การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รายงานการวิจัย
ของ
เสถียร อักษรชู

378.11
ส895ก
ร.2

งานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยศรีครินทรวิโรฒ
กันยายน 2548

480	รายงานการวิจัยการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	เสถียร อักษรชู.	378.11 ส895ก ร.2	31011105577944

ว18.11
ส895ก
ร.2

บริจาค

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

20 ส.ค. 2549

รายงานการวิจัย

ของ

เสถียร อักษรชู

งานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
กันยายน 2548

บทคัดย่อ

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งปฏิบัติงาน ประจำปีการศึกษา 2547 จำนวน 322 คน จำแนกเป็น ข้าราชการ 207 คน พนักงานมหาวิทยาลัย 115 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 52 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบรายคู่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านและแต่ละด้าน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัดและประสบการณ์ทำงาน ดังนี้

2.1 จำแนกตามสถานภาพการทำงาน บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการกับบุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยรวมทุกด้าน และแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.2 จำแนกลักษณะงาน ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนไม่แตกต่างกัน ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาต่อ ของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนแตกต่างกัน และกิจกรรมการผลิตผลงานวิชาการของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนไม่แตกต่างกัน

2.3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมศึกษาต่อ กิจกรรมการฝึกอบรมของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน กิจกรรมการศึกษาดูงาน ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน

2.4 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

2.5 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี - 12 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี - 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมฝึกอบรม กิจกรรมศึกษาต่อ กิจกรรมการศึกษาดูงาน และกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี - 12 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ABSTRACT

STAFF DEVELOPMENT AT SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

The purpose of this study was two-fold. First, it aimed to investigate staff development at Srinakharinwirot University on policy and budget, procedure, and activity, and second, to compare those of opinion concerning staff development at Srinakharinwirot University according to staff's present work, work characteristic, education, work department, and work experience. The subjects consisted of 207 government officers and 115 university personnel working at Srinakharinwirot University during 2005 academic year. Rating - scale questionnaire with 52 items concerning staff development on policy and budget, procedure, and activity was administered. Then data were analyzed by mean, standard deviation, t-test, One Way ANOVA, and match pair test.

The results revealed that:

1. Staff Development at Srinakharinwirot University was at a moderate level as a whole and in each aspects.

2. When compared those of opinion concerning staff development at Srinakharinwirot University according to staff's present work, work characteristic, education, work department, and work experience, it was fond that;

2.1 as to work characteristic, there was no significant difference among those of opinion by government officers and university personnel as a whole and in each aspects.

2.2 as to present work, there was no significant difference among those of opinion by teaching staff and teaching support staff on policy and budget, whereas there was a significant difference among those of opinion by teaching staff and teaching support staff on activity of training and further education while there was no significant difference among those of opinion by teaching staff and teaching support staff on activity of academic work.

2.3 as to education, there was no significant difference among those of opinion by staff with lower undergraduate, undergraduate and higher undergraduate degree on procedure, whereas there was no significant difference among those of opinion by staff with lower undergraduate and higher undergraduate degree on activity of further education and training, while there was a significant difference among those of opinion by staff with lower undergraduate and higher undergraduate on activity of training, there was no significant difference among those of opinion by staff with lower undergraduate, undergraduate and higher undergraduate degree on activity of academic work.

2.4 as to work department, there was no significant difference among those of opinion by staff at the president office, faculty and institute center on procedure and activity.

2.5 as to work experience, there was a significant difference among those of opinion by staff with less than 6 years and more than 6-12 years on policy and budget, whereas there was no significant difference among those of opinion by staff

while there was a significant difference among those of opinion by staff with less than 6 years and more than 6-12 years on activity of training, further education and study visit and academic work.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	**1**
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**7**
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	7
ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร	10
หลักในการพัฒนาบุคลากร	11
การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	13
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	**30**
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	30
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
การวิเคราะห์ข้อมูล	31
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	32
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	**33**
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	**53**
ความมุ่งหมายของการวิจัย	53
วิธีดำเนินการวิจัย	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
อภิปรายผล	55
ข้อเสนอแนะ	61
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	61
บรรณานุกรม	62
ภาคผนวก	66

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร.....35

3 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร.....35

4 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม).....37

5 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ).....38

6 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน).....39

7 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ).....40

8 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพการทำงาน

9 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามลักษณะงาน.....41

10 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....42

11 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....42

12 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....42

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

13 ทดสอบความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....43

14 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....43

15 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....43

16 ทดสอบความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....43

17 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....44

18 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....44

19 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....45

20 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....45

21 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....45

22 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....46

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

23 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....46

24 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....46

25 ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....47

26 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....47

27 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....47

28 ทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....48

29 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....48

30 ทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....48

31 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....49

32 ทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....49

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

33 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....49

34 ทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....50

35 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร.....50

36 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร.....51

37 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร.....51

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของคุณเสถียร คามีศักดิ์ เจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการพิเศษ 9 ประจำสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความรู้ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ขอขอบคุณ คุณวันดี พ่วงความสุข ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีครินทรวิโรฒ ที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต ที่กรุณาแจกแบบสอบถามและรวบรวมส่งคืนจนงานวิจัยสำเร็จด้วยดี

ขอขอบคุณบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้งานวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ คุณชฎาทิพ จั่นนิลลา คุณนรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา คุณวรรณา อินทรมณี คุณสุดาวดี เหล็กหมื่นไวย คุณอำพัน เลี้ยงเจริญ ที่ได้ให้การช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบสำหรับบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุก ๆ ท่านที่ได้ให้ความกรุณาให้ความรู้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

เสถียร อักษรชู

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศให้มีสถานะมั่นคงและสง่างามในเวทีโลก นอกจากจะใช้งบประมาณและทรัพยากรที่หลากหลายเป็นจำนวนมากแล้ว ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะสูงในการดำเนินงาน (สำนักงาน ก.พ. 2547 : 1) ซึ่งรวมถึงการริเริ่ม วางแผน การบริหาร การกำกับการ การดำเนินงาน หากหน่วยงานใดสามารถสรรหาคนดี มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานก็เป็นที่แน่ใจว่าการบริหารและการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น จะเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เสถียร คามีศักดิ์. 2536 : 1) อย่างไรก็ตามองค์การในสหัสวรรษใหม่จะต้องให้ความสนใจปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์การให้ทันสมัยกับวิทยาการใหม่ๆ โดยให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นและสร้างความตื่นตัวให้กับบุคลากรในอันที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันต่อการแข่งขันในเวทีโลก การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นเพราะว่าบุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ ไม่มีหลักประกันใดที่จะเชื่อได้ว่าจะได้คนที่เหมาะสมกับงาน ประกอบกับไม่มีสถาบันใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานได้ทันที เป้าหมาย เจตคติ ประสบการณ์ อุดมการณ์ทั้งขององค์การและคนบรรจุใหม่อาจไม่สอดคล้องกัน การปฏิบัติงานย่อมอยู่ภายใต้ระเบียบ กฎหมาย แต่ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตร บุคลากรแต่ละคนย่อมมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม การเตรียมตัวให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ให้เพียงพอกับภารกิจใหม่จึงเป็นสิ่งจำเป็น สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายองค์การ การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นผลทำให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ภายในระยะเวลารวดเร็ว การพัฒนาที่ถูกต้องจะช่วยให้สามารถเรียนรู้งานได้เร็วขึ้น และบุคลากรที่จำเจมานาน หากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหย่อนยานลงได้ การขาดการพัฒนาอย่างมีระบบจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทางอ้อมสูง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนเองโดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากคนอื่น ทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (ทวิบูรณ์ หอมเย็น. 2526 : 34 – 39 ; เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. 2531 : 6)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นองค์การที่มีจุดมุ่งหมายเช่นเดียวกับองค์การทั่วไป คือ ต้องการเป็นองค์การชั้นนำของประเทศที่มีบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ พร้อมที่จะผลักดันให้มีความก้าวหน้าทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงของโลก และโดยบทบาทหน้าที่สำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับวิชาชีพชั้นสูงของประเทศมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

หลังจากที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับใหม่ มิติใหม่ของระบบบริหารราชการได้เริ่มต้นขึ้นแล้ว เป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนในช่วงแรกได้เน้นเรื่องการปรับโครงสร้าง บทบาท ภารกิจและวิธีบริหารงานของส่วนราชการเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละส่วนราชการให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ส่วนภารกิจด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงบประมาณ ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย วัฒนธรรมและค่านิยมให้มีการดำเนินการควบคู่กันไป ผลลัพธ์ที่ภาครัฐและประชาชนคาดหวังจากการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้คือ การปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจะมีส่วนช่วยเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และประการสำคัญคือการบริหารของภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นเรื่องที่รัฐบาล ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญและถือว่าเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ (รัตนา อุบลสิงห์. 2546 :10-11) เนื่องจากบุคลากรเป็นหัวใจหรือจักรกลสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะเคลื่อนไหวไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งบุคลากรวิชาการ บุคลากรสนับสนุนวิชาการและบุคลากรจากภาคเอกชนที่มหาวิทยาลัยเปิดรับให้เข้ามาปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยต้องมีกระบวนการคัดสรรที่มีประสิทธิภาพ ละเอียด เข้มแข็ง และจริงจัง คัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน พัฒนาได้ มีพลังในการทำงานและมีความคิดที่ก้าวหน้าสร้างสรรค์ เป็นคนดีและเสียสละเพื่อส่วนรวม บุคลากรสายวิชาการต้องมีศักยภาพทางวิชาการ มีพลังทางวิชาการที่ก้าวหน้า รักการแสวงหาค้นคว้าวิจัย มีความเป็นครู พัฒนาเปลี่ยนแปลงง่ายปฏิบัติงานภายใต้สัญญาแต่ละช่วงที่แสดงภาระงาน แสดงภารกิจทางด้านวิชาการ การค้นคว้าวิจัย ชัดเจน

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกด้าน ต้องจัดสรรงบประมาณไว้อย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รอบด้าน ทั้งการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ การดูงานที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรม สัมมนา โดยมหาวิทยาลัยต้องสร้างกลไกและงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นงานหลักด้านหนึ่ง พัฒนาทั้งศักยภาพในการบริหาร วิชาการ และสนับสนุนวิชาการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างมีประสิทธิภาพ ฝึกอบรมผู้บริหารและเตรียมตัวผู้บริหารในระดับต่างๆ ด้วยหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในการพัฒนาบุคลากรกับองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาคเอกชน และต่างประเทศ (วิรุณ ตั้งเจริญ. 2546 :24-25)

ความสำคัญและความจำเป็นในเรื่องคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และนโยบายการพัฒนาของบุคลากรเพื่อรองรับกระแสของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในเวทีโลก องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำเสนอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาอันจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรและมหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการด้านพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2547 จำนวน 2,141 คน จำแนกเป็นข้าราชการ 1,375 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 766 คน

2. ตัวแปรอิสระ

2.1 สถานภาพการทำงาน จำแนกเป็น

2.1.1 ข้าราชการ

2.1.2 พนักงานมหาวิทยาลัย

2.2 ลักษณะงาน จำแนกเป็น

2.2.1 สอน

2.2.2 สนับสนุนการสอน

2.3 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น

2.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.3.2 ปริญญาตรี

2.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

2.4 หน่วยงานที่สังกัด จำแนกเป็น

2.4.1 สำนักงานอธิการบดี

2.4.2 คณะ บัณฑิตวิทยาลัย

2.4.3 สถาบัน สำนัก

2.5 ประสบการณ์ทำงาน จำแนกเป็น

2.5.1 ไม่เกิน 6 ปี

2.5.2 เกิน 6 ปี - 12 ปี

2.5.3 เกิน 12 ปี ขึ้นไป

3. ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกเป็น

3.1 ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

3.2 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

3.3 ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

3.3.1 การฝึกอบรม

3.3.2 การศึกษาต่อ

3.3.3 การศึกษาดูงาน

3.3.4 การผลิตผลงานทางวิชาการ

สมมติฐานของการวิจัย

บุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีสถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรโดยรวมทุกด้าน และแต่ละด้านแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนา หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ ๆ และประสบการณ์ใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในงานวิจัยนี้เป็นการศึกษากิจกรรมหลักของการพัฒนาบุคลากร รวม 4 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ

2. การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญหรือประสบการณ์ด้านการเรียน การวิจัย การอบรม การสัมมนา หรือการทำงาน และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา และการรับคำแนะนำก่อนเข้าฝึกอบรม

3. การศึกษาต่อ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน และ/หรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพเพื่อให้ได้มีซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพและหมายความรวมตลอดถึงการฝึกฝนภาษาและการแนะนำก่อนเข้าศึกษา

4. การศึกษาดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ การฝึกงาน การเยี่ยมชมสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การผลิตผลงานทางวิชาการ หมายถึง กิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตัวเองโดยการผลิตผลงานทางวิชาการ

