



การประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพและการให้ทุนการศึกษาต่อ  
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์



นายวิรัตน์ สุกสา

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
จากงบประมาณแผ่นดินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ธันวาคม 2562

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัย เรื่อง การประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพและการให้ทุนการศึกษาต่อของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ งานวิจัยนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับการสนับสนุนทั้งในเรื่องสถานที่ และเครื่องมือวิจัย ที่จำเป็นต่างๆ จากกองบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความเอื้อเฟื้อ ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์



วิรัตน์ สุกสา

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพและการให้ทุนการศึกษา ต่อของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ในปีการศึกษา 2554 มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และ เพื่อเสนอแนวทางข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จำนวน 405 คน โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 214 คน สายสนับสนุน จำนวน 191 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยกระบวนการทางสถิติ

จากผลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 405 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี ส่วนใหญ่สังกัดในสำนักงานอธิการบดี มีอายุราชการ/อายุการทำงาน อยู่ที่ 6 – 10 ปี ร้อยละ 36.5 และมีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาโท และการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร พบว่า คณะ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทมากที่สุด โดยวิธีการจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และ เหมาะสมที่สุด แต่งบประมาณในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยเมื่อหน่วยงานจัดโครงการพัฒนาบุคลากรบุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก และเข้าร่วมโครงการอย่างน้อย 2 ครั้ง และหลังการจัดโครงการ หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลหลังจากดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

ในด้านการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติงานของหน่วยงาน พบว่าหน่วยงานมีการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติงาน มีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติงาน และได้นำความรู้ที่ได้จากการสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ ในด้านแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อในหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ อยู่ในระดับ มาก มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ อยู่ในระดับ ปานกลาง รวมทั้งหน่วยงานได้มีการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเขียนบทความ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ในด้านการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ในระดับ มากที่สุด มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในระดับ มาก รวมทั้งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน อยู่ในระดับ มาก ในด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ใน

ระดับ มาก มีสอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก รวมทั้งหน่วยงานได้มีการสรุปผลการศึกษาดูงานมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานได้มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และนำไปใช้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมากที่สุด



# สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหางานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	1
1.3 ขอบเขตของโครงการวิจัยงานวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรม</b>	
2.1 แนวคิดและความหมายการประเมินผลโครงการ	4
2.2 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร	5
2.3 รูปแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากร	8
2.4 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์	12
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย</b>	
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	17
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	17
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	18
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	18
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	18

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการทดลองและการอภิปรายผล</b>	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	19
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	21
<b>บทที่ 5 สรุปผลการทดลอง</b>	
5.1 สรุปผลการวิจัย	31
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	32
5.3 ข้อเสนอแนะ	35
บรรณานุกรม	36



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4-1	จำนวน และร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงจำนวนร้อยละ	19
4-2	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานมากที่สุด	21
4-3	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานของท่านมีโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดบ้าง	21
4-4	แสดงค่าร้อยละของการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ผ่านมา ท่านเห็นว่าม ีวิธีการใดที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด	22
4-5	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานเกี่ยวกับงบประมาณในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร เพียงพอต่อความต้องการ	22
4-6	แสดงค่าร้อยละของวิธีการดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานมีความ เหมาะสมเพียงใด	23
4-7	แสดงค่าร้อยละของการมีส่วนร่วมในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของ ท่าน	23
4-8	แสดงค่าร้อยละของท่านได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2554	24
4-9	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานของท่านมีการติดตามประเมินผลหลังจากดำเนินการ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร	24
4-10	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานของท่านมีการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิง ปฏิบัติงานให้กับท่านหรือไม่	24
4--11	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนา อบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติงานให้กับท่านหรือไม่	25
4-12	แสดงค่าร้อยละการได้นำความรู้ที่ได้จากการสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิง ปฏิบัติการไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด	25
4-13	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อหรือไม่	26
4-14	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้ง ภายในประเทศ และต่างประเทศ	26
4-15	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานได้มีการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับ การศึกษาต่อในระดับสูงเช่น การอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเขียน บทความ	27

ตารางที่		หน้า
4-16	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	27
4-17	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	28
4-18	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	28
4-19	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ	29
4-20	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีการกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน	29
4-21	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานได้มีการสรุปผลการศึกษาดูงานมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	30
4-22	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานที่ได้มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรหรือไม่	30
4-23	แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีการนำผลการประเมินพัฒนาศักยภาพบุคลากรไปใช้ด้านใด	30

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ปัจจุบันองค์กรต่างๆได้หันมาให้ความสนใจกับการพัฒนาบุคลากร ของตนเองมากขึ้น เนื่องจากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรในปัจจุบัน โดยวัตถุประสงค์ก็เพื่อเพิ่มศักยภาพ และระดับความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพิ่มคุณภาพของผลผลิตซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพ ย่อมมาจากพนักงานที่มีคุณภาพด้วย ล้ออัตรการลาออกจากงาน อันเนื่องมาจากพนักงาน มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ ไม่เพียงพอ

กระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอนคือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล การวางแผนในการพัฒนาบุคคล การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล และ การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล ซึ่งกระบวนการในพัฒนาบุคคล จะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาการประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพและการให้ทุนการศึกษาต่อของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ในปีการศึกษา 2554 มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพ และการให้ทุนการศึกษาต่อของบุคลากร รวมถึงให้ผู้บริหารวางแผนงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไป

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

1.2.2 เพื่อเสนอแนวทาง และข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพ และการให้ทุนการศึกษาต่อของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ โดยใช้ข้อมูลในปีการศึกษา 2554

#### ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 751 คน โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 482 คน สายสนับสนุน จำนวน 379 คน

กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 751 คน กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคริจซ์และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด : 2553 : 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากร สายวิชาการ จำนวน 214 คน และสายสนับสนุน จำนวน 191 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 405 คน

#### ขอบเขตด้านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ(Quantitative) ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์นโยบาย เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล : นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ใช้วิเคราะห์ ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร และด้วยวิธีทางสถิติ โดยการหาความถี่ ร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย

การดำเนินการวิจัย ระหว่างเดือน มีนาคม – กันยายน 2555 โดยเก็บข้อมูลโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2554

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1.4.1 ได้ผลลัพธ์ในการประเมินโครงการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

