

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
มหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย  
THE STRATEGY OF BUDDHIST HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT TOWARDS THE  
HIGH COMPETENCY ORGANIZATION OF BUDDHIST UNIVERSITIES OF THAI  
SANGHA

ประเสริฐ ธิลาอ\*  
Prasert Thilao

### บทคัดย่อ

บทความนี้วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ของคณะสงฆ์ไทย 2) เพื่อศึกษาการบูรณาการแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทั่วไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา 3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย

ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโดยการสำรวจภาคสนามจะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อความครบถ้วนของข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแลงานด้านการพัฒนาบุคคลจำนวน 10 ท่าน

### ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยมีนโยบายที่กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนแต่ยังขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วนการกำหนดอัตรากำลังบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับภาระงานและเวลาทำงาน ตลอดจนการสรรหาบุคลากรมีการ

\*Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

สรรหาบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ตลอดถึงมีการนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ แต่ยังคงขาดการสนับสนุนการเบิกจ่ายสวัสดิการแก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยพหุบูรณาการ (หลักไตรสิกขา) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และคุณธรรมส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจในกฎ กติกาการอยู่ร่วมกันเคารพสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน และเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์ โดยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริมชำนาญและก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ และเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานโดยปราศจากการเบียดเบียนซึ่งกันและกันมีการพัฒนางานให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรมมีการนำหลักศีลมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการในองค์กรมีการส่งเสริมในเรื่องการศึกษาในสาขาวิชาหรือหลักสูตรสูงขึ้นมีการสนับสนุนในเรื่องทุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กับบุคลากรเล่าเรียนในระดับสูง โดยให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย ในส่วนของนโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความเห็นที่สอดคล้องกันและสามารถตอบรับแผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฉบับที่ 11 มี ยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คุมพันธกิจ 4 ด้าน บวกเรื่องการบริหารจัดองค์กรเข้าไป ในแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนแล้วมีรายละเอียดเป็นตัวบ่งชี้ เป็นโครงการ โดยเฉพาะนโยบายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาก้าวหน้าในหน้าที่มากขึ้นเรียกว่ากระบวนการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ส่งเสริมและพัฒนาทางด้านการศึกษาที่ต้องการศึกษาต่อทั้งสายวิชาการ หรือบุคลากรทางการศึกษาโดยจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งไว้ทุกปีงบประมาณถ้าบุคคลมีความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

มีการกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กรโดยผ่านกระบวนการให้การศึกษาสนับสนุนให้ทุนการศึกษาไปศึกษาต่อในขั้นที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ตามสายงานที่ตนเองปฏิบัติงาน เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุง เพิ่มทักษะในการทำงานมีหลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กรโดยผ่านกระบวนการให้การศึกษา

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์, ทรัพยากรมนุษย์, สมรรถนะสูง

### ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to study generality of human resource development in higher education institute of Thai Sangha. 2) to study concepts and theory about human resourcedevelopment according to Buddhist way and 3) to Forward the Buddhist integration human resourcedevelopment to high performance organization of higher education institute of Thai Sangha. For qualitative research , the study was conducted by in-depth interviewing from 10 key informants selected by purposive method. The data were analyzed by using content analysis.

The research findings were as follows :

1. Human resource development in higher education institute of Thai Sangha found that had human resourcedevelopment policy to set career path for all staffs but lack of planning to spread to the provincial. Moreover manpower planning did not be consistent with task and office hours, including to the condition of recruitment , performance appraisal and lack of supporting in welfare.

2. The Buddhist integration human resource development by Trisikka in higher education institute of Thai Sangha found that university have promoted staffs behave well follow morality and the virtue , try to understand in the rule , coexisting rules respect the right and the duty of one another ,emphasize activity arrangement for develop the efficiency in work practice grows the conscious by human resourcedevelopment activities such as training , education and development for them skills ,new knowledge and experience for high efficiency in their jobs without exploiting each other.

3. The human resource development in higher education institute of Thai Sangha in the part of human resourcedevelopment policy of the university has an opinion that conforms and support with development plan No 11 that be composed of 5 Strategies , 4 Missions and organization management. All of plan was the detail that formed indicate in the project ,especially yearly plan to support human resourcedevelopment activities and the potential development process . Moreover, there is the specification of the policy to become to learning organization that will be supported to high performance organization of higher education institute of Thai Sangha.

