำให้เกิดความ ร่วมมือที่ดีในองค์กร อีกทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งงบประมาณ การฝึกอบรม และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ตลอดจนมีระบบติดตามและประเมินผลที่ช่วย ปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความโดดเด่นในด้านการวางแผนที่ เป็นระบบ มีส่วนร่วม และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงทำให้ระดับการปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับ สูงสุด สอดคล้องกับ ปริญญา หรุ่มโพธิ์ และ จินห์นิภา เจริญนาคพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ๑. การ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการซึ่งในการกำหนดคุณสมบัติของ บุคลากรในการปฏิบัติงานนั้นทางบริษัทจะคำนึงถึงวุฒิการศึกษา ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ จริงและการมีปฏิภาณไหวพริบที่ดี ๒. การสรรหา เลือกสรรหาพนักงานจากภายนอก กล่าวคือ ทางบริษัทจะจ้างบริษัทจัดหางานเพื่อสรรหาคูหาบุคลากรในขั้นตอนแรก บริษัทจัดหางานจะทำหน้าที่ สรรหาคูหาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของบริษัท เพื่อที่ทางบริษัทจะสามารถลดระยะเวลาในการ สรรหาได้ และ ๓. การคัดเลือก จะมีเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน โดยจะพิจารณาจาก ผล การเรียน อายุ ประสบการณ์การทำงาน ความสามารถที่ตรงกับสายงาน ความสามารถทางด้าน ภาษา (อังกฤษหรือญี่ปุ่น) และบุคลิกภาพ โดยทางบริษัทจะมีแนวคำถามแต่ละด้านที่เป็นพื้นฐาน เช่น ด้านครอบครัว พื้นฐานการศึกษาและความสามารถเฉพาะด้านในการสัมภาษณ์ก่อนคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงานเสมอ มุ่งสรรหาคูหาบุคลากรที่มีความประสงค์จะทำงานกับทางบริษัทในระยะยาว^{๒๑๖}

^{๒๑๖} ปริญญา หรุ่มโพธิ์ และ จินห์นิภา เจริญนาคพันธ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด”, วารสารวิชาการ Vridian E-J

๑.๒) ด้านการปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปฏิบัติตามแผน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนด มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ บุคลากรให้ความร่วมมือและตระหนักถึงความสำคัญของแผนพัฒนา อีกทั้งยังสะท้อนถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีและการใช้หลัก PDCA อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถปรับปรุงพัฒนาได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ เกสรา บุญครอบ และ ภัทรนันท์ สุรชาติ^{๒๑๗} ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท มิตรชัย พรวิเศษชัยไทย จำกัด” ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท มิตรชัย พรวิเศษชัยไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละด้านเรียงตามลำดับจากค่าสูงมาค่าต่ำ คือ (๑) ด้านความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานทำให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวางแผนวิธีการทำงานให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถหาวิธีปรับปรุงแก้ไขงานการปฏิบัติให้ดีขึ้นเสมอ (๒) ด้านความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สามารถเพิ่มทักษะในการทำงานให้เสร็จตรงตามกำหนดการ สามารถพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (๓) ด้านความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ฉับไว ทันเวลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ทัน ตามเวลาที่กำหนด สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานให้ทันกับเวลาที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ปริมาณงานมีคุณภาพเหมาะสมกับเวลาที่กำหนด ในการปฏิบัติงานมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน (๔) ด้านคุณภาพและมาตรฐานตามกฎเกณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานของการปฏิบัติการงานส่งผลต่อการทำงานที่มีคุณภาพ งานสำเร็จเป็นไปตามคุณภาพ ปริมาณงานมีคุณภาพเหมาะสมกับเวลาที่กำหนด^{๒๑๗}

๑.๓) ด้านการตรวจสอบ

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการตรวจสอบ อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้าของแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตรวจสอบคุณภาพ รวมถึงการใช้กลไกการประเมินที่มีประสิทธิภาพ เช่น การตรวจสอบภายใน การประเมินผลตามตัวชี้วัด และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การที่การตรวจสอบอยู่ในระดับสูงสุดยังอาจเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส

^{๒๑๗} เกสรา บุญครอบ และ ภัทรนันท์ สุรชาติ, “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท มิตรชัย พรวิเศษชัยไทย จำกัด”, วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๕) : ๕๑-๖๒.

และความรับผิดชอบต่อคุณภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลัก PDCA ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถระบุปัญหา แก้ไขจุดอ่อน และพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ **วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด** ที่กล่าวว่า วิธีการที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้นำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันได้นั้น ต้องประกอบด้วย ๑) เป้าหมายขององค์การและพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒) วัฒนธรรมองค์การต้องสามารถจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยที่พนักงานพึงพอใจด้วย และ ๓) องค์การที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการสามารถจูงใจ พนักงานและสร้างนวัตกรรมได้ และนอกจากนั้นองค์การจะต้องสร้างค่านิยมที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถขีดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในด้านการงานบริการ เช่น ส่งเสริมการใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้กล้าคิดนอกกรอบ ให้มีอิสระในการคิดและส่งเสริมให้มีความคิดแบบเจ้าขององค์การ^{๒๑๘}

๑.๔) ด้านการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการปรับปรุงแก้ไข อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยมีการนำข้อมูลจากการตรวจสอบและประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่การปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับสูง บ่งบอกว่ามหาวิทยาลัยมีระบบติดตามผลที่ดี สามารถระบุปัญหาและข้อบกพร่องได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีแนวทางแก้ไขที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ ยังสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร อีกทั้งการใช้หลัก PDCA อย่างครบวงจรช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การรักษามาตรฐานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน และนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงสุด สอดคล้องกับ **ธัญพิมล วสยางกูร และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว” พบว่า การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุกมากขึ้น ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว เพื่อกำหนดงานอย่างยั่งยืนบน

^{๒๑๘} วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด, “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม”, **วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา**, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๖) : ๓๖๗-๓๗๘.