1.4.2 ได้แนวทางส่งเสริมและการดำเนินการโครงการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

### 1.5. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**การประเมิน** หมายถึง การเปรียบเทียบความสอดคล้อง ระหว่างการปฏิบัติตามที่วางแผนกับการปฏิบัติที่เป็นจริง และผลลัพธ์ที่คาดหวังตามแผนกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ความสอดคล้อง ไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้น แสดงถึงข้อดีข้อเสียของโครงการ

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา แล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**การประเมินผลลัพธ์** หมายถึง การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง และผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ของโครงการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ในช่วงปีการศึกษา 2554 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลลัพธ์ และการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

- 2.1 แนวคิดและความหมายการประเมินผลโครงการ
- 2.2 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 รูปแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและความหมายการประเมินผลโครงการ

สุวิมล ตีรกานันท์ (2543 : 2) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถใช้ในการพิจารณาการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างทันที่

วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ (2541 : 55) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ความต้องการ สืบค้น และสังเคราะห์สารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจทางการบริหารของโครงการนั้น ๆ ผลจากการประเมินจะออกมาในรูปของการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ล่วงหน้า นั่นคือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการประเมินโครงการ คือการเตรียมข้อมูล การจัดทำสารสนเทศ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวัง อันจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโครงการนำไปใช้ในการตัดสินใจต่อโครงการ (Formative) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จและมีคุณค่าสูงสุดมากกว่าที่จะทำการประเมินหลังเสร็จสิ้นโครงการ

สมพิศ สุขแสน (2555 : On-line) การประเมินผลโครงการหมายถึง กระบวนการที่ผู้แสวงหาคำตอบว่านโยบาย/แผนงาน/โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

เพียงใด โดยมีมาตรฐานและเครื่องมือในการวัดที่แม่นยำ และเชื่อถือได้ การประเมินผลจึงคล้ายกับการหาใครสักคนหนึ่งเอากระจกมาส่องให้เราเห็นหน้าตาตัวเองว่า สวยงามดีแล้วหรือยัง มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง จะได้ปรับปรุงแก้ไขตนเอง

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ของโครงการที่ได้ดำเนินการแล้ว นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลของโครงการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงโครงการนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพของโครงการมากยิ่งขึ้น

## 2.2 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

พจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พุทธศักราช 2530 (2530 : 378) ได้ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ และคำว่าบุคลากร หมายถึง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนั้นเมื่อนำคำว่า พัฒนาและบุคลากรมารวมกันเป็นคำว่า พัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับ ภารกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 204) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานในปัจจุบัน และอนาคต

สมคิด บางโม (2538 : 123) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

दनัย เทียนพุด (2539 : 14-15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. คนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ ทุกองค์การจำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จที่เกิดจากทรัพยากรบุคคลที่อยู่ภายในองค์การเนื่องมาจากปัจจัยหลายๆ ประการ ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นมาได้ดังนี้

(1) ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้้องค์การดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(2) คนที่อยู่ในองค์การต้องการความก้าวหน้า เช่น เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในงานสร้างและพัฒนาทีมงาน รวมทั้งสามารถรับรองครให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ตัวบุคคลนั้นๆ ก้าวหน้าเติบโตไปด้วย

(3) ต้องการสร้างให้ทรัพยากรบุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทเพิ่มความผูกพันกับองค์การ เกื้อกูลกับชุมชนและสังคม

(4) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ให้ความสำคัญในเรื่อง คนคือศูนย์กลางการพัฒนา” จึงส่งผลต่อการขยายตัวในเรื่องทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง

2. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร มีความรู้ก้าวหน้าตามยุคสมัยแต่ไม่สามารถจะนำความรู้ที่มีอยู่นั้นออกมาใช้ในเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กร หรือสร้างหลักการใหม่ ๆ ให้กับองค์กรเพื่อใช้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้เท่าที่ควรนักเนื่องจากว่า

(1) ลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมของทรัพยากรบุคคลขององค์กรใหม่ เมื่อมีเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาตามกระแสโลกาภิวัตน์ นำมาใช้โดยไม่รู้จริงทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องกัน

(2) พฤติกรรมของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ มักจะมีความคิดที่ “ต่อต้าน” การเปลี่ยนแปลงหรือปรับแผนการดำเนินงานในองค์กรค่อนข้างสูง ขณะเดียวกันก็ชอบ

“ทำทนาย” คนที่มีความรู้หรือเข้ามาใหม่ในองค์กร ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาที่จะให้คนใหม่ที่ เก่งกว่าคนเก่าที่โบราณ เพื่อพิสูจน์ในฝีมือซึ่งใช้เวลาเป็นปี ๆ กว่าจะยอมรับในสิ่งที่ดีกว่า

(3) การบริหารหรือการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด มักจะ “ไม่กล้าตัดสินใจ” ทำให้ทรัพยากรบุคคลหรือคนในองค์กร “คิดไม่เป็น” แต่จะมีลักษณะทำตาม “คำสั่ง” ทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือนำกลยุทธ์ทางการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ จนกระทั่งประสบความสำเร็จได้

ยังยุทธ เกษสาคร (2548 : 154-155) ได้เสนอแนวคิดเบื้องต้น 6 ประการในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประการที่ 1 การยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นอาจแตกต่างกันออกไปตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน

ประการที่ 2 การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ประการที่ 3 การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติอย่างเท่าเทียมกัน จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน

ประการที่ 4 การเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง ถ้าคนได้รับการกระตุ้นการส่งเสริมหรือแนะนำที่ถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 5 การเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า ศักดิ์ศรี และเกียรติยศ ดังนั้นทุกคนควรได้รับสิทธิและเสรีภาพที่จะตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ตามความสนใจและตามความถนัดของตน

ประการที่ 6 การสร้างสรรคสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในองค์กรจะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นความสำเร็จในส่วนรวมขององค์กร

จักร อินทจักรและ เกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548 : 43-45) ได้เสนอหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ 8 ประการ กล่าวคือ

1. หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ (Establish Objectives) เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนารับว่า องค์กรต้องการอะไรจากการพัฒนาในครั้งนี้ เป็นเสมือนเป้าหมายที่จะต้องร่วมกันฝ่าฟันต่อไปจนกว่าจะบรรลุตามที่คาดหวัง การที่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทราบวัตถุประสงค์จะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายน่าสนใจเพราะทราบเป็นอย่างดีว่าจะต้องกระทำเพื่ออะไร

2. หลักการถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Training) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกได้ว่าการแสดงออกให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นและหลักการนี้ยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้จากเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ลักษณะเดียวกันอีกด้วย อันจะทำให้รู้สึกเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้นเพราะว่าเหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่และจะมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3. หลักการสะท้อนกลับข้อมูล (Feedback) หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแนวของพฤติกรรมการเรียนรู้โดยตัวของผู้เข้ารับการพัฒนาเอง หากเห็นว่าการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับของคนอื่นบุคคลจะมีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ต่อไป แต่หากเป็นสะท้อนเชิงลบบุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นๆ หรือปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางที่ปลอดภัยหรือรู้สึกว่าจะมีความสบายใจที่สุด

4. หลักการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง กล่าวคือ หากเป็นพฤติกรรมที่ได้รับรางวัลบุคคลกระทำต่อไป แต่หากได้รับการลงโทษบุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนรูปแบบการเสริมแรงอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลนั้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกันเพราะมนุษย์มีความแตกต่างกัน

5. หลักการสร้างความสำคัญ (Meaningfulness) เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญและการยอมรับจากบรรดาบุคคลที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญ ดังนั้นท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่าตัวเขามีความสำคัญอยู่ตลอดเวลา

6. หลักการทำซ้ำ (Repetition) เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา ดังนั้น เทคนิคการเรียนรู้ ส่วนหนึ่งควรกำหนดกิจกรรมให้พนักงานได้มีการกระทำหรือการแสดงออกหลายๆครั้ง ย่อมช่วยให้การเรียนรู้มีประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้

7. หลักการจูงใจ (Motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการสนองต่อความคาดหวังของบุคคล ด้วยการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นมีความต้องการ ดังนั้นการฝึกอบรมจะต้องมีการ

สังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้พนักงานได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงประเด็นที่ต้องการ

8. หลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-ภาพรวม (Whole-Specifics-Whole) เป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพรวมกว้างๆของเรื่องที่จะพัฒนาให้ครอบคลุม แล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น เช่น การเรียนรู้วิธีการซ่อมรถยนต์ ที่จะต้องเรียนรู้ภาพรวมถึงส่วนประกอบและหน้าที่ของทุกส่วน จากนั้นจึงเข้าเรียนรู้โดยละเอียดทุกชิ้นส่วนให้เข้าใจและสุดท้ายจะสรุปภาพรวมที่เป็นองค์ประกอบของเครื่องรถยนต์และหน้าที่โดยรวมอีกครั้ง จะช่วยให้เรียนรู้ระบบรถยนต์ได้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในองค์การจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคลากรตาม ที่ต้องการขององค์กรโดยส่งเสริมการพัฒนาความรู้ทักษะการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

### 2.3 วิธีการและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของคนหรือบุคลากร ถ้าหากองค์การได้มีการวางแผนการสรรหา คัดเลือกบุคลากรได้อย่างมีคุณภาพ มีโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบและชัดเจน มีผู้นำหรือหัวหน้าที่มีความสามารถ ก็จะช่วยเกื้อกูลให้มีการพัฒนาบุคลากรที่สมบูรณ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถจริย์ ฤ ตะแก้วทุ่ง (2550 : 5-8) สามารถแบ่งแยกแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเป็น 3 วิธีคือ

1. ให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self Development) มีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- 1.1 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป
- 1.2 การศึกษาทางไกล
- 1.3 การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ
- 1.4 ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน
- 1.5 ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ
- 1.6 ให้การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว
- 1.7 ส่งเอกสารให้สรุป รายงานและเสนอ
- 1.8 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

2. ให้การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) มีรูปแบบต่างๆ คือ
  - 2.1 จัดโครงการอบรมภายในองค์กร
  - 2.2 ส่งอบรมสถาบันภายนอก
  - 2.3 วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
  - 2.4 วางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น หรือทุกระดับ
  - 2.5 พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี
  - 2.6 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่
  - 2.7 ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้น หรือโยกย้าย
  - 2.8 สร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยกิจกรรม / เกมต่างๆ
3. การพัฒนาในงาน (In - Service Development) มีวิธีการต่าง ๆ คือ
  - 3.1 รักษาการณ์แทน
  - 3.2 ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ
  - 3.3 ให้ความร่วมมือขณะทำงาน
  - 3.4 การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม
  - 3.5 การให้คำปรึกษาหารือ
  - 3.6 การให้ออกไปสังเกตการณ์
  - 3.7 การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม
  - 3.8 การเป็นตัวอย่างที่ดี
  - 3.9 การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้
  - 3.10 การดูงานใน/นอกหน่วยงาน
  - 3.11 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
  - 3.12 การสอนงาน แนะนำงาน
  - 3.13 การฝึกอบรมในงาน
  - 3.14 การมอบหมายงาน

ธวัชชัย บุญยมนี (2550 : 207) กล่าวว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ 2 วิธีดังนี้

1. วิธีการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ (Job – Site Development Methods) เป็นวิธีการพัฒนาในงานที่บุคคลทำหรือองค์กรที่บุคคลทำงานอยู่นั้นด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การใช้พี่เลี้ยง (Coaching) การมอบหมายให้เป็นกรรมการ/การประชุม (Committee Assignments/meeting) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ผู้ช่วยในตำแหน่ง (Assistant – To Positional) การพัฒนาออนไลน์ (Online Development) การประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/ศูนย์พัฒนาบุคคล

(Corporate University / Development Centers) องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้เกิดการพัฒนาในงานอย่างแท้จริงและประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ผู้บริหารต้องวางแผนและประสานงานการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาต่างๆเหล่านี้อย่างจริงจัง จริงใจและต่อเนื่อง

2. วิธีการพัฒนานอกสถานที่ปฏิบัติ (Off - Site Development Methods) เป็นวิธีการพัฒนานอกสถานที่บุคคลทำหรือสถานที่อื่นภายนอกองค์การ บุคคลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาได้ตามโอกาสและความสมัครใจ วิธีการพัฒนาเหล่านี้ได้แก่ การเข้าเรียนในชั้นเรียน (Classroom Courses and Degree) การอบรมสร้างความสัมพันธ์ (Human Relations Training) การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulations) ทัศนศึกษา (Sabbaticals) การอบรมภาคสนาม (Outdoor Training)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550 : 199-205) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่เกี่ยวกับหลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน เป็นเทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสภาพการณ์จริง เหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการและพนักงานทั่วไป เน้นให้เกิดจุดเชื่อมโยงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งวิธีนี้เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายงานและการอธิบายถึงงานใหม่ ๆ

2. การสอนงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) หัวหน้างานและลูกน้องจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบันและการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้องให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change)

3. การให้คำปรึกษาแนะนำ การวิเคราะห์ วินิจฉัยสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานและกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางเลือกที่เหมาะสม พบว่าวิธีการนี้เน้นไปที่ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยหัวหน้างานจะต้องให้เวลาการรับฟังประเด็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจ

4. การหมุนเวียนงาน เป็นเทคนิควิธีการโยกย้ายบุคลากรจากส่วนงานหนึ่งไปยังอีกส่วนงานหนึ่ง โดยวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสบการณ์แตกต่างไปจากเดิม เป็นการหมุนเวียนงานภายในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่าง ๆ

5. การทำกิจกรรม เป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการรับการพัฒนาดำเนินปฏิบัติจริงโดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์การได้

กำหนดขึ้น เช่น กิจกรรม 5 ส/กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นต้น

6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การอย่างหนึ่งในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้หรือ (Knowledge Management) เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร ซีดีรอม วิดีโอ เทป เป็นต้น

7. การให้ดูงานนอกสถานที่ มักใช้ในระดับจัดการ (Management Level) ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากภายนอกองค์การ วิธีการนี้จะแบ่งออกเป็นการดูงานภายในประเทศและการดูงานต่างประเทศ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการดูงานที่ทุกองค์การคาดหวัง นั่นก็คือ การนำความรู้และสิ่งใหม่ ๆ ที่ได้ไปสัมผัสนำมาประยุกต์ใช้กับงานในองค์การ

8. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการถกเถียง (Discuss) กันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดบทบาทและทิศทางในการทำงานของหน่วยงานในอนาคตหรือ การเข้าร่วมประชุมและสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่สถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้น เป็นต้น

9. การศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ อันเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น หรือให้มีมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะผูกโยงกับเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ให้ทุนไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงกับงานที่ทำให้สามารถนำกลับมาขอปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นได้ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้เวลาการพัฒนาเนื่องจากจะต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานกว่าจะศึกษาจบ โดยอาจจะขอลาศึกษาต่อเต็มเวลา (Full Time) หรืออาจจะขอลาศึกษาต่อหลังเลิกงานหรือวันหยุดก็ได้ (Part Time)

10. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้องค์การอาจจะนำวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยให้ไปทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศเพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น พัฒนาบุคลากรของฝ่ายผลิต โดยส่งให้พนักงานเข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตที่บริษัทแม่ในต่างประเทศ

11. การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงานให้สูงขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging) งานที่ยากขึ้น โดยเน้นให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi - Skill) สามารถทำงานจากง่ายไปหายากได้ เช่น

งานบันทึกข้อมูล → ตรวจสอบข้อมูล → วางแผนบริหารข้อมูล

12. การเพิ่มปริมาณงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มปริมาณหรือขอบเขตงานที่จะต้องรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อป้องกันมิให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายงานที่ทำอยู่ ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เช่นพนักงานได้รับมอบหมายงานให้ดูแลโครงการขายเพิ่มอีก 2 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการขายในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 182) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรว่ามีหลักในการดำเนินการ 3 แนวทางคือ

1. การให้การศึกษา/เรียนรู้ ( Education / Learning) เป็นการเตรียมการสำหรับชีวิต การให้การศึกษาเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติ การเติมความรู้ การใช้วิจารณญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษาหมักผ่านการศึกษาศึกษาในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ในแง่มุมมองขององค์กรแล้วการฝึกอบรมมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติการ หรือหัวหน้างาน

3. การพัฒนาบุคลากร ( Employee Development) เป็นกระบวนการของการเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงจากวุฒิภาวะขั้นหนึ่งไปสู่วุฒิภาวะอีกขั้นหนึ่ง อาทิ จากผลการปฏิบัติงานระดับทั่วไปไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับดี และพัฒนาสู่ระดับดีเยี่ยม การพัฒนามุ่งขยายโลกทัศน์ของผู้ปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าวิธีการการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี ซึ่งบางวิธี องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ แต่บางวิธีผู้ปฏิบัติงานก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ ทักษะและทัศนคติที่ดีได้ด้วยตนเอง สรุปได้ว่าแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่มีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อพัฒนาบุคลากร

#### 2.4 การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ได้แบ่งประเภทของบุคลากรออกเป็นสองสายงานได้แก่ บุคลากรประเภท สายวิชาการ และสายสนับสนุน บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นกลุ่มสายงานใด ล้วนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น หากหน่วยงานใดไม่มีการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและวิทยาการต่างๆที่ทันสมัย ก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นเป็นคนล้าหลังไม่ทันสมัย ในที่สุดก็จะกลายเป็นคนที่ขาดคุณภาพและทำให้งานในหน่วยงานไม่พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมีนโยบายส่งเสริม

การพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรโดยมีการจัดสรรทุนพัฒนาบุคลากรให้กับบุคลากรในการ ศึกษาต่อ อบรม ดูงานในประเทศ ต่างประเทศ และทุนสนับสนุนงานวิจัย นำเสนองานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรทุนของมหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณา และมอบหมายให้กองบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเป็นผู้ติดตามควบคุมดูแล

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชฎาธิโสภ (บทคัดย่อ : 2550 ) ได้ศึกษาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับ อุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) โดยข้อมูลและประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 และผู้บริหารและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 ดำเนินการวิจัยโดยวิธีการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการสอบถาม ตามประเด็นการประเมินผลที่กำหนดไว้ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและการหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร พบว่า สถาบันได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาสถาบันระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2545-2559) และในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) รวมทั้งในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551) ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งหน่วยงานภายในสถาบันมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนฯ ของสถาบันอย่างชัดเจนทุกหน่วยงาน สำหรับการหาความต้องการการพัฒนาบุคลากรในระดับสถาบันมีการดำเนินการโดยกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสำรวจความต้องการจากทุกหน่วยงานภายในสถาบัน ส่วนหน่วยงานภายในดำเนินการสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ ไม่ครบทุกหน่วยงาน

2. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร พบว่าในระดับสถาบันกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์จะจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยการใช้ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจากหน่วยงานต่างๆ พร้อมกับพิจารณาความต้องการของผู้บริหารและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้นๆ แล้วเสนอของบประมาณประจำปีจากสถาบัน ส่วนหน่วยงานภายในสถาบันมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงานระดับภาควิชา/ฝ่าย โดยมีงานบริหารบุคคลของหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการแล้วนำข้อมูลมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีแล้วเสนอให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานให้ความเห็นชอบ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร สถาบันมีการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ ในแผนฯ 9

ดังนี้

3.1 การให้ทุนอุดหนุนจากกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร สถาบันมีการให้ทุนอุดหนุนเพื่อการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย ดูงานและเสนอผลงานวิชาการในต่างประเทศ มากที่สุดจำนวน 81 ทุน

3.2 การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรภายในสถาบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 396 โครงการ ซึ่งจัดโดยสำนักงานอธิการบดีมากที่สุด จำนวน 111 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 28.03 ของจำนวนโครงการที่จัดทั้งหมด

3.3 การลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาภายในประเทศ สถาบันส่งบุคลากรไปสัมมนามากที่สุดจำนวน 7,415 คน คิดเป็นร้อยละ 36.19 ซึ่งปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สถาบันส่งบุคลากรไปพัฒนามากที่สุดจำนวน 5,099 คน (นับซ้ำ) โดยบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ได้รับการพัฒนามากที่สุดทุกปี การเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรทั้งหมดกับจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาภายในประเทศ พบว่า สถาบันมีบุคลากรได้รับการพัฒนามากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 คิดเป็นร้อยละ 78.55 โดยบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ได้รับการพัฒนามากที่สุดทุกปีเช่นกัน

3.4 การลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาในต่างประเทศ สถาบันส่งบุคลากรไปดูงานมากที่สุด จำนวน 521 คน คิดเป็นร้อยละ 37.11 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สถาบันส่งบุคลากรไปพัฒนามากที่สุดจำนวน 364 คน (นับซ้ำ) โดยบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ได้รับการพัฒนามากที่สุดทุกปี เมื่อเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรทั้งหมดกับจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในต่างประเทศ พบว่า สถาบันส่งบุคลากรไปพัฒนามากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 คิดเป็นร้อยละ 13.58 โดยบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ได้รับการพัฒนามากที่สุดทุกปีเช่นกัน

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมระดับสถาบันไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนว่าปฏิบัติอย่างไร แต่ส่วนใหญ่ทุกหน่วยงานมีการประเมินผลทั้งในด้านบุคลากรและโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งหน่วยงานที่นำระบบบริหารคุณภาพมาใช้จะกำหนดวิธีการประเมินผลอย่างชัดเจน ส่วนผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรจากการสอบถามผู้บังคับบัญชาเห็นว่า การมอบหมายงานให้ปฏิบัติเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ส่วนบุคลากรมีความเห็นว่า การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้เห็นว่า สถาบันควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและควรมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนทุกปี รวมถึงควรมีการกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติเช่นเดียวกัน

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (บทคัดย่อ : 2539) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ทุกแห่งมี

การพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งจัดคือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุดคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผน พบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดแคลน งบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ขาดบุคลากรและขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สุวรรณ วังโสภณ (บทคัดย่อ : 2541) ได้วิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาอาจารย์ ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาอาจารย์มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาอาจารย์ กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาอาจารย์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย กำหนดวิธีการพัฒนาอาจารย์ มีการวางแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของอาจารย์ รู้จักใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ใช้เทคนิควิธีการพัฒนาแบบกลุ่มและเป็นรายบุคคล ในขั้นประเมินผลการพัฒนาอาจารย์มีการประเมินผลการพัฒนาเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนงานหรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ที่จะดำเนินการในครั้งต่อไป จากผลการสอบถามหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาอาจารย์ ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่า มีการปฏิบัติมากอยู่ 1 ด้านคือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์อีก 3 ด้านที่เหลือมีการปฏิบัติน้อยทั้งหมด ปัญหาในการพัฒนาอาจารย์ ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ การขาดงบประมาณ อาจารย์ในแต่ละภาควิชาไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาอาจารย์ การติดตามประเมินผล ไม่สามารถบอกได้ว่า องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และปัญหาที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอน จากความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาว่า มีอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

วีระ อรัญมงคล และ รัชฎา ธิโสภา (บทคัดย่อ : 2550) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร

เหนือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. นโยบายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ (สาย ก) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการ
3. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง
4. หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน
5. ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
7. มาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดให้มีการจัดทำกรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน
8. การกำหนดความสำคัญของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน
9. การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
10. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพและการให้ทุนการศึกษาต่อบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ โดยใช้ข้อมูลในปีการศึกษา 2554 ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยการศึกษาระเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาศักยภาพและการให้ทุนการศึกษาต่อบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ โดยใช้ข้อมูลในปีการศึกษา 2554 ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. กำหนดปัญหาที่จะดำเนินการวิจัย
2. กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
3. ทบทวนแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดกรอบแนวคิดและ นิยามศัพท์
5. กำหนดแบบการวิจัย
6. กำหนดประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
7. สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
8. การรวบรวมข้อมูล (แหล่งปฐมภูมิ, แหล่งทุติยภูมิ)
9. การวิเคราะห์ข้อมูล
10. การนำเสนอผลการวิจัย

#### 3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 751 คน โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 482 คน สายสนับสนุน จำนวน 379 คน

กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 751 คน กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคร์จซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด : 2553 : 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากร สายวิชาการ จำนวน 214 คน และสายสนับสนุน จำนวน 191 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 405 คน

### 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม สร้างขึ้นโดยประมวลแนวความคิดที่ได้ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบไปด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ หน่วยงาน ประเภทบุคลากร อายุราชการ / อายุการทำงาน คุณวุฒิ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 38 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

### 3.4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ และการพรรณนา

### 3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของแต่ละข้อ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและการบรรยาย

ตอนที่ 2 มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางและการบรรยาย

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{ตัวเลขที่ต้องการเปรียบเทียบ}}{\text{จำนวนเต็ม}} \times 100$$