6. บุคลากรของมหาวิทยาลัย หมายถึง

6.1 ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย แบ่งตามลักษณะบทบาทหน้าที่ได้ 3 ลักษณะ คือ (กฎกระทรวงว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พุทธศักราช 2547, 5)

1) ข้าราชการ สาย ก ซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์
2) ข้าราชการ สาย ข ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ บรรณารักษ์ โสตทัศนศึกษา แพทย์ พยาบาล วิจัย และตำแหน่งในสายงานบริหารอื่นที่ ก.ม.กำหนด
3) ข้าราชการ สาย ค ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าแผนกอิสระ รองคณบดี รองผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าแผนกวิชา ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก และตำแหน่งอื่นที่ ก.ม.กำหนด

6.2 พนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งตามลักษณะบทบาทหน้าที่ได้ 3 ลักษณะ คือ (ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2544)

1) ตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ และตำแหน่งอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารพนักงานกำหนด
2) ตำแหน่งสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือฝ่าย เลขานุการคณะ เลขานุการสถาบัน เลขานุการสำนัก เลขานุการศูนย์ หรือเลขานุการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สถาบัน สำนัก หรือศูนย์ และตำแหน่งอื่น ๆ ที่คณะกรรมการบริหารพนักงานกำหนด
3) ตำแหน่งบริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียก

ชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สถาบัน สำนัก หรือศูนย์ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ หรือ รองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สถาบัน สำนัก หรือศูนย์ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา หรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าสาขาวิชา หรือ รองหัวหน้าหน่วยงานที่มีชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา หรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่คณะกรรมการบริหารพนักงานกำหนด

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าด้านแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร หลักในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการและรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรด้านความรู้ ความชำนาญ มีทักษะและเจตคติที่ดี มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2538 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า มีคำที่ใช้อยู่ 2 คำ ในกระบวนการพัฒนา คือ ฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Education) ความหมายแรกนั้นมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มพูนความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนคำว่าการให้การศึกษานั้นมักจะเพ่งเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคในการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่อาจจะมีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม และพิชัย สตารัตน์ (2547 : 10) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการในการให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สนอง เครือมาก (2536 : 104) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. บุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่แม้ว่าจะได้รับการศึกษามาอย่างดีแต่ก็ยังต้องให้การอบรมพัฒนา จึงจะปฏิบัติหน้าที่ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน แม้มีประสบการณ์ดี แต่เพราะวิชาการเปลี่ยนไป เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนไป นโยบายเปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

3. การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานมีลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นก่อนที่บุคลากรจะปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อน

4. กรณีบุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบใหม่ ก็มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับงานใหม่

5. แม้บุคลากรจะมีความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่แล้ว แต่เพื่อให้การปฏิบัติดีเลิศยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ที่บุคลากรและหน่วยงานต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัฒน์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543 : 169) ได้ให้ความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลาการช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคลากรใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคลากรนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

รุ่งทิพย์ เหลืองอ่อน (2541 : 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของทางราชการ ไว้ดังนี้

1. ระบบการบริหารของทางราชการซับซ้อนมากขึ้น อันเกิดจากโครงสร้างกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จึงจำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักสูตรของมหาวิทยาลัยสอนตั้งแต่วิชาความรู้ที่เป็นพื้นฐาน มิได้เน้นการสอนหลักและวิธีการปฏิบัติราชการ จึงต้องได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะก่อนเข้าปฏิบัติงาน

3. การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรม ให้เรียนรู้วิชาเทคนิคการปฏิบัติงานเสียก่อน

4. การสับเปลี่ยนสายงานหรือตำแหน่ง ต้องได้รับการศึกษาอบรมให้เรียนรู้วิชาเทคนิคการปฏิบัติงานเสียก่อน

5. เทคนิคและวิทยาการใหม่ๆ เกิดขึ้นและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด บุคลากรจึงต้องพัฒนาเรียนรู้เพิ่มเติม ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

วิบูลย์ รัชนีกรพันธ์ (2543 : 56) กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรสำหรับองค์กรสมัยใหม่ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความรู้และความสามารถหลายอย่าง (multi skills)

องค์กรต้องการคนที่มีความรู้ องค์กรบางแห่งต้องการคนที่เป็น "ผู้ชำนาญการพิเศษ" (specialist) แต่บางแห่งต้องการเพียง "ผู้รอบรู้ทั่วไป" (generalist) ซึ่งสามารถทำงานได้หลายอย่างเหมาะสมกับองค์กรที่ผ่านการ re-engineering แล้ว หรือองค์กรที่เกิดใหม่ที่มีจำนวนพนักงาน น้อยลง แต่พนักงานต้องสามารถทำงานได้รอบด้าน ทำให้กระบวนการทำงานกระชับรวดเร็ว และ มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรต้องการคนที่มีความรู้ทางการบริหารจัดการเบื้องต้น พนักงานต้อง รู้จักการบริหารทรัพยากร ทั้งการบริหารเวลา บริหารเงิน วัสดุอุปกรณ์ และบริหารคน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความยืดหยุ่น (flexibility)

องค์การยุคใหม่มีกระบวนการทางธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลายรูปแบบ พนักงานต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปฏิบัติงานได้หลายรูปแบบ สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

3. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation)

ระบบการบริหารยุคใหม่จะมีการกระจายอำนาจ (decentralization) และมอบอำนาจการตัดสินใจ (empowerment) ให้แก่พนักงานระดับล่างมากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถปรับปรุงการทำงาน ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นได้ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะองค์การยุคใหม่ที่พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ

4. ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem-solving)

องค์การยุคใหม่ต้องการคนที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีความสามารถในการตัดสินใจ กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอาจก่อให้เกิดปัญหา ทั้งจากลูกค้าที่มีความต้องการและเรียกร้องมากขึ้น และเกิดจากการแบ่งงานที่มีขอบข่ายไม่ชัดเจน พนักงานจะต้องมีทักษะในการวินิจฉัยและใช้ดุลยพินิจของตนเองในการตัดสินใจแก้ปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้พนักงานต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และกล้าตัดสินใจในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและองค์กร และจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงต่องานที่ได้รับมอบหมาย

5. การทำงานเป็นทีม (teamwork)

การทำงานในยุคใหม่จะต้องทำงานร่วมกันและประสานกันเป็นสายโซ่ในกระบวนการทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทางเดียวกัน นอกจากการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้ว พนักงานต้องสามารถสอนงานคนอื่นได้ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองและทำงานกับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างกลมกลืนร่วมกัน

6. ความรู้ทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication)

องค์การยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและการจัดการด้านสารสนเทศมากขึ้น เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่สนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ พนักงานต้องมีทักษะในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือสื่อสาร คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการใช้งานต่างๆ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจ นอกจากนี้พนักงานต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่จะต้องมีการติดต่อและประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา พนักงานต้องมีทักษะในการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สามารถถ่ายทอดความคิด ตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. จริยธรรม คุณธรรม และความซื่อสัตย์ (ethics, virtues and honesty)

การประกอบธุรกิจยุคใหม่ต้องมีจริยธรรมจึงจะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน องค์การสมัยใหม่จึงเน้นที่ความรับผิดชอบต่อสังคม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการสร้างเสริมคุณค่าทางสังคมและวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม

8. จิตใจบริการ (service minded)

องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการให้บริการที่ดี สามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าจนสามารถชนะคู่แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งลูกค้าภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงานหรือพนักงานที่ทำงานประสานกันภายใน และลูกจ้างภายนอก ได้แก่ ผู้ที่ซื้อสินค้าหรือบริการจากเรา การมีจิตใจบริการจะช่วยให้การทำงานในหน่วยงานมีความราบรื่น เกิดความสามัคคี และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อันเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

สนอง เครือมาก (2536 : 107) ได้ให้ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันได้แก่ การพัฒนาบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือก่อนทำงาน หรือการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือแต่งตั้ง เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปรีดา ศรีเศษมาตย์ (2542 : 21) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย

1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ

1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ได้แก่

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการทำงาน

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน โดยการทดลองปฏิบัติ

2.4 เพื่อฝึกฝนในการทำงาน โดยการทดลองปฏิบัติ

2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติอยู่ให้เกิดขึ้น

หลักในการพัฒนาบุคลากร

สเปียร์ส (Spears. 1971 : 907) ได้เสนอหลักการในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับ คือ บุคลากรเป็นสำคัญ

2. ต้องคำนึงถึงความต้องการของปัญหาและภาวะความเป็นอยู่ของท้องถิ่นในขณะเดียวกันด้วย

3. ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงการเรียนการสอนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินการ และวัดผลทางการพัฒนาบุคลากรด้วย

อำนาจ ไพรเขียว (2547 : 13 – 14) ได้ให้หลักในการจัดการพัฒนาบุคลากรขององค์กรใดก็ตาม เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากร ที่ได้รับมอบหมายทุกคนจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ ๆ ของการจัดการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ

2.2 โดยการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากการพัฒนา

2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างการดำเนินการพัฒนา ให้เป็นไปอย่างฉันท์มิตรเป็นกันเองและสนุกครึกครื้นพอควร

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะถือได้ว่าประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พูดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนา ไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างใดก็ตาม

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาในประเด็นหัวข้อใดก็ตาม วิทยากรหรือผู้ที่มีหน้าที่จัดการพัฒนาบุคลากรควรจะทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ เพราะว่าการกระทำเช่นนั้นนอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาการสร้างความเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ วิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้นมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

5.1 โดยการอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดหมายสำคัญของหัวเรื่องที่นำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง

5.2 โดยการอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่แรกเริ่ม

6. หลักการเน้นย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เท่ากับเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ ดังนั้นการเน้นหรือย้ำเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย

โกวิทย์ กังสนันท์ (2537 : 6 – 9) ได้ให้หลักการในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าควรครอบคลุมด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือ การพัฒนาที่มีเป้าหมายให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมในการทำงาน

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือ การพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีความรู้เฉพาะทางเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพและวิชาชีพ

3. การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) คือ การพัฒนาที่เน้นภาพรวมขององค์การ และจะไม่ได้ผลคุ้มค่าหากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาคน พัฒนากลุ่มคน และการพัฒนาองค์การ นับเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นกระบวนการ การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาไม่ว่าจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การก็ตามล้วนแล้วแต่เป็นการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการทั้งสิ้น การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งจุดใดจุดหนึ่งย่อมจะไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างสมบูรณ์ได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา (2531 : 156 – 157) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคคล เพื่อพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ได้แก่

1. ศึกษาจากผลผลิตของหน่วยงาน ในกรณีที่มีผลผลิตต่ำ สิ่งหนึ่งที่จะต้องพิจารณาคือ มีสาเหตุมาจากบุคลากรด้อยความสามารถในการปฏิบัติงานหรือไม่ หากด้อยความสามารถแล้วจะต้องพิจารณาว่าด้อยความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อที่จะได้นำมากำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และกำหนดวิธีการพัฒนาต่อไป

2. ศึกษาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หากปฏิบัติงานได้ผลต่ำกว่าเป้าหมายจะต้องพิจารณาต่อไปว่าเพราะเหตุด้อยความสามารถหรือไม่ หากด้อยความสามารถแล้วจะต้องพิจารณาต่อไปว่าเพราะเหตุด้อยความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อพิจารณาว่าสมควรจะพัฒนาหรือไม่ โดยวิธีใด

3. ศึกษาจากนโยบาย แผนงาน เป้าหมายของงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สมควรจะต้องพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดจึงจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องพัฒนาบุคลากรนั้น จะพัฒนาโดยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร หรือจะให้ผู้ใดรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากรว่าจะพัฒนาด้วยวิธีใดเพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ ได้แก่ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาทีมงาน

2. การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธี หรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจะดำเนินการเมื่อใด

2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบ

2.2 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละเรื่องหรือโครงการ จะใช้งบประมาณจากแผนงาน หมวดรายจ่าย และจำนวนค่าใช้จ่ายเท่าใด

2.3 กำหนดระบบวิธีการและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในแต่ละวิธีว่าจะติดตามและประเมินผลอย่างไร

2.4 จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจ เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การติดตามประเมินผลการพัฒนากำลังคนด้วยวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการตามแผนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ แบ่งได้เป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ประเมินผลระหว่างดำเนินการพัฒนากำลังคน เช่น การประเมินระหว่างการอบรม เป็นต้น

ระยะที่ 2 ประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ

ระยะที่ 3 การติดตามประเมินผลหลังจากสิ้นสุดโครงการ และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาได้กลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อต้องการทราบว่าได้นำผลการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคและต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานเรื่องใดบ้าง