## 1. บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงด้านสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ความแตกต่างจึงเกิดขึ้นในสังคมทั้งความคิดความเห็น พฤติกรรมการแสดงออกจึงเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของคนในสังคมไทย สืบเนื่องมาจากความเจริญที่ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วยิ่งสังคมมีความเจริญไปมากเท่าใด คนในสังคมนั้นจะต้องพยายามปรับตัวให้กับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากเท่านั้น และความจำเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า มาตรฐานของชีวิตคนที่พยายามให้มีความเสมอภาคกันตามระบบการปกครองที่ทุกฝ่ายต้องการให้มีความสมบูรณ์เหมาะสม เข้ากับยุคสมัยนิยมในการปฏิวัติวิทยาศาสตร์ทางสังคมให้เอื้อต่อการแก้ปัญหาวิกฤตสังคมไทยที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

การทำงานทุกอย่างต้องมีการเกี่ยวข้องกับประสานงานประโยชน์กับผู้อื่นเสมอ จึงต้องรู้จักทำตัวให้ใจกว้าง ให้เห็นความสำคัญของผู้อื่นและงานของผู้อื่นเท่ากับความสำคัญของตนเอง และสำคัญที่สุดต้องเข้าใจให้ตรงกันว่าการทำงานกัน โดยมุ่งหวังผลสำเร็จร่วมกันเป็นสำคัญกว่าสิ่งอื่นๆ” ดังนั้น ในปัจจุบันนี้การบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้เป็นหัวหน้าหรือของผู้บริหารจะต้องกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ถึงแม้ว่าไม่มีปัจจัยใดที่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่จะปรับปรุงและพัฒนาได้ตลอดเวลา ก็คือ แนวคิดความสามารถของผู้บริหารในองค์กร (Owens, 1981)บนพื้นฐานที่ว่า ไม่มีรูปแบบการบริหารใด ที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ในทำนองเดียวกันย่อมไม่มีผู้นำคนใดที่จะเหมาะสมกับการบริหารงานในทุกองค์กรและทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงต้องมีความสามารถในการใช้บทบาทแนวคิดให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (McCorkle and others, 1982 ) โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในอนาคต ในขณะที่ประเทศไทยจำเป็นต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 นั้น คำถามที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยในยุคปัจจุบันคือ “จะจัดวางสถานะ บทบาท และทำได้อย่างไร? จึงจะสอดคล้องกับความเป็นไปในวิถีแห่งอาเซียน และนอกเหนือจากการวางสถานะให้สอดคล้องแล้ว คำถามต่อไปคือ จะเข้าไปช่วยส่งเสริมบทบาท แนวทางในการพัฒนาประชาคมอาเซียนใน 3 เสาหลักได้อย่างไร จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยสงฆ์เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนา “พลเมืองอาเซียน” ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขท่ามกลางความหลากหลายของศาสนา ภาษา วัฒนธรรม และชาติพันธุ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านองค์กร ด้านการศาสนาและศีลธรรมคุณธรรมภายในชาติเพื่อ

นำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีคุณธรรม (Boonton Dockthaisong, 2008 : 36) ได้กล่าวว่า “วิชาการพัฒนามนุษย์ตามหลักศาสตร์เชิงพุทธนั้นจะให้คำตอบที่เด่นชัด คือการมุ่งตรงไปยังฐานรากของมนุษย์หรือใจที่เป็นต้นน้ำของมนุษย์ สมองสงใจให้เป็นผู้รู้ดีปฏิบัติดี นั่นคือ ทำมนุษย์ให้มีวิชาและจรณะ ซึ่งสอดคล้องการหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาสังคมมนุษย์ได้ในทุกด้าน คำสอนทางพระพุทธศาสนาซึ่งถูกนำเสนอเป็นแนวทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหาสังคมของมนุษย์ ในเบื้องต้นหรือสร้างสมองอัจฉริยะให้แก่มนุษย์ในครอบครัวและองค์กร”