พื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม และแนวทางในการพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ที่กล่าวมาทั้งหมดจะเกิดขึ้นจากการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile organization) ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดคล่องตัว (Agile mindset) ได้แก่ ความคล่องตัวด้านความคิด ด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ด้านการเปลี่ยนแปลงด้านผลลัพธ์ และการตระหนักรู้ในตนเอง^{๒๑๙}

๒) ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพ รองลงมาคือ ด้านจิตภาพ ด้านปัญญาภาพ และด้านศีลภาพ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้นำหลักภาวะ ๔ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และสามารถนำประเด็นมาอภิปรายได้ดังนี้

๒.๑) ด้านกายภาพ

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านกายภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๘ แสดงให้เห็นถึงการที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการฝึกฝนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการควบคุมร่างกายและการฝึกฝนจิตใจ ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักภาวะ ๔ ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีสุขภาพกายที่ดีและจิตใจที่สงบ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยได้มีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ เช่น การฝึกสมาธิ การออกกำลังกาย หรือการทำกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรมีสุขภาพกายและจิตใจที่แข็งแรง นอกจากนี้ การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องจากทั้งผู้บริหารและองค์กร ทำให้บุคลากรมีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกายภาพอย่างจริงจัง ยังสะท้อนถึงการใช่วิธีการพัฒนาอย่าง องค์กรวม ที่ไม่เพียงแต่พัฒนาในด้านความรู้และทักษะ แต่ยังคำนึงถึงการพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจควบคู่ไปด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีในชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **จินกุล หลวงอภัย** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวะธรรมของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค ๖ จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีการของตนเองไม่ว่าองค์กรใดก็ตามสามารถเลือกสรรวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความเหมาะสมกับหน่วยงานของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะเดียวกันการเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้น ๓ กิจกรรมที่สำคัญคือ การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการ

^{๒๑๙} ธีรภูมิ วสียงกูร และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว”, วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๖๕) : ๑๕-๒๗.

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น และในทางพระพุทธศาสนามีหลักการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักภาวนา หมายถึง การเจริญ การทำให้เป็น ให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งมีอยู่ ๔ ประการ คือ กายภาวนา คือ การพัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักปฏิบัติต่ออินทรีย์ทั้ง ห้าในทางที่เป็นคุณ และพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ศิลภาวนา คือ การพัฒนา ความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน จิตตภาวนา คือ การพัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็ง มั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย ปัญญาภาวนา คือ การพัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจ สิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ ทำตนให้บริสุทธิ์จาก กิเลส และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา^{๒๒๐}

๒.๒) ด้านศิลปภาวนา

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวนา ๔ ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านศิลปภาวนา อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติศิลปภาวนา ซึ่งหมายถึงการฝึกฝนให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานและการ ดำเนินชีวิตประจำวันอย่างเคร่งครัด มีการปฏิบัติตามหลักการทางศีลธรรมในระดับที่ดี เช่น การรักษา ศีล ๕ การมีความซื่อสัตย์ การรักษาความเป็นธรรม และการมีคุณธรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งในชีวิต ส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงการปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรมที่สูง และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้าง สภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน และช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพในทั้งด้านจิตใจและ การทำงาน โดยยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของพระครูนนทพลภิรม (นวล พุทธิชู), ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และ สุธิตรา ทิพย์บุรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักภาวนา ๔” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวนาทั้งภายในและภายนอกได้แก่ด้าน อารมณ์และความรู้สึกทางร่างกายคือความมีสุขภาพกายและความเป็นอยู่ที่ดี ด้านการดำรงชีวิตและ ความรู้ความสามารถที่ดีในสังคม ด้านจิตใจและด้านสติปัญญา ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึง เป็นการพัฒนาให้ชีวิตมีความสุขกายสุขใจ และสามารถดำเนินชีวิตได้ด้วยการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมได้ตามสภาวะและกาลเวลาจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ประกอบด้วยการพัฒนาด้วยกายภาวนาหมายถึงการทำให้เจริญเติบโตแข็งแรงมีสุขภาพดี หรือการรู้จักใช้อินทรีย์ในทางที่ถูกต้องการพัฒนาด้วยศิลปภาวนาหมายถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ เป็นมงคลกับตัวเอง เรียกว่า มีศีลเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจในการมีชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นและสังคม โดย มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการดำเนินชีวิตที่ไม่ให้เบียดเบียนกันในชีวิตร่างกายทรัพย์สิน คู่ครองวาจา ตลอดจนไม่เบียดเบียนสติสัมปชัญญะของตนเองและผู้อื่นมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันการฝึกฝนควบคุม

^{๒๒๐} จินกุล หลวงอภัย, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนาธรรมของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค ๖ จังหวัดนครสวรรค์”, วารสารวิจัยวิชาการ, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๑) : ๗๕-๗๖.

ตนในทางกายวาจาเพื่อเป็นพื้นฐานของการฝึกจิตใจ และการพัฒนาด้วยจิตตภาวนาหมายถึงการทำจิตให้เจริญงอกงามโดยมีความเมตตากรุณา มีศรัทธามีความกตัญญูกตเวทีฝึกจิตใจตนเองให้มีความเข้มแข็ง มีวิริยะ มีสติมีสมาธิมีความพยายามที่จะต่อสู้กับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้การพัฒนาด้วยปัญญาภาวนาจึงเป็นทั้งความรู้ทั่ว ปรัชหายังรู้เหตุผลความรู้เข้าใจชัดเจน ความรู้เข้าใจยังแยกได้ในเหตุผลดีชั่วคุณโทษประโยชน์มิใช่ประโยชน์รอบรู้ในกองสังขารมองเห็นตามที่เป็นจริงและรู้แจ้งชัดเจน^{๒๒๑}

๒.๓) ด้านจิตภาวนา

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวนา ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านจิตภาวนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๖ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาจิตใจและสมาธิของบุคลากร ซึ่งช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ ความสงบภายใน และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ โดยอาจเป็นผลมาจากการที่มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาจิตภาวนา เช่น การฝึกสมาธิ การทำจิตภาวนา หรือการเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการผ่อนคลายและการรู้เท่าทันความคิด อีกทั้งยังสะท้อนถึงความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาจิตใจให้มีสมาธิและมีจิตที่สงบ ซึ่งมีผลต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการฝึกจิตภาวนาช่วยให้บุคลากรสามารถจัดการกับความเครียด ลดความวิตกกังวล และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความตั้งใจและความรอบคอบในการทำงาน รวมถึงส่งเสริมให้มีทักษะในการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริศักดิ์ นันดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา” พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกที่ประกอบไปด้วยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่กล่าวถึงการใช้ทรัพยากรที่จำกัด การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและการมองมนุษย์เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ ทฤษฎีระบบที่มุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ส่วนทฤษฎีจิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจและพฤติกรรมการแสดงออกมาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่ได้กำหนดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ให้เป็นระบบการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ ครอบคลุมมรรคมงคล ๘ หรืออริยมรรคที่มีองค์ประกอบเป็นนัยแห่งหลักคำสอน ๘ ประการ และมีผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัด คือ ภาวนา ๔ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์ทั้งการสร้างความสำเร็จด้านวัตถุและการขัดเกลาทางด้านจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคง^{๒๒๒}

^{๒๒๑} พระครูนนทพลาริณ (นพพล เพชรชู), ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และ สุธิตรา ทิพย์บุรี, “วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักภาวนา ๔”, วารสาร มจร บาลีศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๗) : ๑๒๙-๑๔๒.

