

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อการเสริมสร้างคนเก่งในยุคโลกาภิวัตน์” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ ๒) เพื่อศึกษาสภาพการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบัน ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อการเสริมสร้างคนเก่งในยุคโลกาภิวัตน์ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๒๕ รูป/คน การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร การสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Synthesis) เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหา ผลจากการวิจัยการสรุปได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การผลการวิจัยเรื่อง “การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อการเสริมสร้างคนเก่งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัยตามประเด็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

๑) ทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์ตามรูปแบบตะวันตก ประกอบด้วย ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์และทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีจิตวิทยา ทฤษฎีจิตใจและทฤษฎีเสริมแรง เป็นกลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีมนุษยนิยม ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพ กระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และทฤษฎีพัฒนาทุนมนุษย์ และยุทธวิธีอำนาจ ทฤษฎีความเป็นธรรมและทฤษฎี X ทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นหน้าที่หลักของชนชั้นหัวหน้า

๒) การจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา โดยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการกับการจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ๑) หลักบัว ๔ เหล่า หลักการนี้ก็กลายเป็นบรรทัดฐานในการสรรหาทุนมนุษย์เข้ามาในองค์กรพระพุทธศาสนา ๒) หลักจริต ๖ ซึ่งเป็นพื้นฐานทางด้านจิตใจของแต่ละคนที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับจริตของแต่ละคนแล้วมอบหมายงานให้เหมาะสมแก่จริตของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นหลักในการอบรมพัฒนา ๓) หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) โดยกระบวนการจัดการตามหลักไตรสิกขามีดังนี้ ศีล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม สมาธิ คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านจิตใจ และปัญญา คือ การจัดการปัญญา

๓) การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบัน มี ๓ ประเด็นหลักได้แก่ ๑) การจัดการทุนมนุษย์ในด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) การฝึกอบรมเป็นการฝึกฝนและเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพการทำงานปัจจุบัน หากพิจารณาการจัดการทุนมนุษย์โดยใช้วิธีการฝึกอบรมแล้ว ถือเป็นการจัดเตรียมความรู้ ทักษะที่จะเป็นให้บุคลากรในการปฏิบัติงานและเป็นความ

พยายามในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับบุคลากรโดยการเน้นด้านพุทธิพิสัยซึ่งเป็นการเน้นให้เกิดองค์ความรู้ ๒) การจัดการทุนมนุษย์ในด้านทุนทางสังคม (Social Capital) ปัจจัยทางสังคมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการจัดการที่ดีขึ้น หรือทำให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มต่อการผลิตหรือการจัดการนั้น ซึ่งกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นในกลยุทธ์ที่จะมีส่วนสนับสนุนการจัดการทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ขณะเดียวกันการจัดการศึกษาถือเป็นรูปแบบการจัดการที่มาจากการวางแผนอย่างเป็นระบบและจัดทำขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงลึกในการปฏิบัติงานของบุคลากร ๓) การจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) มุ่งเน้นการจัดการความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) โดยอิงจากฐานแนวคิดที่ว่าคนที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีความสามารถเชิงการบริหาร ๓ ปัจจัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันได้แก่การบริหารตนเอง การบริหารคน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในทุกระดับจึงจำเป็นต้องต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้นควบคู่กับการจัดการองค์การ ควรจะต้องใช้ ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากร โดยจะเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารองค์การ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในโลกปัจจุบันนี้

๔) รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อการเสริมสร้างคนเก่งในยุคโลกาภิวัตน์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Dynamic) เป็นสิ่งเดียวที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Comparative Advantage) สำหรับยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นี้ได้ มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นในการจัดการทุนมนุษย์ด้วยการเสริมสร้างคนเก่ง (Talent Management) ซึ่งบุคลากรกลุ่มที่เป็นอนาคตขององค์การเป็นกลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นทั้งคนเก่งและคนดีเป็นทุนมนุษย์ขององค์การ ซึ่งหลายองค์การจะมีวิธีการจัดการคนกลุ่มนี้ซึ่งเรียกว่าเป็นการเสริมสร้างคนเก่ง (Talent management) ซึ่งการที่จะได้คนเก่งเป็นทุนมนุษย์ขององค์การนั้น มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพรองรับในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเก่ง (Talent identification) การจัดการและฝึกอบรมคนเก่ง (Talent training and Development) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent comparison and rewarding) และการจรรีกรักษาคนเก่ง (Talent retention) ให้อยู่กับองค์การในระยะยาว