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยนำเอาพุทธญาณวิทยาและหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปประยุกต์กันเพื่อสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างแนวทางต้นแบบของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ เพื่อหาคำตอบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยพุทธบูรณาการในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ มีรูปแบบ หลักการ วิธีการ และผลอย่างไร เพื่อเป็นกลไกในการบริหารงานในองค์กรของตนเอง ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยพุทธบูรณาการและเป็นแนวทางให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทยสามารถใช้เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเพื่อเป็นตัวแบบในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ที่เปี่ยมล้นไปด้วยศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา เป็นการนำสิ่งที่มีค่าที่พระพุทธเจ้าท่านได้สละเวลาทั้งชีวิต เฝยความทุกข์ทรมานต่างๆ เพื่อพิสูจน์ให้ชาวโลกได้เห็นว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินชีวิตที่มีอยู่อย่างสมบูรณ์ มีความสุขทั้งกายและใจ อันจะนำไปสู่การสร้างเป็นนโยบายพัฒนาประเทศให้เกิดความมั่นคงอย่างยั่งยืน ที่มีลักษณะของสังคมแบบ Share & Care รวมทั้งขับเคลื่อนนำพามหาวิทยาลัยสงฆ์ไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ของคณะสงฆ์ไทย

2.2 เพื่อศึกษาการบูรณาการแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทั่วไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

2.3 เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้วิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโดยการสำรวจภาคสนามจะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อความครบถ้วนของข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแลงานด้านการพัฒนาบุคคล จำนวน 10 ท่าน

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structural Interviewing Guideline) ซึ่งเป็นการตั้งคำถามแบบปลายเปิด (Open ended Questions) เป็นเกณฑ์และจะใช้แนวคิดทฤษฎีการต่อจิ๊กซอว์ (JigsawPuzzle) คือ การสอบถามเพิ่มเติมในรายละเอียดจนสามารถนำมาประมวลต่อเรื่องให้เห็นภาพรวม (Bid picture) และรายละเอียดปลีกย่อย (Decorated Context)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ประกอบบริบท (Context Content Analysis Technique) ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลได้วิเคราะห์ไปพร้อมๆกับการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีการตรวจสอบข้อมูลที่ผ่านมาตรวจสอบข้อมูลแล้ว มาจัดทำให้เป็นระบบหาความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ ทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ และรูปแบบความเข้าใจกับความหลากหลายและความแตกต่างของข้อมูลที่รวบรวมมา เพื่อนำเสนอรายงานผลภาพรวม ของรูปแบบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย

วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยกระบวนการวิเคราะห์จากเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ คือการนำเสนอส่วนที่ว่าด้วยความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งแพทตัน (Patton) ได้เสนอไว้ว่า “ผู้วิจัยเชิงคุณภาพต้องมีกฎเกณฑ์ด้วยวิธีในการรายงานที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูล และกระบวนการของการวิเคราะห์ที่จะอนุญาตให้ผู้อื่นตรวจสอบผลผลิตของการรายงาน (Patton,M, 1990 : 462) เกณฑ์การพิจารณาความแกร่งทางวิชาการหรือความน่าเชื่อถือที่กล่าวมาข้างต้น โดยอธิบายการใช้วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความน่าเชื่อถือนั้นสามารถสรุปให้เข้าใจมี 4 วิธีการคือ (1) การจัดระบบการเก็บ

หลักฐานเพื่อตรวจสอบงานวิจัย (AuditTrail) (2) การศึกษาเพื่อสร้างความคุ้นเคย (FamiliarizationStudy) (3) การตรวจสอบข้อมูลแบบหลายทิศทาง (Triangulation) และ (4) การตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง (Joungtrakul, J 2001)

#### 4. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง“กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้วิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

จากการแปรผลข้อมูลข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย 10 รูป ในงานวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่จะนำทางองค์กรไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน และเท่าทันต่อกระของการเปลี่ยนของโลกที่รวดเร็ว ภายใต้สังคมยุคโลกาภิวัตน์หรือสังคมฐานความรู้ (Knowledge base society) นั้นสถาบันสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆอันได้แก่

4.1 การสร้างนโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (Competency) ให้เป็นผู้มีความรู้ (knowledge) ทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill) และมีทัศนคติที่ดี (Attitude) ในงานอาชีพ สามารถรองรับแผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฉบับที่ 11 ผ่านกระบวนการทางการพัฒนาทรัพยากรที่มุ่งประเด็นการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้นทั่วถึงด้วยวิธีการ