แคสเตทเตอร์ (Castetter. 1976 : 96 – 99) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ โดยได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจปัญหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร ควรเริ่มจากการสำรวจเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนนี้ควรจะครอบคลุมทุกกิจกรรมของหน่วยงาน และรวบรวมข้อมูลจากปริมาณจากที่หน่วยงานรับผิดชอบ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยคำนึงถึงความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนาและกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ

3. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่มีความละเอียดครอบคลุมถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมเหล่านั้น และกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ ในการวางแผนจะต้องพิจารณากิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

4. การดำเนินการพัฒนาตามแผน ในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ควรจะให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแผนดำเนินการดังกล่าว เพื่อจะได้มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

5. การติดตามประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญมาก การกำกับติดตามเป็นระยะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประเมินปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องต่างๆ

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรม

ตามพจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530 กล่าวว่า "ฝึก" หมายถึงทำให้ชำนาญ "อบรม" หมายถึง แนะนำพร่ำสอนให้ซึมซาบ จนติดเป็นนิสัย แนะนำชี้แจงให้เข้าใจ เมื่อนำความหมายมาผนวกกัน "การฝึกอบรม" หมายถึง กระบวนการแนะนำ ให้ความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ถูกต้องเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถึงขั้นสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้นไปปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทุมพร จามรมาน (2533:2) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงกิจกรรมหรือความพยายามที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ในเรื่องความรู้ ทัศนคติ และทักษะในการทำงาน

กล่าวโดย สรุป การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับความรู้ ความสามารถ จนให้เกิดความชำนาญ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีและมีทัศนคติที่มีต่อหน่วยงาน

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537 : 8-9) ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคน คนเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงานขององค์การจัดเป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งของการบริหารจัดการ การมีคนที่มีคุณภาพมีความรู้ ความสามารถและเจตคติ ดังที่องค์กรต้องการ ด้วยการให้คนได้รับการฝึกฝน เรียนรู้ วิธีการแบบใหม่แล้วประสิทธิภาพในการทำงานจะสูงขึ้น

2. เพื่อพัฒนางาน เนื่องจากกลไกการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคนเป็นพื้นฐาน การส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับคนทุกระดับในองค์การ โดยไม่จำเพาะเจาะจงว่าต้องตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่เท่านั้นหากว่ากิจกรรมนั้นสามารถเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ได้ จะช่วยให้ทุกคน ในองค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี หมายถึงการพัฒนาไปอีกก้าวหนึ่งของงาน ด้วยการฝึกอบรม

3. เพื่อพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การหรือการพัฒนาหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจัดการการพัฒนาหน่วยงาน เป็นได้ทั้งการพัฒนาตัวบุคคล และพัฒนางานซึ่งจะมีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาหลายด้าน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน โดยพิจารณาถึงการกระทำเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ หรือเจตคติ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามลักษณะที่เปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าได้โดยคล่องตัว การจัดกระทำเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ทำงาน เพื่อให้เปลี่ยนบรรยากาศการทำงาน การจัดกระทำเพื่อการพัฒนาองค์การหรือลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เป็นการจัดอบรมที่มุ่งเน้นวิชาการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสายงาน การอบรมจะเน้นเนื้อหาทางข้อเท็จจริงเป็นหลักขยายหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถดูเหมือนจะจำเป็นเมื่องานของหน่วยงานขยายกว้างออกทั้งนี้นอกจากจะเป็นการปฐมนิเทศแล้วยังเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อนโยบาย และแนวทางของการขยาย และพัฒนาหน่วยงานด้วยเพิ่มวิทยฐานะแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การจัดฝึกอบรมตามความต้องการนี้เป็นการจัดอย่างมีเงื่อนไข ผู้เข้ารับการอบรม สามารถใช้ผลจากการฝึกอบรม, เพื่อขอผลงาน ตำแหน่ง หรือเป็นบทบาทของตนเอง ไปในทางที่มีการยอมรับกันมากขึ้น

4. เพื่อพัฒนาสังคม การจัดฝึกอบรมตามความต้องการนี้ บางทีเป็นภารกิจโดยตรงของหน่วยงานที่จะต้องจัด โดยมีเป้าหมายเพื่อขยายบริการเพื่อพัฒนาชุมชน และเผยแพร่วิชาการแก่สังคม

โกวิทย์ กังสนันท์ (2538:38-46) กล่าวว่า หน่วยงานหรือองค์การควรหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Assessment) ซึ่งจะเป็นการพิจารณา วิเคราะห์ หาความต้องการในการฝึกอบรม หรือปัญหาข้อขัดข้องที่จะแก้ไขโดยวิธีการฝึกอบรม และมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน และตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล

2. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยวิเคราะห์และแยกแยะปัญหาต่างๆ และสามารถชี้แจงให้เห็นว่าปัญหาใดสามารถแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม ปัญหาใดควรแก้ไขด้วยวิธีการหรือการแทรกแซง (intervention) ในรูปแบบอื่น

3. เป็นพื้นฐานของการสร้างรูปแบบโครงสร้างและแบบแผนงานฝึกอบรมขององค์การ

4. เป็นเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ประโยชน์ในกระบวนการแก้ปัญหาแทนการลองผิดลองถูกหรือการเดาสุ่มอย่างไม่มีกรอบและหลักเกณฑ์

5. ช่วยให้หน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่ายและผลการสูญเสียระยะยาว จริงอยู่ในขั้นเริ่มต้นหน่วยงานจำเป็นต้องลงทุนและมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการสำรวจวิจัยและศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม แต่การลงทุน ดังกล่าวเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับอนาคตระยะยาว

6. ทำให้เกิดกรอบหลักการและพื้นฐานการติดตามผล (fallow – up) กิจกรรมฝึกอบรมในหน่วยงาน

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 35-37) ได้ให้ข้อเสนอการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการของโครงการ ส่วนที่สำคัญของหลักสูตรที่จะต้องพิจารณาได้แก่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาสาระที่จัดและควรระบุเป็นรายหัวข้อวิชาและระบุกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงการใช้สื่อการเรียนการสอนและการประเมินผล การจัดหลักสูตรนั้นจะต้องให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการในการฝึกอบรม ควรพิจารณา ดังนี้

1. เป็นวิชาที่ตอบสนองหรือแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2. วิชาที่ระบุในหลักสูตร ควรกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษรมีรายละเอียดหรือสาระสำคัญของรายวิชา เพื่อให้การดำเนินงานหรือการสอนของวิทยากรตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้จัดการฝึกอบรม

3. พิจารณาระยะเวลาที่เหมาะสมแก่ความจำเป็น เวลาที่จะอำนวยประโยชน์ของผู้เข้าอบรม

4. คำนึงถึงการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จะเป็นหลักสูตรเพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะและเป็นหลักสูตรระยะสั้น การพัฒนาหลักสูตรมีจุดมุ่งหมายเฉพาะกลุ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นิรมล ศตวุฒิ (2543 : 121) ได้ให้หลักการพัฒนาหลักสูตรเพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะ หรือหลักสูตรระยะสั้น ดำเนินการตามกระบวนการของการพัฒนาหลักสูตร เช่นเดียวกับหลักสูตรประเภทอื่น ๆ ในกระบวนการขั้นแรก คือการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน จะวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเฉพาะกลุ่มเป้าหมายแล้วค่อยดำเนินการกำหนดจุดมุ่งหมายจากข้อมูลพื้นฐานที่รวบรวมได้ และดำเนินการขั้นต่อไปจนครบกระบวนการ แต่ละส่วนของหลักสูตรต้องมีความสอดคล้องกัน การร่างหลักสูตรในส่วนประกอบต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงปัญหาหรือจุดด้อยที่จำเป็นต้องมีการพัฒนากลุ่มเป้าหมายด้วยการจัดหลักสูตรเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้เข้าศึกษา อบรมหรือฝึกฝน ข้อมูลที่แสดงไว้ควรมีหลักฐานประกอบที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลที่มีการอ้างอิงไว้เป็นเอกสารหรือเป็นข้อมูลตัวเลขที่ผู้วิเคราะห์ข้อมูลได้พบจากการวิเคราะห์

1. หลักการของหลักสูตร แสดงถึงเป้าหมายโดยรวมของหลักสูตร

1.1 จุดมุ่งหมาย ประกอบด้วยความคาดหวังถึงคุณลักษณะที่ผู้เรียนจบหลักสูตรจะได้รับ

1.2 โครงสร้างของหลักสูตร แสดงถึงภาพรวมของการจัดเนื้อหาความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน แสดงถึงลักษณะการจัดซึ่งอาจแบ่งเป็นวิชาเป็นหน่วย หรือหัวข้อหัวเรื่อง เป็นต้น และแสดงเวลาเรียนตลอดหลักสูตร

2. รายละเอียดในแต่ละวิชาหรือหน่วย หรือหัวข้อ หรือหัวเรื่อง ประกอบด้วย

2.1 จุดประสงค์ ซึ่งแสดงถึงความคาดหวังว่าผู้เรียนได้รับอะไร หรือทำอะไรได้เมื่อเรียนจบวิชา (หน่วย หัวข้อ หัวเรื่อง) นั้น

2.2 ขอบเขตเนื้อหา ระบุเฉพาะเนื้อหาวิชาหลักของวิชา วิชา (หน่วย หัวข้อ หัวเรื่อง) นั้น

2.3 กิจกรรมการเรียนการสอน ระบุประเภทของกิจกรรมที่จะใช้ในการเรียนการสอน

2.4 สื่อการเรียนการสอน ระบุประเภทของสื่อที่จะใช้ประกอบการเรียนการสอน

2.5 การประเมินผลการเรียน แสดงถึงวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้แต่ละส่วนประกอบในแต่ละวิชา (หน่วย หัวข้อ หัวเรื่อง) นี้จะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กันต้องเอื้อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ได้

2.6 การประเมินผลการเรียน (รวบยอด) แสดงถึงวิธีการประเมินผลการเรียนทั้งหลักสูตรและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนการสอนรวมทั้งหลักสูตร เพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรครบถ้วนหรือไม่

2.7 การประเมินหลักสูตร ประกอบด้วยวิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหลักสูตรเพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรบรรลุผลมากน้อยเพียงไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ (up Grading) จัดเป็นวิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญวิธีหนึ่งที่จำเป็นต่อการบริหาร และพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นการเพิ่มวุฒิบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้ความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ก็จัดว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย หรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือศึกษา เพิ่มเติม หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่างๆ เพิ่มเติม (ภิญโญ สาธร. 2526 : 25)

การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้การศึกษา "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศให้มีคุณภาพ บุคลากรทางการศึกษาจึงควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ การให้โอกาสแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น มีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และมีโอกาสได้เลื่อนฐานะมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นซึ่งคือผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการส่งเสริมกำลังใจแก่บุคลากรแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (พิไล จิระไกรศิริ, 2543, 36)

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้ได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งรุ่งทิพย์ เหลืองอ่อน (2541 : 62) กล่าวว่า การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อจะได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานของตนหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ทำให้ดียิ่งขึ้น การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ให้ประสบการณ์ตรง จึงเป็นการให้ประโยชน์ต่อบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ประทวน สมบูรณ์ (2540 : 56) ได้อธิบายว่า การศึกษาดูงานเป็นการพาบุคลากรในหน่วยงาน ไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน การพาบุคลากรไปศึกษาดูงานจะช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ประสบการณ์ ในการทำงานเทคนิคใหม่ๆ เกิดแนวคิดที่จะนำมาใช้ปรับปรุงในหน้าที่ของตนให้ดีและพัฒนายิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอีกทางหนึ่ง การศึกษาดูงานนอกจากจะเป็นวิธีดังกล่าวแล้ว การที่บุคลากรไปศึกษาดูงานอยู่ในต่างประเทศและการที่ให้บุคลากรไปศึกษาดูงานก็จัดว่าเป็นการศึกษาดูงานเช่นเดียวกัน

สมจินตนา ภักศรีวงศ์ (2540 : 81) ได้กล่าวเกี่ยวกับการศึกษาดูงานเป็นกระบวนการทางการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มมวลประสบการณ์แก่บุคลากรในหน่วยงานให้ได้รับความรู้ความเข้าใจ รับคำปรึกษา แนะนำ หรือวิธีการแนวทาง ตลอดจนรูปแบบต่างๆ ในการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของตนและหน่วยงาน ทั้งเพื่อการปรับปรุง พัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้ได้มีสัมพันธภาพที่ดี ทั้งกับบุคลากรในหน่วยงานเดียวกันและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้เกิดวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นแนวทางและวิธีการที่จะส่งเสริมงานให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยการศึกษาดูงานอาจกระทำได้ทั้งในกรณีของบุคคล รายกลุ่ม ซึ่งลักษณะการศึกษาดูงานของบุคลากรอาจเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