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในยุคโลกาภิวัตน์” นี้ ผู้วิจัยสรุปอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ ๓ ข้อ ดังนี้

๑. ทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์ตามรูปแบบตะวันตก ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์และทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่าย HR ที่ต้องทำความเข้าใจเป็นอย่างดี กล่าวคือ การบริหารจัดการกับคนก็จำเป็นต้องเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงของมนุษย์ว่ามนุษย์มีความต้องการและความคาดหวังอย่างไรในการทำงานรวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากการการทำงานให้กับองค์กร ทฤษฎีจิตใจและทฤษฎีเสริมแรง เป็นกลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานใน

องค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายสรรหาคัดเลือกกว่าจะมียุทธวิธีอย่างไรที่จะสรรหาคัดเลือกและโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทฤษฎีมนุษยนิยม ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพ กระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และทฤษฎีพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ โดยต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรภายในองค์กรนั้นสามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดสุด ซึ่งเป็นการจัดการในหลายๆด้านไม่ว่าจะเป็น การศึกษา บุคลิกภาพ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างบุคลากรในองค์กรให้กลายเป็น “ทุนมนุษย์” และทฤษฎียุทธวิธีอำนาจ ทฤษฎีความเป็นธรรมและทฤษฎี X ทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นหน้าที่หลักของชนชั้นหัวหน้า เพราะเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเพื่อที่จะปกครองดูแลหรือควบคุมบุคลากรภายในองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้โดยปราศจากปัญหา กล่าวคือชนชั้นหัวหน้าหรือที่เรียกว่าฝ่าย HR จำต้องรู้จักใช้อำนาจที่มีอยู่ในทางที่ถูกที่ควรโดยชอบธรรม ทั้งนี้รวมถึงความสุจริต บริสุทธิ์ขาวสะอาดในหน้าที่ ซึ่งที่กล่าวมานั้นถือเป็นหัวใจหลักของผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการคน ส่วนการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาซึ่งมีหลักการและวิธีการที่คล้ายคลึงกับกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกจะแตกต่างกันแต่เพียงเนื้อหาสาระที่เป็นหลักของพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การสรรหา ซึ่งพระพุทธองค์ก็จะทรงตรวจดูอุปนิสัยของเวไนยสัตว์เพื่อจะรับมาเป็นทุนมนุษย์ในองค์กรได้หรือไม่ ซึ่งหลักการก็คือ หลักบัว ๔ เหล่า เพราะพระพุทธองค์ได้ทรงพิจารณาด้วยพระญาณว่าพื้นฐานของมนุษย์มีความแตกต่างกัน ดังนั้นพระธรรมที่พระองค์ทรงตรัสรู้แล้วเป็นธรรมลึกซึ้ง จึงเป็นเรื่องยากที่จะรู้และเข้าใจได้โดยง่าย ดังที่พระพุทธองค์เปรียบมนุษย์เหมือนบัว ๔ เหล่า และหลักการนี้ก็กลายเป็นบรรทัดฐานในการสรรหาทุนมนุษย์เข้ามาในองค์กรพระพุทธศาสนา หลักจริต ๖ หลักในการคัดเลือก ซึ่งความสามารถในการทำงานใดๆ ของแต่ละบุคคลย่อมถูกกำกับด้วยหลักจริต ๖ ซึ่งเป็นพื้นฐานทางด้านจิตใจของแต่ละคนดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับจริตของแต่ละคนแล้วมอบหมายงานให้เหมาะสมแก่จริตของแต่ละบุคคล หลักในการอบรมพัฒนา ซึ่งก็ได้แก่ หลักอายตนะ ๑๒ อันเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ของทวารทั้ง ๖ หรือที่เรียกว่าอายตนะภายใน ๖ ประกอบไปด้วย ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ซึ่งปฏิสัมพันธ์กับสิ่งเร้าภายนอก อันได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะและธรรมารมณ์ ซึ่งเรียกว่า อายตนะภายนอก หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) เป็นหลักที่ทุนมนุษย์ต้องฝึกฝนและพัฒนา โดยกระบวนการจัดการตามหลักไตรสิกขามีดังนี้ ศีล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม สมาธิ คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านจิตใจ และปัญญา คือ การจัดการปัญญา ซึ่งมีความสำคัญสูงสุด เพราะปัญญาเป็นตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **บุษกร วัฒนบุตร^๑** ในงานวิจัยเรื่อง “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ (KSM) เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน” ผลการวิจัย พบว่า การบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน หากองค์กรระดับมหาชน มีหลักการบริหารโดยใช้ตัวแบบการบูรณาการพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเอกชนในมิติของความมุ่งมั่น การทำงานหนัก การมองอนาคตเด่นชัด ความรับผิดชอบ การประสานงาน การมีจิตนวัตกรรมการ ความชำนาญ ความซื่อสัตย์ ความ