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสถาบัน เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธี Content Analysis

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย เรื่อง การศึกษาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล จำนวน และร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาความถี่ และร้อยละในแต่ละข้อ

ตาราง 4 - 1 จำนวน และร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	142	35.06
หญิง	263	64.94
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	92	22.72
31 - 40 ปี	206	50.86
41 - 50 ปี	84	20.74
51 ปีขึ้นไป	23	5.68
3. หน่วยงานที่สังกัด		
คณะครุศาสตร์	45	11.11
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	50	12.35
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	60	14.82
คณะวิทยาการจัดการ	52	12.84
คณะเกษตรศาสตร์	12	2.96
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	47	11.60
สำนักงานอธิการบดี	69	17.04
สำนักวิทยบริการและสารสนเทศ	15	3.70

สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	-
บัณฑิตวิทยาลัย	3	0.74
โรงเรียนสาธิต	22	5.43
วิทยาลัยนานาชาติ	10	2.47
ศูนย์คอมพิวเตอร์	4	0.99
ศูนย์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	10	2.47
สำนักงานมาตรฐานคุณภาพการศึกษา	6	1.48
อื่น ๆ โปรดระบุ .....	-	-
4. ท่านเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยประเภท		
สายวิชาการ	255	62.96
สายสนับสนุนวิชาการ	150	37.04
5. อายุราชการ/อายุการทำงานของท่าน		
ต่ำกว่า 1 ปี	27	6.6
1 - 5 ปี	99	24.44
6 - 10 ปี	148	36.54
11 - 15 ปี	118	29.14
15 - 20 ปี	13	3.21
6. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	3.46
ปริญญาตรี	87	21.48
ปริญญาโท	298	73.58
ปริญญาเอก	6	1.48
อื่น ๆ โปรดระบุ.....	-	-

จากตาราง 4 - 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 405 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 35.06 และเพศชาย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 64.94

อายุ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-40ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 50.86 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 22.72 และอยู่ในช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 20.74 ตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัดในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.04 รองลงมาคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 14.82 และคณะวิทยาการจัดการ จำนวน 52คน คิดเป็นร้อยละ 12.84 ตามลำดับ

ประเภทของบุคลากรมหาวิทยาลัยประเภท ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประเภทสายวิชาการ จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 62.96 และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.04

อายุราชการ/อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุราชการ /อายุการทำงาน อยู่ที่ 6 – 10 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 36.54 รองลงมา 11 – 15 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.14 และ 1 – 5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.49 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 73.58 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.48 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.46 ตามลำดับ

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

ตาราง 4 – 2 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานมากที่สุด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยดำเนินการ	156	38.51
หน่วยงานดำเนินการ	228	56.30
กองบริหารงานบุคคล	21	5.19
อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 2 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในคณะมากที่สุด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่คณะดำเนินการเอง คิดเป็นร้อยละ 56.30 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยดำเนินการให้ คิดเป็นร้อยละ 38.51 และกองบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 5.19 ตามลำดับ

ตาราง 4 -3 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานของท่านมีโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดบ้าง

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
การประชุมพิเศษ	-	-
การสัมมนา	96	23.70
การศึกษาต่อ	258	63.70
การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	284	70.12
การศึกษาดูงาน	223	55.06
การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน	154	38.02
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-

จากตาราง 4 - 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 70.12 รองลงมาคือการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 63.70 และการศึกษาดูงาน คิดเป็นร้อยละ 55.06 ตามลำดับ

ตาราง 4 -4 แสดงค่าร้อยละของการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ผ่านมา ท่านเห็นว่าวิธีการใดที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
การปฐมนิเทศ	-	-
การสัมมนา	22	5.43
การศึกษาต่อ	135	33.33
การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	182	44.94
การศึกษาดูงาน	36	8.89
การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน	-	-
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 4 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ผ่านมา เห็นว่าวิธีการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.94 รองลงมาคือการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 33.33 และการศึกษาดูงาน คิดเป็นร้อยละ 8.89 ตามลำดับ

ตาราง 4 -5 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานเกี่ยวกับงบประมาณในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการ

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	-	-
มาก	106	26.17
ปานกลาง	243	60.00
น้อย	56	13.83
น้อยที่สุด	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 5 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีงบประมาณในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 26.17 และอยู่ในระดับ น้อย คิดเป็นร้อยละ 13.83 ตามลำดับ

ตาราง 4 -6 แสดงค่าร้อยละของวิธีการดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานมีความเหมาะสมเพียงใด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	43	10.62
มาก	252	62.22
ปานกลาง	110	27.16
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 6 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานวิธีการดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 62.22 รองลงมาอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.16 และอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.62

ตาราง 4 -7 แสดงค่าร้อยละของการมีส่วนร่วมในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่าน

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	112	27.65
มาก	204	50.37
ปานกลาง	89	21.98
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 7 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 50.37 รองลงมา อยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.65 และอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.98

ตาราง 4 -8 แสดงค่าร้อยละของท่านได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2554

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคย	-	-
1 ครั้ง	101	24.94
2 ครั้ง	249	61.48
มากกว่า 2 ครั้ง	55	13.58
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 8 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2554 จำนวน 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 61.48 รองลงมา จำนวน 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 24.94 และจำนวนมากกว่า 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 13.58 ตามลำดับ

ตาราง 4 -9 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานของท่านมีการติดตามประเมินผลหลังจากดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	321	79.26
ไม่มี	84	20.74
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 9 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการติดตามประเมินผลหลังจากดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 79.26 และไม่มีการติดตามฯ คิดเป็นร้อยละ 20.74 ตามลำดับ

ตาราง 4 -10 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานของท่านมีการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับท่านหรือไม่

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	342	84.44
ไม่มี	63	15.56
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 10 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 84.44 และไม่มีการจัดสัมมนาฯ คิดเป็นร้อยละ 15.56 ตามลำดับ

ตาราง 4 -11 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานของท่านมีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับท่านหรือไม่

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	314	77.53
ไม่มี	91	22.47
รวม	405	100.00

จากตาราง 4 - 11 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 77.53 และไม่มีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนาฯ คิดเป็นร้อยละ 22.47 ตามลำดับ

ตาราง 4 -12 แสดงค่าร้อยละการนำความรู้ที่ได้จากการสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	124	30.62
มาก	268	66.17
ปานกลาง	13	3.21
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	-	-
รวม	405	100.00