1. การศึกษาดูงานที่บุคลากรยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในงานนั้นๆ เพียงแต่มีกิจกรรมหรือโครงการที่ต้องกระทำ จึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่เคย ดำเนินการมาแล้ว และบังเกิดผลดี โดยศึกษาดูงานครบกระบวนการเพื่อนำมาปรับใช้ในหน่วยงาน

2. การศึกษาดูงานที่บุคลากรในหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานนั้นมาแล้ว แต่มีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ในลักษณะนี้หน่วยงานที่ไปศึกษาดูงานต้องเป็นหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จมาแล้วถือเป็นแบบอย่างได้

3. การศึกษาดูงานที่บุคลากรในหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ แต่ต้องการศึกษาดูงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันเพื่อเพิ่มคุณภาพให้ดียิ่งๆ ขึ้น

ธานินทร์ อุดม (2546, 23 – 24) ได้ประมวลและสรุปแนวทางการปฏิบัติที่จะทำให้การจัดการศึกษาดูงานประสบผล ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานมีความชัดเจนหรือไม่ว่าต้องการให้เกิดผลอะไร มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระของหลักสูตรโดยรวมอย่างไร และจะวัดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการใด ตามปกติการไปศึกษาดูงานแต่ละครั้งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลอะไรขึ้นในการไปศึกษาดูงานนั้น และวัตถุประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาสาระหลักของหลักสูตร เช่น ในการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษาดูงาน ก็จะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารของหน่วยงานหรือโครงการที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นต้น

2. วิธีการที่จะใช้ในการไปศึกษาดูงานกำหนดไว้อย่างไร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ในการไปศึกษาดูงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเป็นเพียงการไปเดินดูสิ่งต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานพาไปดูเท่านั้น แต่เรายังสามารถใช้วิธีการอื่นในการไปดูงานได้อีก ซึ่งผู้จัดการศึกษาดูงานจะต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลได้ตามที่ต้องการ เช่น ให้มีการสัมมนาประกอบ หรือให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดูงานด้วยเป็นต้น

3. การเตรียมความพร้อมในการไปศึกษาดูงาน ก่อนที่จะไปดูงานเราจะต้องเตรียมการหลายๆ ด้าน เช่น

3.1 ตัวผู้รับการฝึกอบรม มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และวิธีการไปศึกษาดูงานตรงตามที่ต้องการหรือไม่ พวกเขามีความพร้อมเพียงใดที่จะเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.2 การประสานงานกับหน่วยงานที่จะไปเพื่อให้เกิดความพร้อมในการต้อนรับและให้ข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการดูงานนั้นต้องการข้อมูลจำนวนมากที่จะมาทำการวิเคราะห์ เราจะต้องแน่ใจได้ว่าหน่วยงานที่เราไปดูนั้นเต็มใจที่จะให้ข้อมูลโดยไม่ปิดบัง

3.3 การเตรียมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นไว้ก่อน เพื่อที่จะได้ตั้งประเด็นการศึกษาให้เหมาะสมกับความสนใจของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้การไปดูงานกระชับ ไม่เสียเวลาไปกับเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้อง และยังแสดงให้หน่วยงานที่ไปดูเห็นว่าคณะที่ไปดูงานมีความสนใจหน่วยงานของเขาอย่างแท้จริง

3.4 สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องมีการจัดเตรียมเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเดินทาง การพักแรมและอาหาร ซึ่งจะเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ดี

4. การจัดการหรืออำนวยการให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่คงจะไม่ต้องกล่าวถึงมากนัก เพราะเป็นสิ่งที่นักฝึกอบรมคุ้นเคยกันดีอยู่แล้วว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร

5. การประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญที่ทำค่อนข้างยาก การประเมินผลที่ดีนั้นจะต้องประเมินจากหลายฝ่าย ทั้งจากตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง จากเจ้าหน้าที่โครงการและวิทยากรการประเมินผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2537 : 517 – 518) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของวิธีศึกษาดูงาน ดังนี้

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการแสดงอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมาก มีลักษณะสำคัญของวิธีการ พอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ปฏิบัติจริง ต้องการรู้เห็นเหตุการณ์ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้นๆ ปฏิบัติอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

2. อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการดูงาน โดยวิทยากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจริง ณ สถานที่ที่ดูงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจแก่ผู้ไปดูงานมากยิ่งขึ้น

<u>ข้อดีและข้อบกพร่องของวิธีการศึกษาดูงานนอกสถานที่</u>

1. ช่วยสร้างประสบการณ์ให้แก่ผู้ไปศึกษาดูงานอย่างแท้จริง เพราะสามารถพบเห็นได้ด้วยตนเองและโดยตรง ได้ความรู้และความตื่นเต้นด้วย

2. ช่วยขยายความรู้ความเข้าใจของผู้ศึกษาดูงานให้มากยิ่งขึ้น

3. ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีทำให้เกิดความกระตือรือร้น

ข้อบกพร่องของวิธีการศึกษาดูงานนอกสถานที่

1. ต้องมีการตระเตรียมการต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ทั้งในด้านยานพาหนะ สถานที่ที่จะไปดูงาน และตัวบุคคลที่จะมาต้อนรับ

2. ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการมาก ถ้ายิ่งสถานที่ที่จะดูงานอยู่ไกล นอกจากจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทางแล้ว ยังอาจจะทำให้ผู้ไปดูงานเกิดความเหน็ดเหนื่อยก็ได้

3. เป็นการยากที่จะกำจัดขอบเขตของผู้แสดง ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานของสถานที่ที่ดูงานได้ การแสดงอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้ไปดูงานได้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้แสดงซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ที่ดูงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการไปดูงาน จึงอาจแสดงหรือปฏิบัติบางอย่างผิดแผกแตกต่างไปจากปกติวิสัย ทำให้ผู้ไปดูงานเกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย

สมเกียรติ ศรีจักรวาพ (2540 : 45 – 48) ได้กล่าวถึง แนวทางในการศึกษาดูงาน มีข้อควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. ความเหมาะสมของเนื้อหา สิ่งแรกที่ควรพิจารณา ก็คือ เนื้อหาของสถานที่ดูงานนั้นเหมาะสมหรือเป็นตัวแทนที่ดีเพียงใดกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ คุ้มค่าที่จะนำผู้เข้าร่วมประชุมเดินทางไปดูงานหรือไม่ ซึ่งบ่อยครั้งเรามักจะได้ยินเสียงที่ว่า “พามาดูอะไรไม่เห็นเข้าท่า เสียเวลาจริงๆ” หากเป็นเสียงในลักษณะนี้ก็จะแสดงว่าสถานที่ที่เราเลือกไว้ไม่ดีแน่นอน ตรงกันข้ามหากมีเสียงว่า “คุ้มค่าจริงๆ ที่มีโอกาสมาดูงานที่นี่” ก็จะแสดงว่าสถานที่นั้นเป็นประโยชน์มากและเป็นที่พอใจของผู้ที่เข้าประชุมนั่นเอง สิ่งที่ควรพิจารณาควบคู่กันไป ก็คือ ในเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์เดียวกันนี้ ในเส้นทางเดียวกันมีแห่งอื่นๆ อีกหรือไม่ หากมีหลายแห่งก็เป็นการประหยัดเวลาการเดินทางได้อีกด้วย

2. ระยะทาง ข้อควรพิจารณาในเรื่องของระยะทางก็ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จัดไว้ให้สำหรับการดูงาน เช่น 1 วัน 3 วัน หรือ 7 วัน เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นว่าหากเป็นการดูงานใน 1 วัน ย่อมแน่นอนว่าระยะทางไม่ไกลเกินไปนัก สามารถเดินทางไปเช้าเย็นกลับได้ หากมีระยะเวลา 3 วัน หรือ 7 วัน ติดต่อกัน การพาไปศึกษาดูงานในภาคเหนือก็สามารถดำเนินการได้อย่างสบาย

3. การคมนาคม เส้นทางคมนาคมนับว่ามีผลต่อระยะเวลาในการเดินทางมาก หากไม่พิจารณาให้ดีอาจทำให้เสียเวลามาก เช่น การดูงานการศึกษาของชาวเขา การเดินทางต้องผ่านถนนลูกรังวกวนบนภูเขาและบางแห่งต้องเดินทางเท้าต่ออีก ในกรณีเช่นนี้ต้องคำนวณระยะเวลาในการเดินทางให้ดี หรือแม้แต่การดูงานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีถนนคอนกรีตอย่างดีก็ตามก็ต้องเผื่อเวลาสำหรับรถติดอีกเป็นชั่วโมง หรือสองชั่วโมงด้วยซ้ำ

4. กำหนดเวลาศึกษาดูงาน กำหนดเวลาดูงานโดยเฉพาะในสถานที่ราชการไม่ควรเริ่มเวลา 08.30 น. หรือ 13.00 น. ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปเจ้าของสถานที่จะเตรียมตัวไม่พร้อม ทำให้เกิดความขลุกขลักขึ้น หรือเจ้าหน้าที่มาสาย ถึงสถานที่ตามนัดหมาย

5. ค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายนี้นับเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการดูงานนอกสถานที่ว่าจะสามารถไปดูงานได้ไกล้หรือไกล ซึ่งแน่นอนว่าหากงบประมาณน้อย การดูงานก็คงดูได้ในสถานที่ใกล้ๆ แต่หากมีงบประมาณมากการดูงานก็สามารถไปได้ไกลและไปได้หลายวัน

6. การสำรวจเส้นทาง การดูงานนอกสถานที่จะจัดให้มีมากน้อยแค่ไหนนั้น การสำรวจเส้นทางนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เรามักจะพบเสมอๆ ว่าการจัดดูงานนอกสถานที่ที่ผู้จัดพาวกไป เวียนมา เพื่อหาสถานที่ดูงาน การเดินทางล่าช้า สถานที่ดูงานไม่เข้ากับวัตถุประสงค์ ฯลฯ ลักษณะที่เกิดขึ้นเช่นนี้ล้วนมาจากการขาดการสำรวจเส้นทางทั้งสิ้น การสำรวจเส้นทางมีข้อดีหลายประการ อาทิ

6.1 ศึกษาความเหมาะสมของสถานที่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน

6.2 ตรวจสอบระยะทาง และเวลาที่ใช้ในแต่ละจุด

6.3 สร้างความคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่และสถานที่

6.4 สำรวจร้านอาหารสำหรับมื้อกลางวัน

6.5 จัดทำแผนและกำหนดการเดินทางได้ถูกต้อง

7. การจัดเตรียมยานพาหนะ เมื่อมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ก็จำเป็นต้องมีการจัดเตรียมในเรื่องของยานพาหนะตามมาทันที ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับจำนวนของผู้ออกดูงาน สถานที่ดูงาน ระยะเวลา และงบประมาณ ว่าเราจะต้องจัดเตรียมยานพาหนะชนิดใดหรือหลายชนิด และจำนวนเท่าใด

สมคิด บางโม (2544 : 95) ได้กล่าวถึง วิธีการและขั้นตอนการศึกษาดูงานไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประสานงานกับแหล่งที่ดูงานในเรื่องวิธีการดูงานว่าควรทำอย่างไร

ขั้นที่ 2 แบ่งกลุ่มผู้รับการอบรม มอบหัวข้อที่จะศึกษาดูงานให้รับผิดชอบ

ขั้นที่ 3 ไปศึกษาดูงานตามกำหนดเวลา

ขั้นที่ 4 เมื่อกลับมาแล้วแต่ละกลุ่มรายงานสรุปหัวข้อที่ดูงาน พร้อมเสนอแนวคิดในการนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนเองให้แก่ที่ประชุมผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 5 ทำรายงานการศึกษาดูงานเสนอ

จากแนวทางและขั้นตอนในการศึกษาดูงานดังกล่าวมานั้น ได้สรุปได้ว่า การศึกษาดูงานนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 เตรียมแผนในการทัศนศึกษาดูงาน

1.2 เตรียมข้อมูลเนื้อหาความเหมาะสม

1.3 เตรียมผู้ร่วมการอบรมทัศนศึกษาดูงาน

1.4 เตรียมสถานที่จะดูงานแจ้งวัตถุประสงค์

1.5 เตรียมยานพาหนะ

1.6 เตรียมงบประมาณ

1.7 เตรียมประสานงาน

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ประสานงานแหล่งทัศนศึกษาดูงาน