1) การฝึกอบรม (Training) อันเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดทักษะทันสมัย การเปลี่ยนแปลง ให้มีความเสมอภาคกันทั้งองค์กร

2) การให้การศึกษา (Education) อันเป็นการสร้างบุคลากรให้มีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น จนกระทั่งเกิดความหลากหลายในสมรรถนะ

3) การพัฒนา (Development) โดยการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีความต่อเนื่อง เพื่อที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆที่ตนเองรับผิดชอบ

4.2) การวางแผนอัตรากำลัง สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยควรมีกระบวนการคาดการณ์ความต้องการคนในองค์กร โดยเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่ามีจำนวนและประเภทของบุคลากรตรงตามความต้องการ ซึ่งมีมิตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อองค์กรโดยมีกระบวนการเริ่มต้นที่การวางแผนอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย มี

การใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ มี การปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานอีกด้วย

4.3 การสรรหาเพื่อการคัดเลือก สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย โดยต้องมีบุคลากรที่เป็นคนดีและคนเก่ง ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนกลไกของสถาบัน ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำพาบุคลากรและนิสิตให้มีศักยภาพที่จะแข่งขันในเวทีโลกได้ การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสถาบัน ๆ การสรรหาและเลือกสรรถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล อีกทั้งยังถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวเพราะการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานจะก่อเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีประสิทธิภาพและจะช่วยให้บุคลากรสั่งสมความรู้ให้มากขึ้นเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพของตน

4.4 การส่งเสริมการพัฒนาและการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงานตลอดจนการละลายพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งโดยปกติบุคลากรแต่ละคนจะมีทัศนคติแตกต่างกันไป ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้นและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ภายใต้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คุณสมบัติขององค์กรสมรรถนะสูงในมิติที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับมีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสมมีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ

4.5 ด้านการประเมินผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นับตั้งแต่ กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ



สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น การพัฒนาทางกายจะไม่เพียงพอต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้เกิดประสิทธิภาพเพียงพอ ต้องมีการใช้หลักพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางร่วมในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อฝึกอบรมกายวาจาใจให้เรียบร้อยและเจริญปัญญาให้ดังงามเป็นหลักธรรมเพื่อการพัฒนาความเป็นมนุษย์ประกอบด้วยศีลสมาธิและปัญญานั่นการฝึกอบรมจากส่วนที่ง่ายไปหาส่วนที่ยาก คอยติดตามผลอยู่เสมอจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างถาวรและยั่งยืนซึ่งแนวทางการปฏิบัติตามหลักไตรสิกขาคือมรรค 8 รายละเอียดของไตรสิกขามีดังนี้