จากตาราง 4 - 12 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้นำความรู้ที่ได้จากการสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 66.17 รองลงมาอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.62 และอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 3.21 ตามลำดับ

ตาราง 4 -13 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	255	62.96
ไม่มี	150	37.04
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 13 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานใดมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 62.96 และไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 37.04 ตามลำดับ

ตาราง 4 -14 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	-	-
มาก	126	31.11
ปานกลาง	237	58.52
น้อย	42	10.37
น้อยที่สุด	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 14 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 58.52 รองลงมาอยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 31.17 และอยู่ในระดับ น้อย คิดเป็นร้อยละ 10.37 ตามลำดับ

ตาราง 4 -15 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานได้มีการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูงเช่น การอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเขียนบทความ

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	-	-
มาก	74	18.27
ปานกลาง	198	48.89
น้อย	102	25.19
น้อยที่สุด	31	7.65
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 15 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้มีการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูงเช่น การอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเขียนบทความ อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.89 รองลงมา อยู่ในระดับ น้อย คิดเป็นร้อยละ 25.19 และอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 18.27 ตามลำดับ

ตาราง 4 -16 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	326	80.49
ไม่มี	79	19.51
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 16 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 80.49 และไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรฯ คิดเป็นร้อยละ 19.51 ตามลำดับ

ตาราง 4 -17 แสดงค่าร้อยละหน่วยงานที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	86	21.23
มาก	145	35.80
ปานกลาง	128	31.61
น้อย	46	11.36
น้อยที่สุด	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 17 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 35.80 รองลงมาอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.61 และอยู่ในระดับ มากที่สุด 21.23 ตามลำดับ

ตาราง 4 -18 แสดงค่าร้อยละหน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	93	22.96
มาก	265	65.43
ปานกลาง	47	11.61
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 18 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 65.43 รองลงมาอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.96 และอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 11.61 ตามลำดับ

ตาราง 4-19 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานที่มีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ

รายการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
มากที่สุด	53	13.09
มาก	219	54.07
ปานกลาง	88	21.73
น้อย	45	11.11
น้อยที่สุด	-	-
รวม	405	100.00

จากตาราง 4 - 19 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 54.07 รองลงมาอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.73 และอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.09 ตามลำดับ

ตาราง 4-20 แสดงค่าร้อยละของหน่วยงานมีการกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

รายการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
มากที่สุด	107	26.42
มาก	265	65.43
ปานกลาง	33	8.15
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	-	-
รวม	405	100.00

จากตาราง 4 - 20 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมีการกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 65.43 รองลงมาอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.42 และอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.15 ตามลำดับ

ตาราง 4 -21 แสดงค่าร้อยละหน่วยงานได้มีการสรุปผลการศึกษาดูงานมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	363	89.63
ไม่มี	42	10.37
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 21 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้มีการสรุปผลการศึกษาดูงานมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 89.63 และไม่มีการสรุปผลการศึกษาดูงานฯ คิดเป็นร้อยละ 10.37 ตามลำดับ

ตาราง 4 -22 แสดงค่าร้อยละหน่วยงานได้มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรหรือไม่

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	349	86.17
ไม่มี	56	13.83
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 22 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 86.17 และไม่มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 13.83 ตามลำดับ

ตาราง 4 -23 แสดงค่าร้อยละหน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินพัฒนาศักยภาพบุคลากรไปใช้ด้านใดมากที่สุด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
การวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	326	80.49
ปรับปรุงโครงการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน	56	13.83
บริหารบุคลากรในหน่วยงาน	23	5.68
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-
<b>รวม</b>	<b>405</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 - 23 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการนำผลการประเมินพัฒนาศักยภาพบุคลากรไปใช้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 80.49 รองลงมาด้านปรับปรุงโครงการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 13.83 และด้านบริหารบุคลากรในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 5.68 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล และอภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุตรดิตถ์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูล จำนวน และร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 405 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 35.0 อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 50.9 ส่วนใหญ่สังกัดในสำนักงาน อธิการบดี ร้อยละ 17.0 บุคลากรประเภทสายวิชาการ ร้อยละ 63.0 มีอายุราชการ/อายุการทำงาน อยู่ที่ 6 – 10 ปี ร้อยละ 36.5 และมีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 73.6

#### **ตอนที่ 2** การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

หน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร พบว่า คณะ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทมากที่สุด โดยวิธีการจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และ เหมาะสมที่สุด แต่งบประมาณในการจัดโครงการ พัฒนาบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับ ปานกลาง

โดยเมื่อหน่วยงานจัดโครงการพัฒนาบุคลากรบุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดโครงการ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก และเข้าร่วมโครงการอย่างน้อย 2 ครั้ง และหลังการจัด โครงการ หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลหลังจากดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

ในด้านการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการของหน่วยงาน พบว่าหน่วยงานมีการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิง ปฏิบัติการ และได้นำความรู้ที่ได้จากการสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ใน ระดับ

ในด้านแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อในหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรใน ด้านการศึกษาต่อ อยู่ในระดับ มาก มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ อยู่ในระดับ ปานกลาง รวมทั้งหน่วยงานได้มีการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับ การศึกษาต่อในระดับสูงเช่น การอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเขียนบทความ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ในด้านการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หน่วยงานได้มีการ สสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ในระดับ มากที่สุด มีการส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในระดับ มาก รวมทั้งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน อยู่ในระดับ มาก

ในด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ในระดับ มาก มีสอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก รวมทั้งหน่วยงานได้มีการสรุปผลการศึกษาดูงานมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ในด้านการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่าหน่วยงานได้มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และนำไปใช้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมากที่สุด

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูล จำนวน และร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 405 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 35.06 และเพศชาย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 64.94 ตามลำดับ

อายุ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-40ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 22.72 และอยู่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 20.74 ตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัดในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.04 รองลงมาคณะคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 14.82 และคณะวิทยาการจัดการ จำนวน 52คน คิดเป็นร้อยละ 12.84 ตามลำดับ

โดยส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประเภทสายวิชาการ จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 62.96 และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.04 ตามลำดับ

อายุราชการ/อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุราชการ /อายุการทำงาน อยู่ที่ 6 – 10 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 36.54 รองลงมา 11 – 15 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.14 และ 1 – 5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.49 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 73.58 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.48 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.46 ตามลำดับ

### ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

ในด้านหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่านมากที่สุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานใดมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในคณะมากที่สุด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่คณะดำเนินการเอง คิดเป็นร้อยละ 56.30 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยดำเนินการให้ คิดเป็นร้อยละ 38.51 และกองบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 5.19 ตามลำดับ

ในด้านหน่วยงานของท่านมีโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดบ้าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คิด

เป็นร้อยละ 70.12 รองลงมาคือการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 63.70 และการศึกษาดูงาน คิดเป็นร้อยละ 55.06 ตามลำดับ

ในด้านวิธีการที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ผ่านมา เห็นว่ามีวิธีการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.94 รองลงมาคือการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 33.33 และการศึกษาดูงาน คิดเป็นร้อยละ 8.89 ตามลำดับ

ในด้านงบประมาณในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีงบประมาณในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 26.17 และอยู่ในระดับ น้อย คิดเป็นร้อยละ 13.83 ตามลำดับ

ในด้านวิธีการดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสมเพียงใด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานวิธีการดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสมเพียงใด อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 62.22 รองลงมาอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.16 และอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.62 ตามลำดับ

ในด้านการมีส่วนร่วมในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่าน อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 50.37 รองลงมา อยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.65 และอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.98 ตามลำดับ

ในด้านการเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2554 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2554 จำนวน 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 61.48 รองลงมา จำนวน 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 24.94 และจำนวนมากกว่า 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 13.58 ตามลำดับ

ในด้านการติดตามประเมินผลหลังจากดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการติดตามประเมินผลหลังจากดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 79.26 และไม่มีการติดตามฯ คิดเป็นร้อยละ 20.74 ตามลำดับ

ในด้านการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการของหน่วยงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับท่าน คิดเป็นร้อยละ 84.44 และไม่มีการจัดสัมมนาฯ คิดเป็นร้อยละ 15.56 ตามลำดับ

ในด้านการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับท่าน คิดเป็นร้อยละ 77.53 และไม่มีการติดตามประเมินผลหลังจากการจัดสัมมนาฯ คิดเป็นร้อยละ 22.47 ตามลำดับ

ในด้านได้นำความรู้ที่ได้จากการสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพียงใด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้นำความรู้ที่ได้จากการสัมมนา อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 66.17 รองลงมาอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.62 และอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็น 3.21 ตามลำดับ

ในด้านแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อในหน่วยงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานใดมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 62.96 และไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 37.04 ตามลำดับ

ในด้านข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 58.52 รองลงมาอยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 31.11 และอยู่ในระดับ น้อย คิดเป็นร้อยละ 10.37 ตามลำดับ

ในด้านหน่วยงานได้มีการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูงเช่น การอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเขียนบทความ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้มีการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูงเช่น การอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเขียนบทความ อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.89 รองลงมา อยู่ในระดับ น้อย คิดเป็นร้อยละ 25.19 และอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 18.27 ตามลำดับ

ในด้านการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 80.49 และไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรฯ คิดเป็นร้อยละ 19.51 ตามลำดับ

และ ในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 35.80 รองลงมาอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.61 และอยู่ในระดับ มากที่สุด 21.23 ตามลำดับ

ในด้านการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน พบว่า หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 65.43 รองลงมาอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.96 และอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 11.61 ตามลำดับ

ในด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 54.07 รองลงมาอยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.73 และอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.09 ตามลำดับ

ในด้าน การกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมีการกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นร้อยละ 65.43 รองลงมาอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.42 และอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.15 ตามลำดับ

ในด้านการสรุปผลการศึกษาดูงานมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานได้มีการสรุปผลการศึกษาดูงานมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 89.63 และไม่มีการสรุปผลการศึกษาดูงานฯ คิดเป็นร้อยละ 10.37 ตามลำดับ

ในด้านการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่าหน่วยงานได้มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 86.17 และไม่มีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 13.83 ตามลำดับ

ในด้านการนำผลการประเมินพัฒนาศักยภาพบุคลากรไปใช้ด้านใดมากที่สุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการนำผลการประเมินพัฒนาศักยภาพบุคลากรไปใช้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 80.49 รองลงมาด้านปรับปรุงโครงการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 13.83 และด้านบริหารบุคลากรในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 5.68 ตามลำดับ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 มหาวิทยาลัยควรกำหนดแผนในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังสม่ำเสมอและครบถ้วน

5.3.2 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งอาจทำให้ยังไม่ได้ข้อมูลที่สำคัญบางประการ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการใช้เครื่องมืออื่น ๆ ในการศึกษาวิจัยเพิ่มมากขึ้น โดยทั้งนี้ ผลการประเมินและข้อเสนอแนะดังกล่าว จะใช้ประกอบในการปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดสรรงบประมาณและกระบวนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณต่อไป

## บรรณานุกรม

- นิวัติ จันทร์ศิริพรชัย. (2540). “ปัญหาและอุปสรรคในการผลิตงานวิจัยของอาจารย์ใหม่ใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” จุฬาวิจัย. 16, 12 : 6-7.
- ประทีป ม.โกมลมาศ, ภราดา. (2546). “การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย,” เสียง มศว. 1(5) : 12-20 ตุลาคม-ธันวาคม 2546 : มกราคม 2547.
- ปรีดา ไกรสารลีย์. (2547). ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เพ็ญศรี ฉิรินัง, (2550). การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ศึกษาเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน. ปริญญานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ลัดดาวลัย เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2547). ระเบียบวิธีวิจัย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วิสูตร จำเนียร. (2543). การปฏิบัติของอาจารย์ที่ปรึกษาเกี่ยวกับบทบาทในการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาในสถาบันราชภัฏธนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ศรีสุพรรณ ภิรมย์ทอง. (2541). ปัญหาและความต้องการในการทำงานวิจัยของอาจารย์และผู้ช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สหทัย ดำรงเกียรติศักดิ์. (2540). การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). รวมกฎหมายการศึกษาเล่ม 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรวรรณ คุณสนอง, ปิยนุช พงษ์พรต และนุชนาฏ ยูอันเงาะ. (2543, พฤษภาคม). “ความต้องการในการพัฒนาทักษะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.” สอ. ประเทศไทย.
- อิศเรศ พิพัฒน์มงคลพร. (2542). รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.