2.2 กำหนดเวลาดูงาน ระยะเวลา และเส้นทาง

2.3 แบ่งกลุ่มผู้รับการอบรม มอบหมายหัวข้อทัศนศึกษาดูงาน

2.4 กำหนดผู้นำการทัศนศึกษา

3. ขั้นประเมินผลและรายงาน

3.1 ประเมินผลการดำเนินงานทัศนศึกษา

3.2 ทำรายงานการศึกษาดูงานเสนอผู้รับผิดชอบ

การผลิตผลงานทางวิชาการ

ในโลกแห่งวิทยาการในสาขาต่างๆ นั้น ความรู้ที่มีอยู่แล้วอาจกลายเป็นความรู้เก่าได้เสมอ เพราะความรู้ทั้งหลายมีการเปลี่ยนแปลงได้ ความรู้อาจเกิดขึ้นใหม่ได้ วิธีการเผยแพร่ความรู้อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ โลกเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลาบุคลากรผู้สอนในระดับสูงๆหรือบุคลากรทางการศึกษาจะต้องแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและความแกร่งกล้าในวิชาการของตน มีความจำเป็นต้องดูแลให้วิชาการในแวดวงของตนก้าวหน้าอยู่เสมอ เพราะความรู้เก่าที่มีอยู่แล้ว ความรู้ที่ผู้อื่นได้ค้นคว้าบุกเบิกจัดทำไว้ซึ่งมีอยู่แล้ว การต้องการความก้าวหน้าในวิทยาการ และการต้องการความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ทำความเข้าใจใช้อธิบายปรากฏการณ์ใช้ช่วยในการคาดคะเนพยากรณ์ ใช้ช่วยกำหนดการควบคุมและแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องและพัฒนาสิ่งใหม่ที่จำเป็นเป็นสิ่งซึ่งเกิดขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลาเช่นกันความจำเป็นในการขยายขอบฟ้าแห่งวิชาการจึงได้กลายเป็นสิ่งสำคัญมาก เป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งสำหรับนักวิชาการ

โดยปกติแล้วความรู้ใหม่หรือสิ่งใหม่ทางวิชาการนั้นมักได้จากการวิจัย (Research) มาจากการประมวล สั่งสมหรือสะสม (Collection) ได้มาจากการวิเคราะห์ (Analysis) การตีความ (Interpretation) หรือนำเสนอ (Presentation) ข้อความในรูปแบบแนวใหม่ (New Approach) จากการสร้างสรรค์หรือรังสรรค์ (Creative) ด้วยการพัฒนา (Develop) จากเดิมให้เป็นสิ่งที่ดียิ่งขึ้น ก้าวหน้ายิ่งขึ้นกว่าที่ที่เป็นอยู่ หรือจัดทำขึ้นใหม่ และสิ่งเหล่านั้นมักจะต้องมีการจัดทำเป็นเอกสาร หลักฐาน เป็นสิ่งตีพิมพ์ มีการเผยแพร่หรือมีการส่งทอดสู่วงวิชาการเป็นความรู้ใหม่สู่โลกวิชาการที่เพิ่มพูนขึ้นอยู่ตลอดเวลา (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 44-50)

ทบวงมหาวิทยาลัย (หนังสือ ที่ ทม 0202.2/ว13 ลงวันที่ 12 เมษายน 2542) ได้กำหนดคำจำกัดความของผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. เอกสารประกอบการสอน หมายถึงเอกสาร สื่ออื่นๆ ที่ใช้ประกอบการสอนวิชาใดวิชาหนึ่งตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่สะท้อนให้เห็นเนื้อหาวิชาและวิธีการสอนอย่างเป็นระบบ

2. เอกสารคำสอน หมายถึงเอกสารคำบรรยาย หรือสื่ออื่นๆ ที่ใช้สอนวิชาใดวิชาหนึ่งตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ที่สะท้อนให้เห็นเนื้อหาวิชาและวิธีการสอนอย่างเป็นระบบและมีความสมบูรณ์กว่าเอกสารประกอบการสอน

3. บทความทางวิชาการ หมายถึง งานเขียนซึ่งกำหนดประเด็นที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ประเด็นดังกล่าวตามหลักวิชาการและมีการสรุปประเด็น อาจเป็นการนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาสังเคราะห์โดยผู้เขียนสามารถให้ทัศนะทางวิชาการของตนได้อย่างชัดเจน

4. ตำรา หมายถึง เอกสารวิชาการที่เรียบเรียงอย่างเป็นระบบ อาจเขียนเพื่อตอบสนองเนื้อทั้งหมดของรายวิชา หรือส่วนหนึ่งของวิชาหรือหลักสูตรก็ได้ โดยมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสะท้อนให้เห็นความสามารถในการถ่ายทอดวิชาในระดับอุดมศึกษา ในบางกรณีผู้เขียนอาจเสนอตำราในรูปของสื่ออื่นๆ เช่น ซีดีรอม หรืออาจใช้ทั้งเอกสารและสื่ออื่น ๆ ประกอบตามความเหมาะสม

5. หนังสือ หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่เขียนขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ไปสู่วงวิชาการ และ/หรือผู้อ่านทั่วไป โดยไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของหลักสูตร หรือต้องนำมาประกอบการเรียนการสอนในวิชาใดวิชาหนึ่ง ทั้งนี้ จะต้องเป็นเอกสารที่เรียบเรียงขึ้นอย่างมีเอกภาพ มีรากฐานทางวิชาการที่มั่นคง และให้ทัศนะของผู้เขียนที่สร้างเสริมปัญญาความคิดและสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการให้แก่สาขาวิชานั้นๆ และ/หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวเนื่อง ในบางกรณีผู้เขียนอาจเสนอหนังสือมาในรูปของสื่ออื่นๆ เช่น ซีดีรอม หรืออาจใช้ทั้งเอกสารหรือสื่ออื่นๆ ประกอบกันตามความเหมาะสม

6. งานวิจัย หมายถึงงานค้นคว้าอย่างมีระบบและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล หลักการหรือข้อสรุปรวม ที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการหรือเอื้อต่อการนำวิชานั้นไปประยุกต์ มีลักษณะเป็นเอกสารที่มีระเบียบวิจัยเหมาะสมกับธรรมชาติของวิชา

7. ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น หมายถึง ผลงานอย่างอื่นที่ไม่ใช่เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน หนังสือ บทความวิชาการ ตำราหรืองานวิจัย โดยปกติหมายถึงสิ่งประดิษฐ์หรืองานสร้างสรรค์ อาทิ เครื่องทุ่นแรง ผลงานการสร้างสิ่งมีชีวิตพันธุ์ใหม่ วัคซีน หรือสิ่งก่อสร้าง ผลงานด้านศิลปะ ฯลฯ ผลงานทางวิชาการดังกล่าวอาจบันทึกเป็นภาพยนต์หรือแถบเสียงก็ได้

ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นจะต้องประกอบด้วยคำอธิบายที่ชี้ให้เห็นว่างานดังกล่าวทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการหรือเสริมสร้างองค์ความรู้หรือให้วิธีการที่จะเป็นประโยชน์ต่อสาขาวิชานั้น และแสดงถึงความสามารถในการบุกเบิกในสาขาวิชานั้น สำหรับผลงานที่มุ่งผลเชิงปฏิบัติจะต้องผ่านการพิสูจน์หรือมีหลักฐานรายละเอียดต่างๆ ประกอบแสดงให้เห็นคุณค่าของผลงาน

8. งานแปล เป็นงานแปลจากงานต้นแบบที่เป็นงานวรรณกรรมหรืองานด้านปรัชญา หรือประวัติศาสตร์ หรือวิทยาการสาขาอื่นบางสาขาที่มีความสำคัญทรงคุณค่าในสาขานั้น ๆ ซึ่งเมื่อได้นำมาแปลแล้วจะเป็นการเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการที่เห็นได้ประจักษ์ชัด เป็นการแปลจากภาษาต่างประเทศเป็นภาษาไทย หรือจากภาษาไทยเป็นภาษาต่างประเทศ หรือแปลภาษาต่างประเทศหนึ่งเป็นภาษาต่างประเทศอีกภาษาหนึ่ง

มนัส สุวรรณ (2543. 5-12) ได้เสนอแนวทางในการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อให้ดำเนินไปด้วยดี มีคุณภาพ ไว้ดังต่อไปนี้

1. กำหนดประเภทและขอบเขตของผลงานทางวิชาการที่ต้องการผลิต จุดเริ่มต้นที่ดีของการผลิตผลงานทางวิชาการคือผู้ผลิตผลงานต้องทราบเป็นการล่วงหน้าและเป็นการส่วนตัวก่อนว่าตนเองจะผลิตงานในลักษณะใด ข้อควรคำนึงถึงในขั้นตอนนี้คือลักษณะหรือประเภทของผลงานทางวิชาการที่จะผลิตนั้นต้องเข้าข่ายในประเภทของผลงานทางวิชาการซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดเอาไว้ ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนในการเสนอพิจารณาเพื่อขอกำหนดตำแหน่ง

2. สำรวจศักยภาพและความพร้อมของตนเองก่อนเริ่มผลิตผลงาน การสำรวจศักยภาพและความพร้อมก่อนผลิตผลงานทางวิชาการก็คล้ายกับการตรวจสภาพรถและสภาพอากาศก่อนออกเดินทางไปพักผ่อนไกลๆ ถ้าสภาพรถดี สภาพอากาศดีการเดินทางก็ปลอดภัย การพักผ่อนก็เปี่ยมไปด้วยความสุขความสำราญ ในการผลิตผลงานวิชาการผู้ผลิตต้องเตรียมความพร้อมของตัวเองเช่นกันเพื่อให้การผลิตผลงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและได้ผลที่ดีมีคุณภาพ ศักยภาพและความพร้อมที่จะเสนอแนะให้สำรวจแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ศึกษาศักยภาพด้านความพร้อมภายใน (Internal Factors) ประกอบด้วย ความรู้/ความสามารถ (ปัญญา) ความมุ่งมั่น/ตั้งใจ/ความแน่วแน่ (สติ) แรงกระตุ้น เวลา

2.2 ศักยภาพและความพร้อมภายนอก (External Factors) ประกอบด้วย บรรยากาศทางวิชาการ ภาระงาน (ทั้งที่ทำงาน ที่บ้าน และที่อื่นๆ) ปัจจัยทางการเงิน แหล่งและบุคคลที่จะสนับสนุนช่วยเหลือการผลิตผลงาน (ห้องสมุด it อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นต้น)

2.3 วางแผนอย่างรอบคอบ การผลิตผลงานทางวิชาการที่ดีมีคุณภาพ ผู้ผลิตผลงานทางวิชาการจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี สิ่งจำเป็นที่ผู้ผลิตผลงานทางวิชาการต้องใส่ใจและให้ความสำคัญเป็นพิเศษในขั้นต้องการวางแผน

1) ศึกษากฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ในการเสนอผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้ละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างระเบียบและข้อบังคับในส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบ (Format) ของผลงานทางวิชาการ ลักษณะ/ประเภทต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในภายหลัง

2) กำหนดแผนการทำงาน (Time Table)

2.4 ปูพื้นฐานให้แน่น นอกเหนือจากการเตรียมการเตรียมใจให้พร้อมแล้ว การเตรียมสรรพกำลังสนับสนุนก็ถือว่ามีความสำคัญมาก รถจะดีอย่างไร ถ้าไม่มีน้ำมันเชื้อเพลิงก็ไม่สามารถจะขับขี่ไปไหนมาไหนได้ ปืนจะดีอย่างไรแต่ถ้าไม่มีกระสุนจะใช้ยิงข้าศึกศัตรูก็ย่อมทำไม่ได้ ฉันใดก็นั้นการผลิตผลงานทางวิชาการที่ดีมีคุณภาพก็จำเป็นอยู่เองที่ผู้ผลิตผลงานต้องมีสรรพกำลังสนับสนุนเป็นรากฐานยิ่งมีมากเท่าใดพื้นฐานก็แน่นหนามากเท่านั้น พื้นฐานในที่นี้หมายถึง

1) แนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับผลงานทางวิชาการที่ผู้ผลิตประสงค์จะสร้าง ผู้จะผลิตผลงานทางวิชาการต้องมีความแม่นยำในแนวคิด ทฤษฎี และหลักการในประเด็นที่ตนเองจะผลิต ต้องมีการศึกษา ทบทวน วิเคราะห์ สังเคราะห์และรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบสามารถนำมาอ้างอิงหรือใช้ประโยชน์ได้ทุกเมื่อเมื่อมีความต้องการขณะผลิตผลงานทางวิชาการ

2) มีผู้รู้ผู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่จะผลิตผลงานทางวิชาการเป็นที่ปรึกษา พื้นฐานในส่วนนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองในการผลิตผลงานทางวิชาการให้กับผู้ผลิตมากขึ้น เมื่อมีการสร้างผลงานทางวิชาการจริงและต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคใดๆ ก็สามารถปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้

2.5 ลงมือผลิตผลงานทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นงานลักษณะใดหรือประเภทใดก็ตาม โดยภาพรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับกระบวนคิด การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล และสุดท้ายคือจัดทำเป็นรายงาน (บางกรณี อาจเป็นผลงานทางวิชาการลักษณะอื่น) อย่างไรก็ตามก็คงต้องยอมรับกันว่าการ ผลิตผลงานทางวิชาการที่ดีมีคุณภาพนั้นนอกจากอาศัยศักยภาพ ความพร้อม และการเตรียมตัวที่ดีของผู้ที่จะผลิตผลงานทางวิชาการเองแล้ว ความสำเร็จ อีกส่วนหนึ่งอาจเป็นจากทักษะ (Skill) และพรสวรรค์ (Gift) ของผู้ที่จะสร้าง ผลงานด้วย ความเป็นคนช่างคิด ช่างสังเกต และใฝ่หาความรู้อยู่อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง ยิ่งถ้าเป็นผู้ที่ชอบขีดเขียนอยู่ตลอดเวลาแล้วย่อมมีส่วนสนับสนุนให้มี การสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

ชุติมา สัจจานันท์ (2540 : 1 – 4) ให้ข้อสังเกตในการเขียนผลงานทางวิชาการ เป็นข้อควรระวังในการเขียนผลงานทางวิชาการ และข้อบกพร่องบางประการที่พบในงานเขียนทางวิชาการ ไว้ดังนี้

ข้อควรระวังในการเขียนงานทางวิชาการ

1. อย่า เตรียมตัวหรือศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่จะเขียนอย่างผิวเผิน
2. อย่า รีบเขียนให้เสร็จภายในเวลาอันสั้น โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ
3. อย่า ลอกเลียนข้อความหรือแนวคิดผู้อื่น โดยไม่อ้างอิง
4. อย่า เพียงแต่เอาข้อมูลของผู้อื่นมาต่อเติม ดัดแปะ เป็นของตนเอง จะต้องแสดงส่วนที่เป็นความคิดของตนเองด้วย
5. อย่า ข้ามส่วนที่ไม่รู้ ไม่มั่นใจ โดยไม่ศึกษาโดยละเอียด
6. อย่า ให้ข้อมูลพาไป
7. อย่า เขียนเพียงเพื่อแสดงภูมิปัญญาของตน โดยไม่คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย
8. อย่า เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ
9. อย่า ขาดจิตสำนึกและจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ

ข้อบกพร่องบางประการที่พบในงานเขียน

1. ด้านหัวข้อผลงาน ขาดความใหม่ ซ้ำซ้อนกับงานเขียนของผู้อื่นที่ทำไว้แล้วจำนวนมาก ขาดความน่าสนใจ กว้างเกินไป

2. ด้านเนื้อหา การวางโครงเรื่อง ไม่เหมาะสม ไม่ต่อเนื่องสัมพันธ์ตามลำดับ กระบวนการเรียนรู้ เนื้อหาสับสนวกวน ซ้ำซ้อน ไม่ได้สัดส่วน บางหัวข้อมีรายละเอียดมากเกินไป หรือน้อยเกินไป เนื้อหาหรือข้อมูลขาดความทันสมัย ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหามีลักษณะเป็นการรวบรวมหรือปะติดปะต่อ มุ่งปริมาณมากกว่าคุณภาพ ขาดการนำเสนออันแสดงถึงความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ การมีประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. ด้านการอ้างอิง ไม่ถูกรูปแบบมาตรฐานสากล หรือใช้เอกสารอ้างอิงล้าสมัย เก่า ไม่น่าเชื่อถือ เป็นเอกสารอันดับรอง หรือข้อมูลทุติยภูมิมากกว่าข้อมูลปฐมภูมิ

4. ด้านภาษา ไม่เป็นทางการ หรือทางวิชาการ เป็นภาษาพูดไม่สละสลวย หรืออ่านเข้าใจยาก สะกดการันต์ไม่ถูกต้อง ใช้คำศัพท์ไม่คงที่ ใช้ศัพท์บัญญัติขึ้นเอง หรือไม่ใช้ศัพท์ที่ทางการบัญญัติไว้แล้ว ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยโดยไม่จำเป็น ใช้ภาษาไม่คงเส้นคงวา

5. ด้านรูปเล่มและการพิมพ์ ส่วนประกอบของงานเขียนไม่สมบูรณ์ เช่น คำนำ สารบัญ เลขประจำหนังสือสากล (ISBN) จัดเรียงลำดับเลขที่หน้าไม่ถูกต้องตามแบบแผน มีการพิมพ์ผิดพลาด ตกหล่น ตัวพิมพ์มีขนาดไม่คงที่ตลอดทั้งเล่ม การเว้นวรรค การจัดรูปแบบด้านบน ด้านล่าง กั้นหน้า กั้นหลัง ไม่คงที่ ภาพประกอบ แผนภูมิ แผนที่ ไม่ชัดเจน ไม่ระบุแหล่งที่มา ไม่มีคำอธิบาย การเข้าเล่มไม่แข็งแรง กลับหัวกลับหาง หน้าขาดหาย ฯลฯ

6. ด้านคุณประโยชน์ ประโยชน์ไม่ชัดเจน ประโยชน์น้อย ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ชี้ชัดว่าส่วนใดอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรโณ นาคเพชรพูล (2535 : 165-166) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในด้านการส่งเสริมการศึกษา พบว่าสถานศึกษาให้การส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง และมีปัญหาน้อยเนื่องจากมีระเบียบและแนวปฏิบัติในการศึกษาวางไว้ชัดเจน ครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวนลดลง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะมีวุฒิปริญญาโทมากขึ้น เนื่องจากการส่งเสริมของกรมอาชีวศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโลกทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกลในด้านการพัฒนาบุคลากรและการวางแผนจัดการศึกษาในอนาคต

เสถียร อักษรชู (2541: 109-110) ได้ศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยเปรียบกับเกณฑ์อ้างอิง พบว่า

1. การฝึกอบรม นโยบายการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน ขาดการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรบยังไม่ครอบคลุมการพัฒนาด้านต่างๆ ขาดการส่งเสริมให้

บุคลากร ฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ ขาดการสำรวจความต้องการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมยังไม่ครบทุกสายงาน ขาดการประสานงานและนำนโยบายไปปฏิบัติของ หน่วยงานฝึกอบรม ขาดการประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมของหน่วยงานภายในและภายนอกและขาดการประเมินหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

2. การศึกษาต่อ ขาดความชัดเจนของนโยบายการให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการศึกษาต่อ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ขาดการวางแผนเกี่ยวกับการให้บุคลากรศึกษาต่อไว้ล่วงหน้าเป็นระยะยาว การศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน การจัดสรรเงินทุนการศึกษาต่อไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันขาดการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บุคลากรกู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายระหว่างการศึกษาต่อ ขาดแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อและเกณฑ์การคัดเลือก โควต้าการศึกษาต่อไม่เหมาะสม

3. การศึกษาดูงาน การศึกษาดูงานแต่ละครั้งไม่ช่วยส่งเสริมความรู้ในสายงานที่รับผิดชอบ ไม่เป็นความรู้ความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของวิทยาการในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โครงการศึกษาดูงานขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ขาดการประชาสัมพันธ์โครงการศึกษาดูงานและผลการศึกษาดูงานที่ผ่านมา การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานการจัดอัตราส่วนให้แก่แต่ละหน่วยงานและเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาดูงานยังไม่เหมาะสม

4. การผลิตผลงานทางวิชาการ นโยบายสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการไม่ชัดเจน ขาดแรงจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาผลิตผลงานทางวิชาการ ขาดการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อตำรา อุปกรณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า ขาดการจัดหาแหล่งทุนเพื่อให้กู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ ระบบการทำงานยังไม่เหมาะสมกับการผลิตผลงานทางวิชาการ ขาดการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำและยังขาดแหล่งเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

พิไล จิรไกรศิริ (2543 : 93) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ พบว่า เจ้าหน้าที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุกด้านในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

ส่วนความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการ

พัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ พบว่า เจ้าหน้าที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

วรากรณ์ นักพิณพาทย์ (2545 : 72) ได้วิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานควรมีนโยบาย ที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตรงกับความต้องการของหน่วยงานและมีความเท่าเทียมกันในแต่ละหน่วยงาน มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนทุนการศึกษาให้เพียงพอต่อความต้องการ มหาวิทยาลัยควรประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ทราบนโยบาย เป้าหมาย ข้อมูล ระเบียบ หลักเกณฑ์ ให้ชัดเจน ควรมีความเท่าเทียมกันของโอกาสในการศึกษาต่อของบุคลากรทุกสายงาน ทุกสาขา และทุกหน่วยงาน สำหรับความสนใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น ได้แก่ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ความสนใจกิจกรรมด้านการฝึกอบรม โดยให้เหตุผลว่าสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างรวดเร็วทุกสายงาน และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและใช้ระยะเวลาและงบประมาณไม่มาก ด้านการศึกษาดูงาน ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้เหตุผลว่าสามารถศึกษากรณีตัวอย่างจากหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงงานของหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันให้มี ประสิทธิภาพขึ้น และประหยัดเวลา ด้านการลาศึกษาต่อข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้เหตุผลว่าสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ เพิ่มขึ้น

อีเบล (Ebel. 1969 : 645 – 652) ได้สรุปผลารวิจัย เรื่อง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า ต้องส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ โดยสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เหมาะสม ทั้งจะต้องมีการประเมินความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานทางวิชาการ

ริชแมน (Richman. 1987 : 171) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การในแวดวงของนักศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐนิวยอร์ค พบว่า สิ่งที่เป็นอิทธิพลในเรื่องบรรยากาศองค์การ คือ ความก้าวหน้าของงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและการได้รับการฝึกฝนด้านบริหาร ทั้งโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในอาชีพจะเพิ่มมากขึ้นด้วย

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตามลำดับดังนี้ คือ การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจิและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ใช้วิธีเทียบสัดส่วนตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 322 คน จำแนกเป็น ข้าราชการ 207 คน พนักงานมหาวิทยาลัย 115 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร ผลงานวิจัย สิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร และศึกษาจากนโยบาย มาตรการในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนำมากำหนดกรอบและขอบเขตเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของไอเคน (Aiken. 1985 : 293)

3. สร้างแบบสอบถามการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ

มาตราส่วนประมาณค่า และในตอนท้ายของข้อคำถามกิจกรรมพัฒนาบุคลากรแต่ละด้านจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนอกเหนือจากข้อคำถามที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยกำหนดการให้ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกในแบบสอบถาม ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	5
มาก	ให้คะแนน	4
ปานกลาง	ให้คะแนน	3
น้อย	ให้คะแนน	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายความว่า มีความคิดเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายความว่า มีความคิดเห็นว่าเหมาะสมมาก

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายความว่า มีความคิดเห็นว่าเหมาะสมปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายความว่า มีความคิดเห็นว่าเหมาะสมน้อย

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายความว่า มีความคิดเห็นว่าเหมาะสมน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 26 คน

5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีจัดแบ่งกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ กลุ่มละ 25 เปอร์เซ็นต์ และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) (Ferguson. 1981:180) เลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงกว่า 1.761 มาใช้ในการเก็บข้อมูล

6. หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1984 :169) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เลขานุการคณะสถาบัน สำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต หัวหน้าฝ่าย ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมส่งแบบสอบถาม จำนวน 322 ฉบับ และเก็บแบบสอบถามคืนมาได้จำนวน 310 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.78

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และโดยรวมทุกด้าน หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน โดยใช้ที-เทสต์ และจำแนกตามวุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงานและหน่วยงานที่สังกัด โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe')

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS PC

ส่วนการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิด ใช้วิธีแจกแจงความถี่และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
   1.1 หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
   1.2 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) (Ferguson. 1981 : 178)
3. การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) (Ferguson. 1981 : 190 – 299) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')
4. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม
   4.1 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1984 : 161)
   4.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) เปรียบเทียบความแตกต่างกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ (Ferguson. 1981 : 180)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
X	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ
ss	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติทดสอบตกอยู่ในช่วงปฏิเสธสมมติฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวนทั้งสิ้น 310 คน โดยใช้แบบสอบถามพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีข้อมูลส่วนบุคคล ดังปรากฏตามตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพการทำงาน		
ข้าราชการ	195	62.90
พนักงานมหาวิทยาลัย	115	37.10
รวม	**310**	**100.00**
ลักษณะงาน		
สอน	115	37.10
สนับสนุนการสอน	195	62.90
รวม	**310**	**100.00**

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	7.75
ปริญญาตรี	144	46.45
สูงกว่าปริญญาตรี	142	45.80
รวม	**310**	**100.00**
หน่วยงานที่สังกัด		
สำนักงานอธิการบดี	65	21.00
คณะ บัณฑิตวิทยาลัย	200	64.50
สถาบัน สำนัก	45	14.50
รวม	**310**	**100.00**
ประสบการณ์ทำงาน		
ไม่เกิน 6 ปี	104	33.50
เกิน 6 ปี – 12 ปี	87	28.10
เกิน 12 ปี ขึ้นไป	119	38.40
รวม	**310**	**100.00**