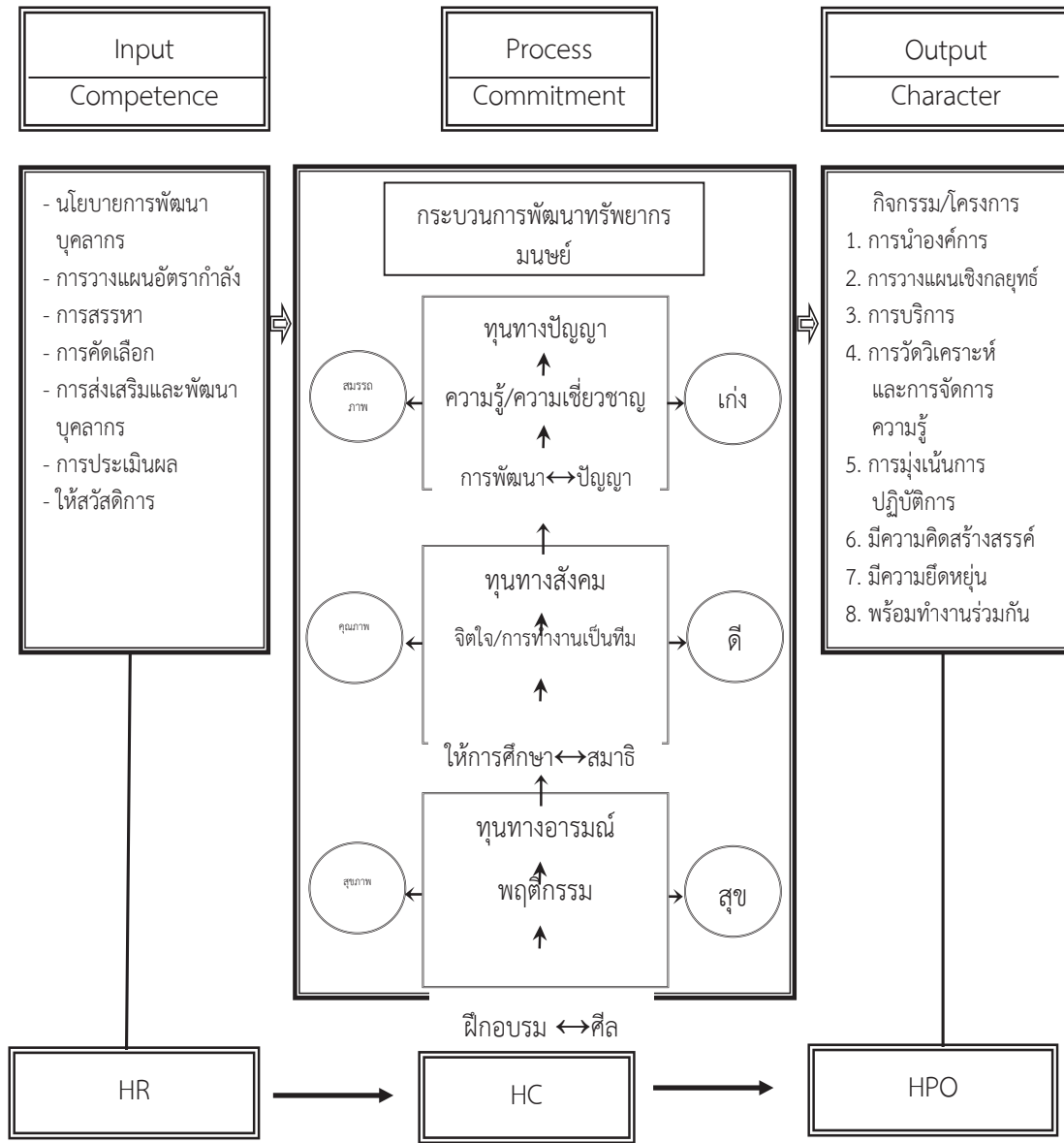
(1) ศีล หมายถึงข้อปฏิบัติสำหรับควบคุมกายและวาจาให้ตั้งอยู่ในความดีงามหรือความสุจริตทางกาย วาจา และอาชีพอันโดยศีล ได้แก่ ด้านอินทริยสังวร คือ การรู้จักใช้ร่างกายอย่างพอดี ด้านการเสพรวิโรคกินอยู่อย่างพอดีมีอาชีพสุจริตไม่เบียดเบียนผู้อื่นปฏิบัติตามกฎกติกาของชุมชนสรุปแล้วความหมายของศีลก็คือการประพฤติดีเกื้อกูลแก่ตนเองและสิ่งแวดล้อมมรรค 8 ที่จัดอยู่ในศีล ได้แก่ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ สัมมาอาชีวะ

(2) สมาธิ หมายถึงการทำให้ใจสงบแน่วแน่ไม่ฟุ้งซ่านเป็นสภาพของจิตที่ประกอบด้วยคุณธรรมความดีเช่นความเอื้อเพื่อโอ้อ้อมอารีประสิทธิภาพของจิตเช่นความเข้มแข็งหนักแน่นเพียรพยายามและเรื่องความสุขของจิตการไม่เครียดรำเริงเบิกบานมองโลกในแง่ดีจิตมีส่วนสนับสนุนให้ปัญญาเจริญงอกงามได้จิตที่เข้มแข็งมีความเพียรพยายามไม่ทอดถอยจะทำให้จดจ่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเต็มที่เรื่องที่คิดหรือพิจารณานั้นยากหรือละเอียดลึกซึ้งต้องมีจิตใจที่สงบแน่วแน่เป็นฐานที่จะให้ปัญญาทำงานและพัฒนาอย่างได้ผลมรรค 8 ที่จัดอยู่ในสมาธิได้แก่สัมมาวายามะ สัมมาสติและสัมมาสมาธิ