^{๒๒๒} ศิริศักดิ์ นันดี, “การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา”, วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๔๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘) : ๗๕-๘๘.

๒.๔) ด้านปัญญาภาวนา

จากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักภาวนา ๔ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านปัญญาภาวนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเป็นผลจากการให้โอกาสในการเรียนรู้และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ ในการเสริมสร้างความรู้ รวมถึงการสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร ความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีวิจรรณญาณในการตัดสินใจ โดยการพัฒนาความรู้ในเชิงปัญญาจะทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ทำให้การทำงานมีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรวิทย์ เงินพูลทรัพย์ และ รัชยา ภักดีจิตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในยุคประเทศไทย ๔.๐” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาควรจะมีแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ ๑) จัดให้มีการสอบคัดเลือกบุคลากรของมหาวิทยาลัยด้วยวิธีการทดสอบความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เช่น กฎ ระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องและภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อวัดระดับความรู้เกี่ยวกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ๒) จัดให้มีการปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรหรือพนักงานใหม่ในทุกประเภท เพื่อให้ทราบ บทบาทและหน้าที่ และให้เกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งของตนเอง ให้ปรับทัศนคติ ปลุกฝังค่านิยม ความผูกพันต่อองค์กรให้ปฏิบัติงานตามคุณธรรมและจริยธรรม จัดอบรมการให้บริการแก่บุคลากร ทุกประเภท เพื่อให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ใช้น้ำเสียง วาจาที่สุภาพ ๓) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง สำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่งทุกประเภท ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งผลลัพธ์มากกว่าเน้นกระบวนการปฏิบัติงาน ๔) บุคลากรควรเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงประสบการณ์มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งให้สูงขึ้น และให้ปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีทั้งในมหาวิทยาลัยและภายนอก สร้างทักษะ และสร้างการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการนำนวัตกรรมแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้การปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างเป็นสุข ให้มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเป็นระบบ ให้มีการใช้ในชีวิตประจำวัน ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างเป็นสุข ๕) จัดให้มีการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการฝึกทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลและการสื่อสาร ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ๖) จัดให้มีการสื่อสารที่เป็นภาษาต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นภาษาใด ๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีบุคลากรต่างชาติและนักศึกษาต่างชาติเข้ามาปฏิบัติงานหรือศึกษาต่อเป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้น ๗) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษาทุกท่านให้ได้รับขวัญและกำลังใจอย่างเต็มที่และคุ้มค่า เปรียบเสมือนสวัสดิการ ด้านหนึ่งของชีวิตในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างคุ้มค่า และเกิดความผาสุกในการปฏิบัติงานเกิดความรักใคร่ ห่วงแหนรัก

องค์กรและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลที่จะตามมาจะทำให้บุคลากรฯ หน่วยงานภายในภายนอก องค์กรต่าง ๆ ชุมชน ประชาชน สถานประกอบการ และอื่น ๆ เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาในองค์กรและมั่นคงในอาชีพของตนเอง^{๒๒๓}

๓) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือ ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา นั้นแสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีแผนงานและแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี มีความสอดคล้องกับการบริหารงานตามนโยบายของภาครัฐ รวมไปถึงการที่บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ฝึกฝนใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ จึงทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง และสามารถนำประเด็นมาอภิปรายได้ดังนี้

๓.๑) ด้านการฝึกอบรม

จากการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และข้อค้นพบดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย เพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ ๆ และทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองและสามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ในการทำงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้การฝึกอบรมยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการทำงาน ส่งผลให้มีการทำงานที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **จารุเนตร เกื้อภักดี** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยได้มีการสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถนะในการทำงาน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต^{๒๒๔}

๒) ด้านการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ ทั้งนี้เป็น

^{๒๒๓} สุรวิทย์ เงินพูลทรัพย์ และ รัชยา ภักดีจิตร, “รูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในยุคประเทศไทย ๔.๐”, วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, ปีที่ ๙ ปีที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๔) : ๖๘-๗๘.

^{๒๒๔} จารุเนตร เกื้อภักดี, “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๙).

เพราะมหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมการศึกษาและการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ เช่น การส่งเสริม การศึกษาต่อเนื่อง การอบรมวิชาชีพ การทำวิจัย และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ด้านการศึกษาอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การให้โอกาสในการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่สามารถพัฒนาความรู้และทักษะได้จริง การให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับที่มากยิ่งขึ้นสะท้อนถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถนำความรู้ไปใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผล ให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษานี้จึงมีความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถ ในการทำงานและสร้างการเติบโตในอาชีพของบุคลากร ทั้งในด้านวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่าง ยั่งยืน สอดคล้องกับผลงานของ วรรณชูดา โสมเขียว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี” ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก ควรส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ การทำงานในยุคดิจิทัล และควรปลูกฝังบุคลากรให้มีความรอบคอบคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ทำงานบนหลักคุณธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมี ทัศนคติสอดคล้องกับยุคดิจิทัล^{๒๒๕}

๓) ด้านการพัฒนา

จากการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒ แสดงให้เห็น ว่า มหาวิทยาลัยมีการวางแผนและดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดอบรม สัมมนา การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ การส่งเสริมการศึกษาต่อ และการให้โอกาสบุคลากรในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังสะท้อนถึงความพร้อมของบุคลากรในการนำความรู้และ ทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานจริง ซึ่งช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานของ **สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และ ธนากร เพชรสินจร** ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์” กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงความ หลากหลายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การติดตามผล และการสร้างเกณฑ์วัดผล รวมถึงการปรับกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและ เปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอก ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การพัฒนา

^{๒๒๕} วรรณชูดา โสมเขียว, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี”, การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประ ศาสศาสตร, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๖๔).

ทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร โดยเปลี่ยนจากการอบรมเป็นการเรียนรู้ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะที่จำเป็น ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน^{๒๒๖}

๕.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ และหลักภาวนา ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง นั้น แยกวิเคราะห์ความสัมพันธ์ออกเป็น ๒ ประเด็น ซึ่งสามารถนำประเด็นมาอภิปรายได้ ดังนี้

๑) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

จากการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีความสัมพันธ์กัน ($r = ๐.๖๑๗$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์และยกระดับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยพร เสริมศรี ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผลทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๘ ด้าน ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวก (แปรผันตรง) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า ที่มีความสัมพันธ์กันระดับสูง มีอยู่ ๒ ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และพบว่าที่มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง มีอยู่ ๕ ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและ

^{๒๒๖} สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และ ธนากร เพชรสินจร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒) : ๕๑-๖๔.