จากตาราง 1 แสดงว่าข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อจำแนกสถานภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่า เป็นข้าราชการร้อยละ 62.90 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 37.10 เมื่อจำแนกตามลักษณะงาน ปรากฏว่าเป็นสายสนับสนุนการสอน ร้อยละ 62.90 เป็นสายสอน ร้อยละ 37.10 จำแนกตามวุฒิการศึกษาปรากฏว่ามีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 46.45 สูงกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 45.80 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีร้อยละ 7.75 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดปรากฏว่าสังกัดคณะ บัณฑิตวิทยาลัย ร้อยละ 64.50 สังกัดสำนักงานอธิการบดี ร้อยละ 21 สังกัดสถาบัน สำนัก ร้อยละ 14.45 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานปรากฏว่ามีประสบการณ์ทำงานเกิน 12 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 38.40 เกิน 6 ปี – 12 ปี ร้อยละ 33.50 ไม่เกิน 6 ปี ร้อยละ 28.10

ตอนที่ 2 เป็นการเสนอค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และอัตราส่วนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวม 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร และด้านการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังปรากฏตามตาราง 2-7

ตาราง 2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

ข้อที่	ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	บุคลากร (N=310)		ความเหมาะสม
		X	S.D	
1	นโยบายการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและเหมาะสม	2.91	.85	ปานกลาง
2	ความต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย	2.85	.85	ปานกลาง
3	นโยบายในการพัฒนาบุคลากรเป็นความต้องการที่แท้จริง	2.93	.90	ปานกลาง
4	การนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม	2.79	.88	ปานกลาง
5	นโยบายการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน ทันสมัย	2.79	.86	ปานกลาง
6	การแสวงหาแหล่งทุนสำหรับใช้ในโครงการพัฒนาบุคลากร	2.68	.93	ปานกลาง
7	งบประมาณสำหรับใช้จ่ายในการดำเนินการของแต่ละโครงการมีเพียงพอ	2.63	.92	ปานกลาง
	รวม	**2.81**	**.70**	**ปานกลาง**

จากตาราง 2 แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมมีความเหมาะสมระดับปานกลาง (X=2.81,S.D.=.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมปานกลางทุกข้อตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 1 นโยบายการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและเหมาะสม (X=2.91,S.D.=.85) ข้อที่ 2 ความต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย (X=2.85,S.D.=.85) ข้อที่ 3 นโยบายในการพัฒนาบุคลากรเป็นความต้องการที่แท้จริง (X=2.93,S.D.=.90) ข้อที่ 4 การนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม (X=2.79,S.D.=.88) ข้อที่ 5 นโยบายการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน ทันสมัย X=2.79,S.D.=.86) ข้อที่ 6 การแสวงหาแหล่งทุนสำหรับใช้ในโครงการพัฒนาบุคลากร (X=2.68,S.D.=.93) ข้อที่ 7 งบประมาณสำหรับใช้จ่ายในการดำเนินการของแต่ละโครงการมีเพียงพอ (X=2.63,S.D.=.92)

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

ข้อที่	ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร	บุคลากร (N=310)		ความเหมาะสม
		X	S.D	
8	การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยการผลนำสำรวจความต้องการของบุคลากรโดยตรง	2.78	1.00	ปานกลาง
9	จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนกำหนดเป็นแผนดำเนินงาน	2.73	.98	ปานกลาง
10	การจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นรายปี	2.96	.97	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

11	การจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นแผนระยะยาว (10 ปี ขึ้นไป)	2.69	.97	ปานกลาง
12	ความชัดเจนและต่อเนื่องของแผนปฏิบัติงานต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร	2.79	1.01	ปานกลาง
13	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้เจตคติ	2.83	.88	ปานกลาง
14	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง	2.68	.98	ปานกลาง
15	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	2.59	1.01	ปานกลาง
16	การอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาบุคลากร	2.78	.90	ปานกลาง
17	การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	2.76	.96	ปานกลาง
18	การจัดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย	2.89	.94	ปานกลาง
19	การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตรงตามความต้องการของบุคลากร	2.69	.97	ปานกลาง
20	การประเมินผลกิจกรรม/วิธีการพัฒนาบุคลากร ระหว่างดำเนินการ	2.77	.94	ปานกลาง
21	การประเมินเนื้อหา/หลักสูตรที่ใช้เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	2.79	.92	ปานกลาง
22	การจัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	2.79	.92	ปานกลาง
	รวม	2.77	.78	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร โดยรวมมีความเหมาะสมระดับปานกลาง (X=2.77,S.D.=.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมปานกลางทุกข้อตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 8 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยการนำผลสำรวจความต้องการของบุคลากรโดยตรง (X=2.78,S.D.=1.00) ข้อที่ 9 จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนกำหนดเป็นแผนดำเนินงาน (X=2.73,S.D.=.98) ข้อที่ 10 การจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นรายปี (X=2.96,S.D.=.97) ข้อที่ 11การจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นแผนระยะยาว (10 ปี ขึ้นไป) (X=2.69,S.D.=.97) ข้อที่ 12 ความชัดเจนและต่อเนื่องของแผนปฏิบัติงานต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร (X=2.79,S.D.=1.01) ข้อที่ 13 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ เจตคติ (X=2.83,S.D.=.88) ข้อที่ 14 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง(X=2.68,S.D.=.98) ข้อที่ 15 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร (X=2.59,S.D.=1.01) ข้อที่ 16 การอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาบุคลากร (X=2.78,S.D.=.90) ข้อที่ 17 การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (X=2.76,S.D.=.96)
ข้อที่ 18 การจัดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย (X=2.89,S.D.=.94)

ข้อที่ 19 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตรงตามความต้องการของบุคลากร (X=2.69,S.D.=.97) ข้อที่ 20 การประเมินผลกิจกรรม/วิธีการพัฒนาบุคลากร ระหว่างดำเนินการ (X=2.77,S.D.=.94) ข้อที่ 21 การประเมินเนื้อหา/หลักสูตรที่ใช้เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (X=2.79,S.D.=.92) ข้อที่ 22 การจัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (X=2.79,S.D.=.92)

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม)

ข้อที่	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม)	บุคลากร (N=310)		ความเหมาะสม
		X	S.D	
23	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหน่วยงานภายนอก	2.97	1.07	ปานกลาง
24	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหน่วยงานภายใน	3.14	.97	ปานกลาง
25	การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร	2.93	.96	ปานกลาง
26	มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการเข้ารับการอบรม	2.76	1.08	ปานกลาง
27	การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้บุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ	3.13	1.04	ปานกลาง
28	การให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.83	1.07	ปานกลาง
29	การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก	2.87	1.05	ปานกลาง
	รวม	2.95	.87	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) โดยรวมมีความเหมาะสมระดับปานกลาง (X=2.95,S.D.=.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมปานกลางทุกข้อตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 23 การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหน่วยงานภายนอก (X=2.97,S.D.=1.07) ข้อที่ 24 การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหน่วยงานภายใน (X=3.14,S.D.=.97) ข้อที่ 25 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร (X=2.93,S.D.=.96) ข้อที่ 26 มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการเข้ารับการอบรม (X=2.76,S.D.=1.08) ข้อที่ 27 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้บุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ (X=3.13,S.D.=1.04) ข้อที่ 28 การให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X=2.83,S.D.=1.07) ข้อที่ 29 การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก (X=2.87,S.D.=1.05)

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ)

ข้อที่	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ)	บุคลากร (N=310)		ความเหมาะสม
		X	S.D	
30	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ	2.63	1.13	ปานกลาง
31	การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อภายในประเทศ	3.00	1.11	ปานกลาง
32	การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อต่างประเทศ	2.66	1.12	ปานกลาง
33	การสำรวจและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ	2.65	1.09	ปานกลาง
34	การให้คำแนะแนวการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อต่างประเทศ	2.52	1.09	ปานกลาง
35	การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ	2.65	1.13	ปานกลาง
36	การให้ทุนการศึกษาต่อภายในประเทศ	2.78	1.15	ปานกลาง
37	การให้ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ	2.55	1.16	ปานกลาง
38	ความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรที่ลาศึกษาต่อ	2.73	1.13	ปานกลาง
	รวม	2.43	.91	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) โดยรวมมีความเหมาะสมระดับปานกลาง (X=2.43,S.D.=.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมปานกลางทุกข้อตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 30 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ (X=2.63,S.D.=1.13) ข้อที่ 31 การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อภายในประเทศ (X=3.00,S.D.=1.11) ข้อที่ 32 การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อต่างประเทศ (X=2.66,S.D.=1.12) ข้อที่ 33 การสำรวจและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ (X=2.65,S.D.=1.09) ข้อที่ 34 การให้คำแนะแนวการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อต่างประเทศ (X=2.52,S.D.=1.09) ข้อที่ 35 การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ (X=2.65,S.D.=1.13) ข้อที่ 36 การให้ทุนการศึกษาต่อภายในประเทศ (X=2.78,S.D.=1.15) ข้อที่ 37 การให้ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ (X=2.55,S.D.=1.16) ข้อที่ 38 ความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรที่ลาศึกษาต่อ (X=2.73,S.D.=1.13)

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน)

ข้อที่	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน)	บุคลากร (N=310)		ความเหมาะสม
		X	S.D	
39	การกำหนดแผนการศึกษาดูงาน	2.76	1.00	ปานกลาง
40	การส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ	2.59	1.13	ปานกลาง
41	การส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ	2.81	1.06	ปานกลาง
42	การจัดสรรทุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ	2.52	1.11	ปานกลาง
43	การจัดสรรทุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ	2.70	1.07	ปานกลาง
44	การส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงานในต่างประเทศมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	2.68	1.10	ปานกลาง
45	การส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงานภายในประเทศมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	2.79	1.05	ปานกลาง
	รวม	2.69	.96	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) โดยรวมมีความเหมาะสมระดับปานกลาง (X=2.69,S.D.=.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมปานกลางทุกข้อตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 39 การกำหนดแผนการศึกษาดูงาน (X=2.76,S.D.=1.00) ข้อที่ 40 การส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ (X=2.59,S.D.=1.13) ข้อที่ 41 การส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ (X=2.81,S.D.=1.06) ข้อที่ 42 การจัดสรรทุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ (X=2.52,S.D.=1.11) ข้อที่ 43 การจัดสรรทุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ (X=2.70,S.D.=1.07) ข้อที่ 44 การส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงานในต่างประเทศมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน (X=2.68,S.D.=1.10) ข้อที่ 45 การส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงานภายในประเทศมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน (X=2.79,S.D.=1.05)

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ)

ข้อที่	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ)	บุคลากร (N=310)		ความเหมาะสม
		X	S.D	
46	การจูงใจให้บุคลากรสนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ	2.76	1.07	ปานกลาง
47	การจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ ตำรา อุปกรณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตผลงานทางวิชาการ	2.76	1.06	ปานกลาง
48	การจัดหาแหล่งทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ	2.57	1.07	ปานกลาง
49	การจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้บุคลากรกู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ	2.50	1.04	ปานกลาง
50	การจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับการผลิตผลงานทางวิชาการ	2.57	1.07	ปานกลาง
51	การมอบหมายงานให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงานทางวิชาการ	2.70	1.08	ปานกลาง
52	การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการ	2.58	1.04	ปานกลาง
	รวม	2.63	.96	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) โดยรวมมีความเหมาะสมระดับปานกลาง (X=2.63,S.D.=.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมปานกลางทุกข้อตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 46 การจูงใจให้บุคลากรสนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ (X=2.76,S.D.=1.07) ข้อที่ 47 การจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ ตำรา อุปกรณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตผลงานทางวิชาการ (X=2.76,S.D.=1.06) ข้อที่ 48 การจัดหาแหล่งทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ (X=2.57,S.D.=1.07) ข้อที่ 49 การจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้บุคลากรกู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ (X=2.50,S.D.=1.04) ข้อที่ 50 การจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับการผลิตผลงานทางวิชาการ (X=2.57,S.D.=1.07) ข้อที่ 51 การมอบหมายงานให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงานทางวิชาการ (X=2.70,S.D.=1.08) ข้อที่ 52 การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการ (X=2.58,S.D.=1.04)

ตอนที่ 3 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ดังปรากฏตามตาราง 8-34

ตาราง 8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพการทำงาน

ด้านที่	การพัฒนา	ข้าราชการ (N=195)		พนักงานฯ (N=115)		t	p
	บุคลากร	X	S.D.	X	S.D.		
1	นโยบายในการพัฒนา						
	บุคลากร	2.79	.68	2.85	.74	.698	.26
2	การดำเนินงานพัฒนา						
	บุคลากร	2.72	.78	2.83	.72	.796	.34
3	กิจกรรมการพัฒนา						
	บุคลากร						
	-การฝึกอบรม	2.92	.85	3.01	.91	.353	.58
	-การศึกษาต่อ	2.39	.88	2.48	.95	.403	.29
	-การศึกษาดูงาน	2.65	.92	2.77	1.04	1.774	.18
	-การผลิตผลงานทาง						
	ทางวิชาการ	2.57	.65	2.72	.99	.014	.90
	รวมทุกด้าน	2.71	.74	2.81	.79	1.001	.38