(3) ปัญญา หมายถึงความรู้เข้าใจหยั่งแยกได้ในเหตุผลดีชั่วคุณโทษประโยชน์มิใช่ประโยชน์ไตรตรองวิเคราะห์สืบสาวราวเรื่องหาเหตุปัจจัยและรู้ที่จะจัดแจงจัดการในทุกสิ่งที่เกิดขึ้นตามที่เป็นจริงปัญญาจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้บุคคลปรับแก้พฤติกรรมและสภาพจิตได้มรรค 8 ที่จัดอยู่ในปัญญาได้แก่สัมมาทิฐิและ สัมมาสังกัปปะ แนวปฏิบัติตามหลักไตรสิกขานั้นเป็นกระบวนการที่เป็นบูรณาการและเป็นปัจจัยต่อเนื่องต้องเป็นไปพร้อมกันทุกด้านไตรสิกขาจึงเป็นหลักธรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับสังคม (ศีล)ความสัมพันธ์ภายในตนเอง (จิต) และความคิดที่สนับสนุนกายและจิต (ปัญญา) ทั้งสามด้านสำคัญต่อความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์การพัฒนานี้ไม่ควรนำไปเปรียบเทียบกับใครให้พิจารณาความก้าวหน้าโดยการเทียบกับตนเองการที่จะมีพฤติกรรมที่ดีสภาพจิตที่ดีงามต้องอาศัยพื้นฐานการมีความรู้ความคิดที่ถูกต้องเพื่อส่งเสริมให้เกิดความกระจำจั่งแก่ตนเองไม่หลงมัวเมาแนวทางในการปฏิบัติหรือข้อควรปฏิบัติที่พุทธธรรมกำหนดให้สอดคล้องกับไตรสิกขา คือมรรค 8

### 5. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยค้นพบ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ซึ่งเป็นแนวทางในการพุทธบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจนผู้วิจัยจึงขอสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ และแสดงให้เห็นเป็นต้นแบบ (Synthesis Model) พุทธบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย โดยมีการอธิบายดังแผนภาพดังต่อไปนี้



กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าแนวคิดของพุทธบูรณาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย ด้วยการใช้หลักพระพุทธศาสนา คือหลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญาและศาสตร์ทางการพัฒนาทรัพยากรของสังคมตะวันตกซึ่งได้แก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถมาเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการสร้างความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักที่ฐานคิดจากพุทธศาสนา

## 6. สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยให้เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะสูง แต่ที่ขาดไม่ได้คือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรหลักที่จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าหรือหยุดอยู่กับที่โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะด้านให้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่น โดยมีประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย

การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทั่วไปเป็นแนวคิดของนักวิชาการ การบริการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กำลังแรงงาน กฎหมาย การแข่งขัน เศรษฐกิจ และปัจจัยภายใน ได้แก่ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงาน รูปแบบและประสบการณ์ผู้นำซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี (Nicaragua Medical School, 2008 : 2) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีนิสัยเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสมประกอบด้วย 3 ประการดังนี้

- 1) ทูทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge
- 2) ทูทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์
- 3) ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

ในขณะเดียวกันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดถึงต้องมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ ให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (Somchai Sanprasert, 2009) และได้มีอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด พฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Kriengkrai yod Panthai, 2009) เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี 3 ประการคือ

- 1) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์กร มีความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีพ
- 2) พัฒนาให้เป็นคนเก่งมีความสามารถ รวมถึงยังต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตดี เป็นคนดีของสังคมประเทศชาติ
- 3) พัฒนามนุษย์ไปสู่ระดับอุดมคติตามหลักพุทธธรรม คือสู่ระดับนิโรธหรือนิพพาน ซึ่งจะทำให้มนุษย์มีความสุขที่แท้จริงหรือมสภาพของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง (Shan Takawicharna, 2007)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยเน้นไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ระดับ