ผลตอบแทน การควบคุม ประเมินผล การสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์งาน
ออกแบบงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๒๒๗}

๒) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

จากการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยภาพรวม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักภาวะ ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีความสัมพันธ์กัน ($r = ๐.๗๕๙$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า หลักภาวะ ๔ เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เนื่องจากช่วยให้บุคลากร มีระเบียบวินัย คุณธรรม สมาน และปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและ องค์กร การนำหลักภาวะ ๔ มาใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ จะช่วย สร้างบุคลากรที่มีความสามารถรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ การทำงาน และการดำรงชีวิตอย่างมี คุณธรรม ส่งเสริมให้องค์กรมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ พระครูนนทพลาภิ รม (นवल เพชรชู), ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และ สุจิตรา ทิพย์บุรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักภาวะ ๔” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะ ๔ ได้แก่ กายภาวะ ศิลภาวะ จิตภาวะ และปัญญาภาวะ ซึ่งครอบคลุมทั้งสุขภาพกาย ความสามารถในการดำรงชีวิตในสังคม การฝึกจิต และการพัฒนาปัญญา กายภาวะ เน้นการดูแลสุขภาพกายให้แข็งแรงและใช้อย่างถูกต้อง ศิลภาวะ มุ่งเน้นการ ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เปี่ยมมงคล มีศีลเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ เคารพกฎเกณฑ์สังคม และไม่ เบียดเบียนตนเองหรือผู้อื่น จิตภาวะ มุ่งฝึกฝนจิตใจให้เจริญองงาม มีเมตตา ศรัทธา กตัญญู สติ สมาน และความพยายามเผชิญปัญหา ปัญญาภาวะ คือความรู้ที่ลึกซึ้ง การเข้าใจเหตุผลดีชั่ว มองเห็นความจริง และใช้ปัญญาแก้ไขปัญหาดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการ ที่ช่วยให้บุคคลมีความสุข สุขใจ ปรับตัวกับสังคมได้ดี และดำเนินชีวิตอย่างสมดุลและยั่งยืน^{๒๒๘}

๕.๒.๓ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย ส่วนกลาง

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลางนั้น มหาวิทยาลัยได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวงจรบริหารงาน คุณภาพ โดยมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้พุทธธรรมและแนวคิด

^{๒๒๗} ชัยพร เสริมศรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหา บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘).

^{๒๒๘} พระครูนนทพลาภิรม (นवल เพชรชู), ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และ สุจิตรา ทิพย์บุรี, “วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักภาวะ ๔”, วารสาร มจร บาลีศึกษาพุทธโสฬสปริทรรศน์, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๗) : ๑๒๙-๑๔๒.

สมัยใหม่ในการดำเนินงาน ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ จริยธรรม และการบริหารงาน ภายใต้การตรวจสอบและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการปรับปรุงและแก้ไขแนวทางพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น หลักสูตร การบริหารบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวะ ๔ ได้แก่ กายภาวนา ซึ่งส่งเสริมสุขภาพกายและสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ, สติภาวนา ที่เน้นการเสริมสร้างวินัยและคุณธรรมเพื่อสร้างสังคมสงบสุข, จิตภาวนา ซึ่งส่งเสริมการฝึกสมาธิ สติ และคุณธรรมในการเรียนรู้และลดความขัดแย้ง, และปัญญาภาวนา ที่พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ยั่งยืน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ เช่น การสอน วิจัย และทักษะดิจิทัล รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการพัฒนาความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ กิรติ กมลประเทืองกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภาวะ ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภาวะ ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ ด้านกายภาวนา เน้นการพัฒนากายและการสำรวจ ระวังกาย ด้านสติภาวนา เน้นการพัฒนาพฤติกรรมทางกายและวาจาให้บริสุทธิ์ด้านจิตภาวนา เน้นการพัฒนาจิตใจให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง และด้านปัญญาภาวนา เน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสังขารต่าง ๆ^{๒๒๙} และยังสอดคล้องกับ ภาษิต สุวรรณดี ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามภาวะ ๔” พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสนา ๔ ด้าน หรือที่เรียกว่า “ภาวะ ๔” เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพฤติกรรมของบุคคลตามหลักพุทธศาสนา ประกอบด้วย กายภาวนา คือ การพัฒนากายให้แข็งแรงและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างดี โดยไม่ให้เกิดโทษ และมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม สติภาวนา คือ การพัฒนาพฤติกรรมและความประพฤติให้สอดคล้องกับระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ของสังคม ทั้งในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ และการประกอบอาชีพที่สุจริต จิตภาวนา คือ การฝึกจิตให้มีสมาธิ สติ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้จิตใจมีคุณภาพและสามารถนำความสุขมาให้ตนเองและผู้อื่น ปัญญาภาวนา คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อสามารถเข้าใจโลกและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ตามความเป็นจริง โดย การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและปราศจากกิเลส การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามภาวะ ๔ นี้ จะช่วยให้บุคคลพัฒนาไปสู่เป้าหมายสูงสุดของพุทธศาสนา คือ การหลุดพ้นจากทุกข์ และสามารถมีชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขและสมดุล^{๒๓๐}

^{๒๒๙} กิรติ กมลประเทืองกร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภาวะ ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม”, วารสารพุทธอาชีวศึกษา, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๙๙-๑๐๘.

^{๒๓๐} ภาษิต สุวรรณดี, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามภาวะ ๔”, วารสารสิรินธรปริทรรศน์, ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๙) : ๑๘-๓๓.

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาทักษะทั้งในด้านวิชาการ การบริหารงาน และทักษะดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและสามารถปรับตัวได้ในยุคดิจิทัล

๒. การพัฒนาบุคลากรควรมีการบูรณาการหลักการจากพุทธศาสนา เช่น การฝึกฝนด้านกายภาวนา ศิลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและทัศนคติที่ดีในตัวบุคลากร และให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุม ซึ่งจะช่วยให้สามารถติดตามผลการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับปรุงแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลา

๔. มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การจัดให้มีสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน การสนับสนุนด้านสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๕. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการสนับสนุนการศึกษาต่อและการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการทำงานในอนาคต

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑. มหาวิทยาลัยควรจัดโปรแกรมฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการ และทักษะดิจิทัล โดยการจัดหลักสูตรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับ เช่น การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการสอน การวิจัย และการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งโปรแกรมเหล่านี้ควรมีความยืดหยุ่นเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมได้ตามเวลาที่สะดวก

๒. มหาวิทยาลัยควรพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ที่สามารถรองรับการเรียนรู้และการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถตรวจสอบผลการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากบุคลากร

๓. มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมที่ส่งเสริมสุขภาพกายและจิตใจของบุคลากร เช่น การจัดอบรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ การสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว การให้คำปรึกษาด้านจิตใจ เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. มหาวิทยาลัยควรมีการจัดกิจกรรมหรือการอบรมด้านจริยธรรม เช่น การฝึกปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม การส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนด้านศิลปภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีจิตใจที่แข็งแกร่งและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและสังคม

๕. มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งกลุ่มหรือแพลตฟอร์มสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถพัฒนาโปรแกรมและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง กับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการพัฒนา และเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในสถาบันอื่น

๓. การวิจัยนี้ควรขยายไปสู่การศึกษาลักษณะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถในการสอน การวิจัย หรือการบริหารจัดการงานในระดับต่าง ๆ

๔. ควรศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้และการพัฒนา รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ ในการเสริมสร้างทักษะและความสามารถของบุคลากร

๕. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรมและจริยธรรมมากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้คู่คุณธรรม โดยการนำแนวทางพุทธศาสนา มาใช้ในการพัฒนาไม่เพียงแต่ด้านวิชาการ แต่ยังรวมถึงด้านจิตใจและคุณธรรม

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กันตยา เพิ่มผล. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์, ๒๕๕๐.

จันทราณี สงวนนาม. เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖.

จิตติมา อัครธิตินพงศ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๖.

จุฑามณี ตรีกุลมุกดา. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๔.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. “วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.

ชัชวาล เรืองประพันธ์. สถิติพื้นฐาน. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๕. ขอนแก่น : คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓.

ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม. “การพัฒนาพฤติกรรมกับหลักทฤษฎี ๔”. ใน สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘.

ดนัย เทียนพุฒ. กลยุทธ์การพัฒนาคณะ : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม : การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงก์, ๒๕๔๐.

ติน ปรัชญพฤทธิ. การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง และปัญหา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ปราศรัยสยาม, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่าง
จำกัด, ๒๕๔๖.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. จันทบุรี : ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๗.

นิสดารค์ เวชยานนท์. บทความทางวิชาการ HR. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์.
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

_____. บทความวิชาการ HR. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
๒๕๕๘.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๔๖.

บุญทัน ดอกไธสง. การจัดการองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
๒๕๓๗.

ประกอบ กรรณสูต. สถิติเพื่อการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๔๘.

พรชัย ลิขิตจิธรรม. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior). กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎกหมวดศึกษาศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓.

_____. พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

_____. พุทธธรรม (ฉบับเดิม). พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ดวงแก้ว, ๒๕๔๔.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต). ทฤษฎีหรือแนวคิดทางด้านการบริหารและการจัดการ
องค์การ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวย, ๒๕๕๒.

_____. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๓๔. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิ
การศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก, ๒๕๕๙.

_____. พุทธธรรม (ฉบับเดิม). พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์.พรินต์
ออร์แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมมจิตโต). “ศาสนากับเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)”. ใน สาร
นิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒๕๖๒.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,
๒๕๕๒.

_____. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูสวนดุสิต. ม.ป.ป..

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภัชลดา สุวรรณนวล. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๙.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- วัชร ทรวงประทุม. มิติใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๗. การประชุมวิชาการ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ, ๒๕๔๙.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : VJ. พรินติ้ง, ๒๕๔๖.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกรรม, ๒๕๕๔.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๕๕.
- สมนึก ภัททิยธนี. การวัดผลการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. ภาพสินธุ์ : ประสานการพิมพ์, ๒๕๖๐.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนาองค์กรและบุคลากร : แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๔๗.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๙.
- สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภักดิ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖.
- สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : วิเจพรินติ้ง, ๒๕๔๕.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- _____ . หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- อนิวัช แก้วจางค์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒.
- อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์. Career Development in Practice. กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗.
- อำนวย แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๖.
- อำนาง เจริญศิลป์. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๓.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ :

- จารุเนตร เกื้อภักดี. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๙.
- จารุเนตร เกื้อภักดี. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ชัยพร เสริมศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘.

ชัยพร เสริมศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘.

ประจวบ ทองอยู่. “การพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษากิจการการจัดหางานผลการศึกษา”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๖๑.

พระมหาศิริชัย สิริบุญญาโณ (ศรีรัมย์). “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระสุพัฒน์ นนทปญโญ. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอนองหาน จังหวัดอุดรธานี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

เพรณภา พรหมสาขา ณ สกลนคร. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัทปูนจรีา ก่อสร้าง จำกัด”. **การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔.

ภรณ์ชฎา โสมเขียว. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี”. **การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๖๔.

ศศิธร ฉายโชติเจริญ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ”. **การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ศักดิ์ดา ภาคจันทิก. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

ศิริพงษ์ สมพิรพันธ์. “กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา”. **การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, ๒๕๕๙.

โอวาท สุธาวา. “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนล เอสซีวี จำกัด (เอไอเอ)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

(๓) รายงานการวิจัย :

จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์ และ สาคร ธรรมะที. “การพัฒนาทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **รายงานการวิจัย**. กองวิเทศสัมพันธ์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

นงเยาว์ อินทสโร และ กิตติยา อินทกาญจน์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย สงขลา”. **รายงานการวิจัย**. สงขลา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จังหวัดสงขลา, ๒๕๕๘.

(๔) บทความ :

กิริติ กมลประเทืองกร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภาวนา ๔ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม”. **วารสารพุทธอาชีวศึกษา**. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๙๙-๑๐๘.

เกสร บัญครอบ และ ภทรนันท์ สุรชาติ. “การพัฒนาศักยภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท มิตรชัย พรیشันไทย จำกัด”. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์**. ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๕) : ๕๑-๖๒.

จินุกุล หลวงอภัย. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนาธรรมของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค ๖ จังหวัดนครสวรรค์”. **วารสารวิจัยวิชาการ**. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๑) : ๗๕-๙๒.

ธัญพิมล วสยางกูร และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว”. **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๖๕) : ๑๕-๒๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ปริญญญา หุ่นโพธิ์ และ จิณห์นิภา เจริญนาคพันธ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด”. วารสารวิชาการ Vridian E-Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๙) : ๑๓๐๓-๑๓๑๔.

พระครูนันทพลาภิรม (นวล พุทฺธโชติ), ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, โสภณ ขำทัพ และ สุจิตรา ทิพย์บุรี. “วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักทฤษฎี ๔”. วารสาร มจร บาลีศึกษาศาสตร์ปริทัศน์. ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๓) : ๑๒๙-๑๔๒.

พระมหาภคศิษฐ์ มหาวิริโย และ พระมหามิตร จิตปัญโญ. “การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักทฤษฎี ๔”. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๔๒-๔๙.

ภาสิต สุขวรรณดี. “การพัฒนามนุษย์ตามแนวทฤษฎี ๔”. วารสารสิรินธรปริทัศน์. ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๙) : ๑๘-๓๓.

วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด. “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อการปรับตัวสู่วัฒนธรรมการดำเนินงานขององค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม”. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา. ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๖) : ๓๖๗-๓๗๘.

ศิริศักดิ์ นันตี. “การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา”. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๔๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘) : ๗๕-๘๘.

สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และ ธนากร เพชรสินจร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒) : ๕๑-๖๔.

สุรวิทย์ เงินพูลทรัพย์ และ รัชยา ภักดีจิตร. “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในยุคประเทศไทย ๔.๐”. วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ. ปีที่ ๙ ปีที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๔) : ๖๘-๗๘.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ”. วารสารเกษมบัณฑิต. ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒) : ๗๑-๗๒.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่นๆ :

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๙

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๖

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. “ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐”. ออนไลน์. แหล่งที่มา <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๕].

(๗) สัมภาษณ์ :

สัมภาษณ์ พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, รศ.ดร. รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ้ายวิชาการ, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗.

รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น. รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ้ายบริหาร, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย สมอเนื้อ. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงบประมาณ, ๘ กันยายน ๒๕๖๗.

นางสาวกมลวรรณ ปั่นขาว. รองผู้อำนวยการกองกลาง, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

พระมหาพิสุทธิ สิทธิเมธี. เลขานุการคณบดีคณะสังคมศาสตร์, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

พระครูชินวีร์บัณฑิต (เอก ชินวิโส), ผศ.ดร. หัวหน้าภาควิชานิติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ชูจันทร์. หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอนก ไยอินทร์. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผดุง วรรณทอง. หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์, ๕ กันยายน ๒๕๖๗.

นางสาวลัดดาวัลย์ น่วมบาง. นักจัดการงานทั่วไป คณะสังคมศาสตร์, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗.

๒. ภาษาอังกฤษ

1. Secondary Sources:

(I) Books:

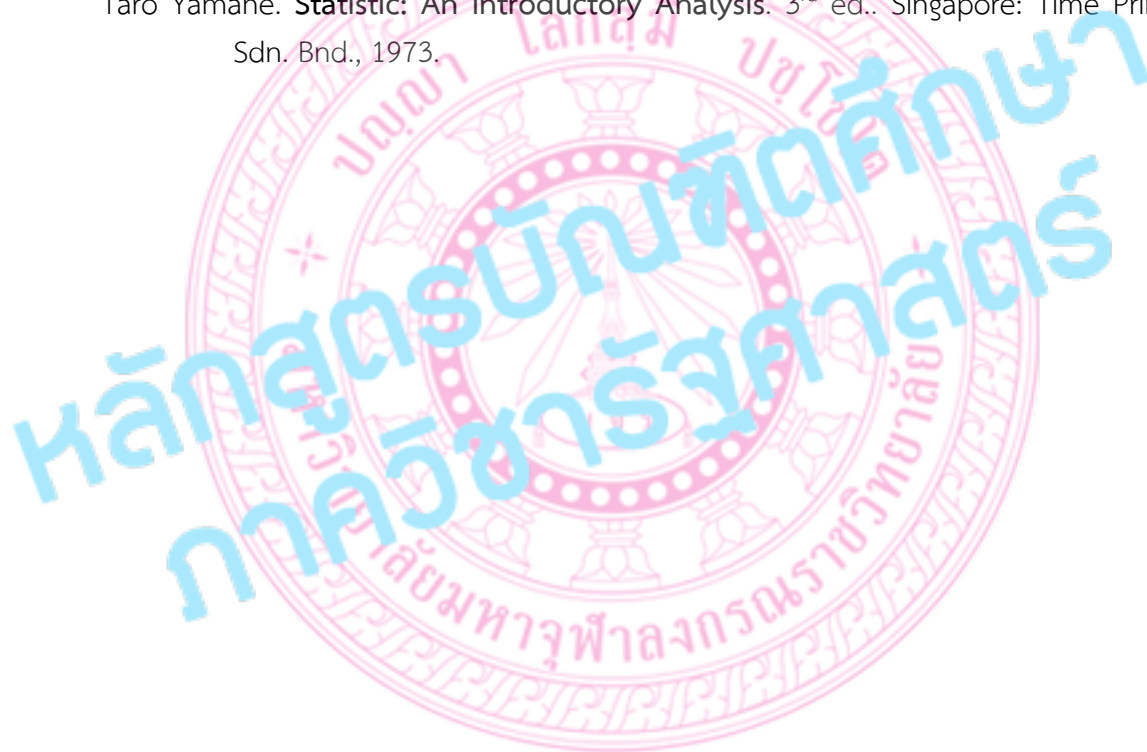
Maslow, Abraham H.. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review, 1943.

Cronbach, Lee J.. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper & Row, 1971.

Flippo, Edwin B.. **Principle of Personnel Management**. New York: McGraw Hill, 1998.

Gilley J. W., Eggland. S. A. and Maycunich, A. G.. **Principle of Human Resource Development**. 2nd ed. Cambridge. MA: Perseus Books, 2002.

- Hinkle, D. E.. **Applied Statistic for the Behavioral Sciences**. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- Maslow, Abraham H.. “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review*, 1943.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Nadler, L.. **Corporate Human Resources Development: A Management Tool**. USA: McGraw-Hill, 1980.
- _____. **Developing Human Resource**. Houston: Gulf, 1970.
- Porter, Lyman W. and Lawler, Edward E.. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood: Press, 1968.
- Taro Yamane. **Statistic: An Introductory Analysis**. 3rd ed.. Singapore: Time Printers Sdn. Bnd., 1973.









บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดงใต้ โทรศัพท์ ๐๓๕-๖๕๕-๐๐๐ ต่อ ๘๐๐๐
ที่ จว ๕๐๐๕๖๖/๒๐๑๘ วันที่ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการทำสารนิพนธ์

เจริญพร ผศ.ดร.ประเสริฐ อธิสาร อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เป็นต้นมา นางสาวสุกัญญา นามสกุล แจ่มศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๑๕๐๕๐๑๑๓ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษา
วิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ส่วนกลาง" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษานี้ขอใช้โรงเรียนนี้ เป็นสถานที่ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเชิงพุทธ ศาสนา
แล้วค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโรงเรียนนี้ได้อย่างดียิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ช่วยราชการ
ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงและขอแสดงความเคารพมา ณ โอกาสนี้

จึงขอเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสุจิตต์นิมิต, รศ.๓)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุกัญญา นามสกุล
โทร. ๐๖๖๖๖๖๖๖๖๖

ตรวจแล้ว

ผศ.ดร.ประเสริฐ อธิสาร

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์



ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (ค่า IOC)