^๑ บุษกร วัฒนบุตร, การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ (KSM) เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖).

เสียสละ ความมีระเบียบวินัย และการจัดการที่ดี พันกาล มีกำไร สูงจะมีแนวโน้มส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรศึกษาสูงขึ้นด้วย และการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เป็นวิธีการจัดการคนตามรูปแบบของพระพุทธศาสนา ซึ่งมี ๒ วิธีคือ วิธีการไตรสิกขา และวิธีการภาวนา ที่จะก่อให้เกิดการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กร เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการจัดการด้านคุณธรรมและจริยธรรม จนก่อให้เกิดลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข^๒

๒. การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบัน มี ๓ ประเด็นหลักได้แก่

๒.๑ การจัดการทุนมนุษย์ในด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) การฝึกอบรมเป็นการฝึกฝนและเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพการทำงานปัจจุบัน หากพิจารณาการจัดการทุนมนุษย์โดยใช้วิธีการฝึกอบรมแล้ว ถือเป็นการจัดเตรียมความรู้ ทักษะที่จะเป็นให้บุคลากรในการปฏิบัติงานและเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับบุคลากรโดยการเน้นด้านพุทธิพิสัยซึ่งเป็นการเน้นให้เกิดองค์ความรู้ จากการจัดการทุนมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่ามี ๔ ประเด็นหลักได้แก่ ๑) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร ๒) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการจัดการสายอาชีพ ไม่สามารถกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมและไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม ๓) กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการ จากการจัดข้อมูลที่ได้ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการจัดการ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา ๔) ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบประเมินผลไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรได้ เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะมีภารกิจหน้าที่และลักษณะงานแตกต่างกัน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนั้นซึ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่อผลสำเร็จของงานซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม นั่นคือ สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยในบริบทของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะของ **กรรม จรรยาวัฏจักร** ในงานวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะนักฝึกอบรมเพื่อพัฒนามาตรฐานสมรรถนะอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะนักฝึกอบรมตามรูปแบบการจัดการมาตรฐานสมรรถนะอาชีพ ประกอบด้วย ๘ หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ วางแผนการฝึกอบรม ดำเนินการจัดฝึกอบรม บูรณาการเทคโนโลยีเข้ารวมกับการจัดฝึกอบรม จัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาสื่อในการฝึกอบรม ดำเนินการประเมินตามรูปแบบสมรรถนะ และกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมตามความต้องการจำเป็น ผลจากการหาวิธีการจัดการสมรรถนะนักฝึกอบรม เพื่อพัฒนามาตรฐานสมรรถนะอาชีพ ส่วนระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณภาพสื่อและการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการจัดฝึกอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่หลังเข้ารับการฝึกอบรมแล้วกลุ่มตัวอย่างผ่านการประเมินสมรรถนะนักฝึกอบรม ในด้านความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อการจัดการฝึกอบรมอยู่

^๒ บุชกร วัฒนบุตร, การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ (KSM) เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖)