**ขั้นศีล (พฤติกรรม)** มุ่งสร้างพฤติกรรมของบุคลากรในฐานะเป็นทรัพยากรมนุษย์ให้มีพฤติกรรมความเคยชินที่ดีในงานปฏิบัติ เกื้อกูลสัมพันธ์กับหน่วยงาน สิ่งแวดล้อมธรรมชาติในองค์กร จะเป็นผลให้เกิดสภาพจิตใจที่ดีงาม มีความสุข พร้อมทั้งเอื้อต่อการแยกแยะ และการรับรู้รับทราบเกี่ยวกับข้อมูลความรู้ การคิด การสร้างสรรค์ ทำให้ปัญญาเจริญงอกงาม

**ขั้นสมาธิ (ใจ)** เป็นตัวชี้นำพฤติกรรมของบุคลากรในฐานะเป็นทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้สึก แรงจูงใจ และสภาพจิตใจ

**ขั้นปัญญา (ความรู้)** มุ่งใช้ปัญญาของบุคลากรในฐานะเป็นทรัพยากรมนุษย์ให้มีปรีชาญาณ ความรู้ ความเข้าใจ เหตุผล การเข้าถึงความจริง รวมทั้งความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และแนวคิดต่างๆ เพื่อใช้ปัญญาเป็นตัวแก้ปัญหา เป็นตัวปรับจัดทุกอย่าง ทั้งพฤติกรรมและจิตใจให้ลงตัวพอดี และเป็นตัวนำสู่จุดหมายของหน่วยงาน

## 7. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์รูปแบบพุทธบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยโดยการนำหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสากล โดยมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการให้การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา มาบูรณาการกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธในระดับขั้นศีล (พฤติกรรม) ชั้นสมาธิ (ใจ) ชั้นปัญญา (ความรู้) และสังเคราะห์เข้ากับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะ โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ด้าน ด้านการฝึกอบรม การให้การศึกษา การพัฒนา อย่างครอบคลุม
- 2) มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction) สำหรับการปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อใช้เป็นการประกอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งสร้างดัชนีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

### 7.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

- 1) มหาวิทยาลัยควรมีหลักสูตรแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยทำแผนงานประจำปี ซึ่งต้องมีตัวตนที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นพื้นฐานมาก่อน เป็นความจริงที่ว่าก่อนการพัฒนาใครจะต้องพัฒนาตนเองก่อน เพราะพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองสูงมาก
- 2) มหาวิทยาลัยควรจัดระบบการพัฒนาสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่พึงปรารถนาด้วยการศึกษาปัญหาและความต้องการทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ รวมทั้งนโยบาย ที่มีการวางแผนอย่างรัดกุมในกระบวนการทั้งการดำเนินการ การตรวจสอบ และการประเมินผล การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องพิจารณา มิติการพัฒนาทั้งในด้านมิติทางด้านจริยธรรมส่วนบุคคล มิติทางด้านวิชาการ และมิติทางด้านการนำ

### 7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแล้วนำมาวางแผนเชิงปฏิบัติการในงานแต่ละด้านเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการปฏิบัติ (Standard Operating Procedure) ที่เป็นขั้นตอนปฏิบัติตามมาตรฐาน ซึ่งมีการปฏิบัติตามลำดับก่อนหลังและมีลักษณะการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยอย่างเป็นระบบ
- 2) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเจาะจงไปในส่วนงานนั้นๆของมหาวิทยาลัย เนื่องจากการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิต

ทุกชนิดมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ก่อให้เกิดความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่  
บนโลกนี้ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization)

3) ควรดำเนินการในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม  
(Participatory Action Research) ซึ่งเป็นแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนา  
ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขขององค์กรเป็นการเฉพาะ

## References

- Kriengkraiyo Punthai. (2009). *The Influence of Leadership Behaviors, Organizational Culture and Human Resource Development on Employee Performance in State Enterprises* (Doctor of Public Administration). National Institute of Development Administration.
- Shan Takawicharna. (2007 ). *Buddhist Human Resources Development Philosophy*. (Public admrnistraton). Ramkhamhaeng University.
- Nisada Wedchayanon,(2008). The Human Resouce Management Aspect Human Systems Management. *Journal of publk amd privatf managfmfmt*.
- Boonton Dockthaisong. (2008).*Uman Capital Management*.Bangkok : publisher Typing.