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

ข้อ	วงจรบริหารงานคุณภาพ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. ด้านการวางแผน									
๑	มหาวิทยาลัยวางแผนในการจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาได้อย่างชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒. ด้านการปฏิบัติตามแผน									
๑	มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยนำแผนพัฒนาบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓. ด้านการตรวจสอบ									
๑	มหาวิทยาลัยได้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยกำกับดูแลบุคลากรอย่างดี	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบตำแหน่งงานที่เหมาะสมของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยได้ติดตามผลความคืบหน้า	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้

ข้อ	วงจรบริหารงานคุณภาพ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	และดูแลสำเร็จของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง								
๔. ด้านการปรับปรุงแก้ไข									
๑	มหาวิทยาลัยมีการประชุมเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงระบบการทำงานของบุคลากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้

ข้อ	หลักภานา	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. ภาภานา (การพัฒนาภาภานา)									
๑	มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรดูแลสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยได้อบรมให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้

ข้อ	หลักภาวนา	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๒. สีสภาวนา (การพัฒนาพฤติกรรม)									
๑	มหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือในการทำงานและให้ของบุคลากรอย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยให้สิทธิเสรีภาพกับบุคลากรที่ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์ปฏิบัติ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนโดยไม่เลือก เพศ หรืออายุ เพราะถือว่าบุคลากรทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านสังคม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยจัดการทำงานของบุคลากรตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด ยึดมั่น ในศีลธรรมและจรรยาบรรณ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓. จิตภาวนา (การพัฒนาด้านจิตใจ)									
๑	มหาวิทยาลัยจัดอบรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยยกย่องสรรเสริญกับบุคลากรที่ทำความดีอย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยปลูกการจิตสำนึกแก่บุคลากรอยู่เสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔. ปัญญาภาวนา (การพัฒนาปัญญา)									
๑	มหาวิทยาลัยจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมภูมิปัญญาของบุคลากรโดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการให้บุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้

ข้อ	หลักภาวนา	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	สัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ อย่างเหมาะสม								
๔	มหาวิทยาลัยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่างๆ อย่างชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. ด้านการฝึกอบรม									
๑	มหาวิทยาลัยจัดการอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ตามสายงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยจัดอบรมทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยจัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของบุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒. ด้านการศึกษา									
๑	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๕	มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓. ด้านการพัฒนา									
๑	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๒	มหาวิทยาลัยได้พัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๓	มหาวิทยาลัยนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้
๔	มหาวิทยาลัยจัดให้มีศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
(Try Out)



Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	44

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Plan1	4.53	.776	30
Plan2	4.53	.730	30
Plan3	4.53	.730	30
Plan4	4.53	.629	30
Do1	4.23	.679	30
Do2	4.40	.621	30
Do3	4.23	.679	30
Do4	4.40	.724	30
Check1	4.53	.776	30
Check2	4.53	.730	30
Check3	4.53	.730	30
Check4	4.53	.629	30
Action1	4.23	.679	30
Action2	4.40	.621	30

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Action3	4.23	.679	30
Action4	4.40	.724	30
Body1	4.53	.776	30
Body2	4.53	.730	30
Body3	4.53	.730	30
Body4	4.53	.629	30
Sila1	4.23	.679	30
Sila2	4.40	.621	30
Sila3	4.23	.679	30
Sila4	4.40	.724	30
Min1	4.53	.776	30
Min2	4.53	.730	30
Min3	4.53	.730	30
Min4	4.53	.629	30
Wis1	4.23	.679	30
Wis2	4.40	.621	30
Wis3	4.23	.679	30
Wis4	4.40	.724	30
Train1	4.53	.776	30
Train2	4.53	.730	30
Train3	4.53	.730	30
Train4	4.53	.629	30
Educate1	4.23	.679	30
Educate2	4.40	.621	30
Educate3	4.23	.679	30
Educate4	4.40	.724	30
Develop1	4.53	.776	30
Develop2	4.53	.730	30

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Develop3	4.53	.730	30

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Develop4	4.53	.629	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Plan1	190.60	656.800	.854	.991
Plan2	190.60	656.455	.918	.991
Plan3	190.60	656.455	.918	.991
Plan4	190.60	662.110	.892	.991
Do1	190.90	666.024	.710	.991
Do2	190.73	665.375	.798	.991
Do3	190.90	662.438	.814	.991
Do4	190.73	659.720	.837	.991
Check1	190.60	656.800	.854	.991
Check2	190.60	656.455	.918	.991
Check3	190.60	656.455	.918	.991
Check4	190.60	662.110	.892	.991
Action1	190.90	666.024	.710	.991
Action2	190.73	665.375	.798	.991
Action3	190.90	662.438	.814	.991
Action4	190.73	659.720	.837	.991
Body1	190.60	656.800	.854	.991
Body2	190.60	656.455	.918	.991
Body3	190.60	656.455	.918	.991

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Body4	190.60	662.110	.892	.991
Sila1	190.90	666.024	.710	.991
Sila2	190.73	665.375	.798	.991
Sila3	190.90	662.438	.814	.991
Sila4	190.73	659.720	.837	.991
Min1	190.60	656.800	.854	.991
Min2	190.60	656.455	.918	.991
Min3	190.60	656.455	.918	.991
Min4	190.60	662.110	.892	.991
Wis1	190.90	666.024	.710	.991
Wis2	190.73	665.375	.798	.991
Wis3	190.90	662.438	.814	.991
Wis4	190.73	659.720	.837	.991
Train1	190.60	656.800	.854	.991
Train2	190.60	656.455	.918	.991
Train3	190.60	656.455	.918	.991
Train4	190.60	662.110	.892	.991
Educate1	190.90	666.024	.710	.991
Educate2	190.73	665.375	.798	.991
Educate3	190.90	662.438	.814	.991
Educate4	190.73	659.720	.837	.991
Develop1	190.60	656.800	.854	.991
Develop2	190.60	656.455	.918	.991
Develop3	190.60	656.455	.918	.991
Develop4	190.60	662.110	.892	.991







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามจัดทำขึ้น เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๔ ตอน คือ
 - ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง
 - ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักภavana ๔ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง
 - ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง
๒. แบบสอบถามฉบับนี้ จะใช้สำหรับเก็บข้อมูลตามทัศนะของท่าน โดยผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้ออกวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง
๓. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อสถานภาพของท่านแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ได้กรุณาตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ครบถ้วน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับอนุเคราะห์จากท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณในความเมตตา

นางสาวสุกัญญา แจ่มนคร

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่าน

๑. สถานภาพ

☐ บรรพชิต

☐ คฤหัสถ์

๒. อายุ

☐ ๒๐ - ๓๐ ปี

☐ ๓๑ - ๔๐ ปี

☐ ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

๔. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหาร

☐ คณาจารย์

☐ เจ้าหน้าที่

☐ อื่น ๆ

๕. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

☐ ต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท

☐ ๑๕,๐๐๑ - ๒๕,๐๐๐ บาท

☐ ๒๕,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท

☐ ๓๐,๐๐๑ - ๓๕,๐๐๐ บาท

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว ระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อมีความหมายดังต่อไปนี้