ในระดับมากที่สุด^๓ นอกจากนี้ในบริบทของทุนทางปัญญา^๔ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **दनัย เทียนพุม** ในงานวิจัยเรื่อง **ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิอุปกรณ์ก่อสร้าง** ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทยมี ๔ องค์ประกอบหลักและย่อย พร้อมดัชนีบ่งชี้ดังนี้ ๑. ทุนภาวะผู้นำ ประกอบด้วยวัฒนธรรมเชิงคุณค่าและความภูมิใจในประสิทธิภาพขององค์กร ดัชนีบ่งชี้คือ มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน ระดับการควบคุมภายในและจริยธรรม ผลสำรวจเรื่องภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และผลกำไรต่อเป้าหมาย ๒. ทุนความสัมพันธ์ ประกอบด้วยความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กรของลูกค้า ๓. ทุนองค์การ ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ในการผลิต ทรัพยากรทางปัญญา ๔. ทุนทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญเฉพาะ การริเริ่มและการเรียนรู้การจัดการความรู้ให้เพิ่มขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนา และสวัสดิการและการดูแลพนักงาน ดัชนีบ่งชี้คือ มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายด้านบริหาร ค่าใช้จ่ายทั่วไปด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการจัดหาและทดแทนตำแหน่ง จำนวนครั้งในการฝึกอบรม ผลการประเมินผลจากข้อสอบ วิธีการประเมินผลของผลตอบแทนต่างๆ ผลการประเมินผลพนักงาน และดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน^๕

๒.๒ การจัดการทุนมนุษย์ในด้านทุนทางสังคม (Social Capital) ปัจจัยทางสังคมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการจัดการที่ดีขึ้น หรือทำให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มต่อการผลิตหรือการจัดการนั้น ซึ่งกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นในกลยุทธ์ที่จะมีส่วนสนับสนุนการจัดการทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ขณะเดียวกันการจัดการศึกษาถือเป็นรูปแบบการจัดการที่มาจากการวางแผนอย่างเป็นระบบและจัดทำขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงลึกในการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วัลยาภรณ์ หังสฤติ** ในงานวิจัยเรื่อง **“การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามรูปแบบการจัดการความรู้”** ผลการวิจัยพบว่าการนำปัจจัยการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามรูปแบบการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินการดังกล่าว องค์กรจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล อีกทั้งจะต้องมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายในการจัดการให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยมีการวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดการอย่างเป็นระบบโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และจะต้องมีการบูรณาการการจัดการทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ๔) การจัดการทุนมนุษย์ขาดความเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและค่าตอบแทน ๕) การถ่ายทอดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การสื่อสารนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัตินั้นยังไม่เป็นระบบ จาก

^๓ กรรณ จรรยาอุณิวรรณ,การศึกษาสมรรถนะนักฝึกอบรมเพื่อพัฒนามาตรฐานสมรรถนะอาชีพ, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตสาขารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๕).

^๔ ดนัย เทียนพุม, **ตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ของทุนทางปัญญาสำหรับธุรกิจไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิอุปกรณ์ก่อสร้าง**, **วิทยานิพนธ์การจัดการศึกษาระดับปริญญาโท**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓).

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับประสบความสำเร็จเพราะงานวิจัยของ **เชมภัทท์ เย็นเปี่ยม** ในงานวิจัยเรื่อง “การจัดการทุนมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชนในนิคมเศรษฐกิจพอเพียง เขตปฏิรูปที่ดิน” ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทุนมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ประธานวิสาหกิจชุมชนหรือผู้นำกลุ่มรวมทั้งระบบการจัดการที่ดี ส่วนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเพราะปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ คือ การส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ขาดความต่อเนื่อง ขาดระบบการจัดการที่ดี การสร้างเครือข่ายภายนอกชุมชนและการจัดเวทีการเรียนรู้ยังไม่ปรากฏให้เห็นเด่นชัด^๕

๒.๓ การจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) มุ่งเน้นการจัดการความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) โดยอิงจากฐานแนวคิดที่ว่าคนที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีความสามารถเชิงการบริหาร ๓ ปัจจัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันได้แก่การบริหารตนเอง การบริหารคน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในทุกระดับจึงจำเป็นต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้นควบคู่กับการจัดการองค์การ ควรจะต้องใช้ ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากร โดยจะเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารองค์การ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในโลกปัจจุบันนี้ ซึ่งการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรนั้นผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ช่อลัดดา ขวัญเมือง** ในงานวิจัยเรื่อง ผลการจัดโปรแกรมฝึกอบรมตามแนวพระพุทธศาสนาและจิตวิทยาเกสตัลท์ที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของอาจารย์ที่ปรึกษาสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้รับโปรแกรมฝึกอบรมตามแนวพระพุทธศาสนา มีความฉลาดทางอารมณ์รวม และความฉลาดทางอารมณ์ในตนเองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๑ ส่วนอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้รับโปรแกรมฝึกอบรมตามแนวจิตวิทยาเกสตัลท์ มีความฉลาดทางอารมณ์ รวมความฉลาดในตนเอง และความฉลาด เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๑ อาจารย์ที่ปรึกษาได้รับโปรแกรมฝึกอบรมตามแนวพระพุทธศาสนา มีความฉลาดทางอารมณ์รวมและ ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเองสูงกว่าอาจารย์ที่ปรึกษาที่ไม่ได้รับโปรแกรมฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๑^๖

๓. รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อการเสริมสร้างคนเก่งในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Dynamic) เป็นสิ่งเดียวที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable comparative advantage) สำหรับยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นี้ได้ มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นในการจัดการทุนมนุษย์ด้วยการ

^๕ เชมภัทท์ เย็นเปี่ยม, การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชนในนิคมเศรษฐกิจพอเพียง เขตปฏิรูปที่ดิน, **รายงานการวิจัย**, (สำนักบริหารโครงการวิจัยในอุดมศึกษา และพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๕๖).

^๖ ช่อลัดดา ขวัญเมือง, ผลการจัดโปรแกรมฝึกอบรมตามแนวพระพุทธศาสนาและจิตวิทยาเกสตัลท์ที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของอาจารย์ที่ปรึกษาสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, **รายงานการวิจัย**, (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๕๕).

เสริมสร้างคนเก่ง (Talent Management) ซึ่งบุคลากรกลุ่มที่เป็นอนาคตขององค์กร เป็นกลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นทั้งคนเก่งและคนดี เป็นทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งหลายองค์กรจะมีวิธีการจัดการคนกลุ่มนี้ซึ่งเรียกว่าเป็นการเสริมสร้างคนเก่ง (Talent management) ซึ่งการที่จะได้คนเก่งเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร นั้น มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพรองรับในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเก่ง (Talent identification) การจัดการและฝึกอบรมคนเก่ง (Talent training and Development) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent comparison and rewarding) และการธำรงรักษาคนเก่ง (Talent retention) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้เพราะปัจจุบันปัญหาจากการไม่สามารถธำรงรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรและการแย่งชิงตัวระหว่างองค์กร เพราะปัจจุบันคนเก่งมีการเปลี่ยนงานบ่อย มีแนวโน้มการลาออกจากงานเพิ่มสูงขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ระวี อรรถวิสัย** ในงานวิจัยเรื่อง การรักษามูลค่าบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการรักษาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๑) ผู้นำองค์กร ๒) ความพึงพอใจในงาน ๓) การสนับสนุน ๔) สัมพันธภาพ ๕) คุณภาพชีวิตการทำงาน ๖) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล และ ๗) การได้รับการยอมรับ^๗ มหาวิทยาลัยขาดผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงระดับการสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์กรน้อยลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไฉไลฤดี ยวนะศิริ และคณะ**^๘ ในงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน มีตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์กร ๔ ตัว ได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย ลักษณะงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ลักษณะงานที่มีความเป็นอิสระในงาน ซึ่งการบริการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการกลยุทธ์การเสริมสร้างคนเก่ง (Talent Management) มากยิ่งขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาและรักษาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ถวิล คำโสภา และคณะ**^๙ ในงานวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสมควรพัฒนาแผนกำลังคน การนำคนเข้าสู่ตำแหน่งงาน ควรเป็นวิธีการสอบคัดเลือกทั้งหมด ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้ครบวงจร หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ควรมีการติดตามผลการลาศึกษาต่อของบุคลากร ควรพัฒนาหลักเกณฑ์และระบบการประเมินผลการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง

^๗ ระวี อรรถวิสัย,การรักษาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๕).