๕ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ มากที่สุด

๔ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ มาก

๓ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ ปานกลาง

๒ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ น้อย

๑ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	วงจรบริหารงานคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	๑. การวางแผน (Plan)					
๑	มหาวิทยาลัยวางแผนในการจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม					
๒	มหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน					
๓	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม					
๔	มหาวิทยาลัยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาได้อย่างชัดเจน					
	๒. การปฏิบัติตามแผน (Do)					
๕	มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้					
๖	มหาวิทยาลัยจัดสรรบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม					
๗	มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน					
๘	มหาวิทยาลัยนำแผนพัฒนาบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย					
	๓. การตรวจสอบ (Check)					
๙	มหาวิทยาลัยได้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
๑๐	มหาวิทยาลัยกำกับดูแลบุคลากรอย่างดี					
๑๑	มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบตำแหน่งงานที่เหมาะสมของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน					
๑๒	มหาวิทยาลัยได้ติดตามผลความคืบหน้าและดูผลสำเร็จของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
	๔. การปรับปรุงแก้ไข (Action)					
๑๓	มหาวิทยาลัยมีการประชุมเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา					
๑๔	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
๑๕	มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงระบบการทำงานของบุคลากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย					

ข้อที่	วงจรบริหารงานคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๖	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหา					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักภาวะ ๔ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	หลักภาวะ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	๑. ภาวะกาย (การพัฒนากาย)					
๑	มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรดูแลสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ					
๒	มหาวิทยาลัยได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง					
๓	มหาวิทยาลัยได้อบรมให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
๔	มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน					
	๒. สีสภาวะ (การพัฒนาพฤติกรรม)					
๕	มหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือในการทำงานและให้ของบุคลากรอย่างเหมาะสม					
๖	มหาวิทยาลัยให้สิทธิเสรีภาพกับบุคลากรที่ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์ปฏิบัติ					

ข้อที่	หลักภาวนา ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๗	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนโดยไม่เลือก เพศ หรืออายุ เพราะถือว่าบุคลากรทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านสังคม					
๘	มหาวิทยาลัยจัดการทำงานของบุคลากรตามกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด ยึดมั่น ในศีลธรรมและจรรยาบรรณ					
๓. จิตภาวนา (การพัฒนาด้านจิตใจ)						
๙	มหาวิทยาลัยจัดอบรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ					
๑๐	มหาวิทยาลัยช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
๑๑	มหาวิทยาลัยยกย่องสรรเสริญกับบุคลากรที่ทำคุณความดีอย่างเหมาะสม					
๑๒	มหาวิทยาลัยปลูกการจิตสำนึกแก่บุคลากรอยู่เสมอ					
๔. ปัญญาภาวนา (การพัฒนาปัญญา)						
๑๓	มหาวิทยาลัยจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
๑๔	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมภูมิปัญญาของบุคลากรโดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง					
๑๕	มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการให้บุคลากรสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ อย่างเหมาะสม					
๑๖	มหาวิทยาลัยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่างๆ อย่างชัดเจน					

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	ระดับการพัฒนา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	๑. ด้านการฝึกอบรม					
๑	มหาวิทยาลัยจัดการอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง					
๒	มหาวิทยาลัยฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ตามสายงาน					
๓	มหาวิทยาลัยจัดอบรมทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
๔	มหาวิทยาลัยจัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของบุคลากร					
	๒. ด้านการศึกษา					
๕	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น					
๖	มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ					
๗	มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ					
๘	มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากร					
	๓. ด้านการพัฒนา					
๙	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม					
๑๐	มหาวิทยาลัยได้พัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
๑๑	มหาวิทยาลัยนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร					

ข้อที่	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	ระดับการพัฒนา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๒	มหาวิทยาลัยจัดให้มีศึกษาดูงานในองค์กรอื่น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมา พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น					







แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๑. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเก็บรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๒. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น ๔ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารคุณภาพ

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ ๔ แบบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๓. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้นจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคลแต่อย่างใดซึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ตอบสัมภาษณ์ โดยจะนำเสนอข้อมูลเป็นผลรวมหรือกลุ่มบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัยครั้งนี้จะได้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่าสามารถนำผลวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากทุกท่านเป็นอย่างดีและขอ กราบขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความเมตตาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุกัญญา แจ่มนคร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....เวลา.....น.

ชื่อ/นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๒.๑ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการเป็นอย่างไร

.....

.....

๒.๒ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการปฏิบัติตามแผนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการเป็นอย่างไร

.....

.....

๒.๓ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร

.....

.....

๒.๔ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง มีการปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร

.....

.....

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักภาวะนา ๔

๓.๑ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวะนา การพัฒนาด้านร่างกาย จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร

.....

.....

๓.๒ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักศีลภาวะนา การพัฒนาด้านพฤติกรรม จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร

.....

.....

๓.๓ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตภาวนา การพัฒนาด้านจิตใจ จะเป็น การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร

.....

๓.๔ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปัญญาภาวนา การพัฒนาด้านปัญญา จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ได้อย่างไร

.....

ตอนที่ ๔ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง

๔.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการฝึกอบรม ควรเป็นอย่างไร

.....

๔.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการศึกษา ควรเป็นอย่างไร

.....

๔.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง ด้านการพัฒนา ควรเป็นอย่างไร

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์
 เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยต่อไป





ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
พระมหาพิสุทธิ์ สิทธิเมธี เลขาธิการคณะบดีคณะสังคมศาสตร์
๕ กันยายน ๒๕๖๗



ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, รศ.ดร. รองคณะบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ
๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗



ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
พระครูชินวีร์บัณฑิต (เอก ชินวิโส), ผศ.ดร. หัวหน้าภาควิชานิติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗



ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ชูจันอัด หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗



ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
นางสาวกมลวรรณ ปั่นขาว รองผู้อำนวยการกองกลาง
๕ กันยายน ๒๕๖๗



ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย สมอเนื้อ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงบประมาณ
๘ กันยายน ๒๕๖๗



ประมวลภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายบริหาร
๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ** : นางสาวสุกัญญา แจ่มนคร
- เกิด** : ๒๐ กันยายน ๒๕๒๐
- สถานที่เกิด** : กรุงเทพมหานคร
- การศึกษา** : ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ตำแหน่งหน้าที่** : นักวิชาการศึกษา
สังกัดคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : หมู่บ้านเจษฎา ๖ เลขที่ ๕๑/๘๓๘ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ผลงานวิชาการ** : --
- โทรศัพท์** : ๐๘๕-๘๑๓-๒๓๓๖
- อีเมลล์** : sukun2999@hotmail.com