^๘ นางไฉไลฤดี ยวนะศิริ และคณะ, ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **รายงานการวิจัย**(สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^๙ ถวิล คำโสภา และคณะ, สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **รายงานการวิจัย**, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

รวดเร็วทั้งการแข่งขันในระดับโลกาภิวัตน์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้องค์การมีความต้องการคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์การเพิ่มสูงขึ้นโดยมุ่งหวังให้คนเหล่านั้นใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในการรับมือการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันนั้นขาดแคลนคนเก่ง รวมทั้งองค์การต่าง ๆ เกิดการแย่งชิงตัวกลุ่มคนดังกล่าวกันมากขึ้น ซึ่งบุคลากรกลุ่มที่เป็นอนาคตขององค์การ เป็นกลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นทั้งคนเก่งและคนดี เป็นทุนมนุษย์ขององค์การ เรียกกันในยุคนี้นี้ว่าเป็นกลุ่มคนเก่งซึ่งหลายองค์การจะมีวิธีการจัดการคนกลุ่มนี้ซึ่งเรียกว่าเป็นการเสริมสร้างคนเก่ง (Talent management) ซึ่งการที่จะได้คนเก่งเป็นทุนมนุษย์ขององค์การนั้นได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว จากผลการวิจัยดังกล่าวในประเด็นของการสรรหาผู้มีผู้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ คือ **คิม ไชยแสนสุข และคณะ** ในงานวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบกระบวนการสรรหาอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีขั้นตอนดังนี้ ๑) สภามหาวิทยาลัย/สถาบัน แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ส่วนมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีคณะกรรมการอำนวยการสรรหาและคณะกรรมการดำเนินการสรรหา ๒) คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีกำหนดวิธีการสรรหาอธิการบดี ๒ วิธี คือ การเสนอชื่อจากบุคลากรในสถาบันหรือหน่วยงานภายในและ/หรือหน่วยงานภายนอกสถาบันและการสมัครด้วยตนเอง ๓) คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจัดทำประกาศ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา กำหนดการ และทาบทาม ตรวจสอบครบทุกขั้นตอนแล้วพิจารณาถ้อยแถลงคุณสมบัติของผู้รับการทาบทามหรือผู้สมัคร^{๑๐}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง “การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อการเสริมสร้างคนเก่งในยุคโลกาภิวัตน์” จากข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยจึงเสนอแนะรูปแบบเพื่อเป็นรูปแบบในการเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

๑. มหาวิทยาลัยสงฆ์ควรมีการวางแผนในการจัดการทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ทิศทาง และเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก
๒. มหาวิทยาลัยสงฆ์ควรมีแผนเชิงรุกในการธำรงรักษาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้วิธีการที่หลากหลายในการธำรงรักษาทรัพยากรที่มีค่านี้ไว้
๓. มหาวิทยาลัยสงฆ์ควรนำแนวคิดเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นรูปแบบในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย อันเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรบุคคลและเติมเต็มในส่วนที่ขาดไป

^{๑๐}คิม ไชยแสนสุข และคณะ, การเปรียบเทียบกระบวนการสรรหาอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒)

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

๑. มหาวิทยาลัยสงฆ์ควรจัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

๒. มหาวิทยาลัยสงฆ์ควรบูรณาการหลักการจัดการทุนมนุษย์ตามแนวตะวันตกและการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “การจัดการทุนมนุษย์เชิงพุทธ” เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การอันนำไปสู่การจัดการที่ยั่งยืนต่อไป

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับ “การจัดการทุนมนุษย์” ในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑) ควรดำเนินการในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งเป็นแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการปฏิบัติ กระบวนการจัดการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรเป็นการเฉพาะ

๒) ควรเพิ่มกรณีศึกษาจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐแห่งอื่น ๆ เพื่อเพิ่มบริบทของการวิจัยให้ได้องค์ความรู้และรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ที่หลากหลาย

๓) ควรศึกษาวิเคราะห์การนำหลักทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการเข้ากับหลักการจัดการทุนมนุษย์เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับ “การจัดการทุนมนุษย์เชิงพุทธ”