จากตาราง 8 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในแต่ละด้าน และโดยรวมของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามลักษณะงาน

ด้านที่	การพัฒนา	สอน (N=115)		สนับสนุนฯ (N=195)		t	p
	บุคลากร	X	S.D.	X	S.D.		
1	นโยบายในการพัฒนา						
	บุคลากร	2.97	.66	2.71	.71	3.136	.18
2	การดำเนินงานพัฒนา						
	พัฒนาบุคลากร	2.89	.72	2.69	.80	2.125	.18
3	กิจกรรมการพัฒนา						
	บุคลากร						
	-การฝึกอบรม	3.16	.75	2.83	.92	3.304*	.04
	-การศึกษาต่อ	2.53	.77	2.37	.97	1.523*	.01
	-การศึกษาดูงาน	2.86	.90	2.59	.99	2.410	.16
	-การผลิตผลงานทาง						
	ทางวิชาการ	2.69	.85	2.59	1.02	.482	.06
	รวมทุกด้าน	2.90	.67	2.66	.80	2.499	.23

* หมายเหตุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนไม่แตกต่างกัน ด้านกิจกรรมการพัฒนา

บุคลากร กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการศึกษาต่อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	2.621	1.310	2.640	.07
ภายในกลุ่ม	295	146.424	.496		
รวม	297	149.045			

จากตาราง 10 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	1.368	.684	1.366	.257
ภายในกลุ่ม	295	147.678	.501		
รวม	297	149.045			

จากตาราง 11 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	7.248	3.624	4.825	.009
ภายในกลุ่ม	301	226.061	.775		
รวม	303	233.309			

จากตาราง 12 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม)ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.009$) จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 ทดสอบความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	X	3.02	2.79	3.11
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.02			
ปริญญาตรี	2.79			*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.11			

จากตาราง 13 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่าง

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	3.559	1.779	2.160	.117
ภายในกลุ่ม	300	247.168	.824		
รวม	302	250.727			

จากตาราง 14 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	6.848	3.424	3.716	.025
ภายในกลุ่ม	298	274.475	.921		
รวม	300	281.422			

จากตาราง 15 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.025$) จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	X	2.80	2.53	2.84
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.80			*
ปริญญาตรี	2.53			
สูงกว่าปริญญาตรี	2.84			

จากตาราง 16 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (ศึกษาดูงาน) ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าระดับปริญญาตรีกับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่าง

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	1.216	.608	.646	.526
ภายในกลุ่ม	295	277.822	.942		
รวม	297	279.038			

จากตาราง 17 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกหน่วยงานที่สังกัด

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	1.368	.684	1.366	.257
ภายในกลุ่ม	295	147.678	.501		
รวม	297	149.045			

จากตาราง 18 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จำแนกหน่วยงานที่สังกัด

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	.727	.364	.594	.553
ภายในกลุ่ม	288	176.282	.612		
รวม	290	177.010			

จากตาราง 19 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกหน่วยงานที่สังกัด

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	.951	.476	.616	.541
ภายในกลุ่ม	301	232.358	.772		
รวม	303	233.309			

จากตาราง 20 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) จำแนกหน่วยงานที่สังกัด

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	3.110	1.555	1.884	154
ภายในกลุ่ม	300	247.617	.825		
รวม	302	250.727			

จากตาราง 21 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกหน่วยงานที่สังกัด

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	1.502	.751	.800	.450
ภายในกลุ่ม	300	279.920	.939		
รวม	302	281.422			

จากตาราง 22 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกหน่วยงานที่สังกัด

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	3.670	1.835	1.966	.142
ภายในกลุ่ม	295	275.368	.933		
รวม	297	279.038			

จากตาราง 23 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	3.701	1.850	3.756	.025
ภายในกลุ่ม	295	145.344	.493		
รวม	297	149.045			

จากตาราง 24 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี – 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.025$) จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 26

ตาราง 25 ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	ไม่เกิน 6 ปี		เกิน 6 ปี – 12 ปี	เกิน 12 ปี ขึ้นไป
	X	2.92	2.64	2.83
ไม่เกิน 6 ปี	2.92		*	
เกิน 6 ปี – 12 ปี	2.64			
เกิน 12 ปี ขึ้นไป	2.83			

จากตาราง 25 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี – 12 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่าง

ตาราง 26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	2.955	1.477	2.445	.089
ภายในกลุ่ม	288	174.055	.604		
รวม	290	177.010			

จากตาราง 26 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี – 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	4.996	2.498	3.293	.038
ภายในกลุ่ม	301	228.313	.759		
รวม	303	233.309			

จากตาราง 27 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (ฝึกอบรม) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี – 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.038$) จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 29

ตาราง 28 ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	ไม่เกิน 6 ปี		เกิน 6 ปี – 12 ปี	เกิน 12 ปี ขึ้นไป
	X	3.11	2.78	2.94
ไม่เกิน 6 ปี	3.11		*	
เกิน 6 ปี – 12 ปี	2.78			
เกิน 12 ปี ขึ้นไป	2.94			

จากตาราง 28 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (ฝึกอบรม) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี – 12 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่าง

ตาราง 29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	5.628	2.814	3.444	.033
ภายในกลุ่ม	300	245.099	.817		
รวม	302	250.727			

จากตาราง 29 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี – 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.033$) จึงทำการทดสอบเปียรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 31

ตาราง 30 ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร(การศึกษาต่อ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	ไม่เกิน 6 ปี		เกิน 6 ปี – 12 ปี	เกิน 12 ปี ขึ้นไป
	X	2.55	2.22	2.47
ไม่เกิน 6 ปี	2.55		*	
เกิน 6 ปี – 12 ปี	2.22			
เกิน 12 ปี ขึ้นไป	2.47			

จากตาราง 30 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาต่อ) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี – 12 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่าง

ตาราง 31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	8.141	4.071	4.439	.013
ภายในกลุ่ม	298	273.281	.917		
รวม	300	281.422			

จากตาราง 31 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี – 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.013$) จึงทำการทดสอบเปียรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 33

ตาราง 32 ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร(การศึกษาดูงาน) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	ไม่เกิน 6 ปี		เกิน 6 ปี – 12 ปี	เกิน 12 ปี ขึ้นไป
	X	2.82	2.44	2.77
ไม่เกิน 6 ปี	2.82		*	
เกิน 6 ปี – 12 ปี	2.44			
เกิน 12 ปี ขึ้นไป	2.77			

จากตาราง 32 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การศึกษาดูงาน) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี – 12 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่าง

ตาราง 33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	5.766	2.883	3.112	.046
ภายในกลุ่ม	295	273.272	.926		
รวม	297	279.038			

จากตาราง 33 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี – 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.046$) จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังแสดงในตาราง 33

ตาราง 34 ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร(การผลิตผลงานทางวิชาการ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	ไม่เกิน 6 ปี		เกิน 6 ปี – 12 ปี	เกิน 12 ปี ขึ้นไป
	X	2.78	2.43	2.63
ไม่เกิน 6 ปี	2.78		*	
เกิน 6 ปี – 12 ปี	2.43			
เกิน 12 ปี ขึ้นไป	2.63			

จากตาราง 34 แสดงว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (การผลิตผลงานทางวิชาการ) ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี – 12 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่าง

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังปรากฏตามตาราง 35 –37

ตาราง 35 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่ (f)
1	ควรมีนโยบายและการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมและชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกระดับ ทุกสายงาน	28
2	ควรจัดสรรเงินทุนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	19
3	ควรมีแผนระยะสั้น ระยะยาวให้ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	15
4	ควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง	14
5	ควรจัดสรรงบประมาณที่ยืดหยุ่น เหมาะสมกับกิจกรรม	5
6	ควรจัดหาแหล่งทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	5
7	ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร	3
8	ควรมีเงินทุนเพื่อสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่จบปริญญาตรี	2

จากตาราง 38 แสดงว่าบุคลากรมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร คือ ควรมีนโยบายและการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมและชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกระดับ ทุกสายงาน (f=28) ควรจัดสรรเงินทุนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน (f=19) ควรมีแผนระยะสั้น ระยะยาวให้ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (f=15) ควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (f=14) ควรจัดสรรงบประมาณที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับกิจกรรม (f=5) ควรจัดหาแหล่งทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (f=5) ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร (f=3) ควรมีเงินทุนเพื่อสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่จบปริญญาตรี (f=2)

ตาราง 36 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่ (f)
1	ควรพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอนให้มากกว่าปัจจุบัน	10
2	ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	8
3	ควรให้แต่ละหน่วยงานจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสม	6
4	ควรมีการพัฒนาตามแผนที่วางไว้	5
5	ควรมีโครงการแลกเปลี่ยนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน กับต่างประเทศ	4
6	ควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหาร	2
7	ควรมีการพัฒนาด้านจิตใจ	2
8	ควรสำรวจความต้องการได้รับการพัฒนาบุคลากร	2
9	ควรมีรูปแบบพัฒนาบุคลกรที่ชัดเจนโดยผู้เชี่ยวชาญ	2
10	ควรให้บุคลากรสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้รับการพัฒนา	1

จากตาราง 36 แสดงว่าบุคลากรมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร คือ ควรพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอนให้มากกว่าปัจจุบัน (f=10) ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (f=8) ควรให้แต่ละหน่วยงานจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสม (f=6) ควรมีการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ (f=5) ควรมีโครงการ แลกเปลี่ยนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน กับต่างประเทศ (f=4) ควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหาร (f=2) ควรมีการพัฒนาด้านจิตใจ (f=2) ควรสำรวจความต้องการได้รับการพัฒนาบุคลากร (f=2) ควรมีรูปแบบพัฒนาบุคลกรที่ชัดเจนโดยผู้เชี่ยวชาญ (f=2) ควรให้บุคลากรสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้รับการพัฒนา(f=1)

ตาราง 37 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่ (f)
1	ควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้ทั่วถึง	20
2	ควรมีกิจกรรมที่หลากหลาย เป็นระบบและทั่วถึง	19
3	ควรจัดกิจกรรมช่วงปิดเทอม	10
4	ควรจัดทำหลักสูตรระยะสั้น เน้นเรื่องความเป็นครู เช่น การจัดหลักสูตร การประเมิน การออกข้อสอบ จิตวิทยา ให้ตรงกับความต้องการโดยความร่วมมือระหว่างคณะ	5
5	ควรมีกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี เช่น กีฬาบุคลากร	4
6	ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการผลิตผลงานทางวิชาการ	3
7	ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อให้มากขึ้น	1
8	ควรเน้นปฏิบัติให้มากขึ้น	1

จากตาราง 37 แสดงว่าบุคลากรมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร คือ ควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้ทั่วถึง (f=20) ควรมีกิจกรรมที่หลากหลาย เป็นระบบและทั่วถึง (f=19) ควรจัดกิจกรรมช่วงปิดเทอม (f=10) ควรจัดทำหลักสูตรระยะสั้น เน้นเรื่องความเป็นครู เช่น การจัดหลักสูตร การประเมิน การออกข้อสอบ จิตวิทยา ให้ตรงกับความต้องการโดยความร่วมมือระหว่างคณะ (f=5) ควรมีกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี เช่น กีฬาบุคลากร (f=4) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการผลิตผลงานทางวิชาการ (f=3) ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อให้มากขึ้น (f=1) ควรเน้นปฏิบัติให้มากขึ้น (f=1)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำปีการศึกษา 2547 แบ่งเป็น ข้าราชการ 207 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 115 คน รวมทั้งสิ้น 322 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และในตอนท้ายของข้อคำถามการพัฒนาบุคลากรแต่ละด้านจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนอกเหนือจากข้อคำถามที่กำหนดไว้เพื่อนำมาสรุปและใช้ในการอภิปรายผล และเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบสอบถาม ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 แบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 322 ฉบับ ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์ 310 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.78

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาการพัฒนาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และโดยรวมทุกด้าน หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงานปัจจุบัน ลักษณะงาน โดยใช้ที-เทสต์ และจำแนกตามวุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และทดสอบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe)

3. สรุปความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีครินทรวิโรฒในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยจัดประเภทและแจกแจงความถี่ของคำตอบและเสนอในเชิงบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงานปัจจุบัน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน ดังต่อไปนี้

2.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงานปัจจุบัน ปรากฏว่า บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการกับบุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยรวมและแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม ลักษณะงาน ปรากฏว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนไม่แตกต่างกัน ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาต่อ ของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนแตกต่างกัน และกิจกรรมการผลิตผลงานวิชาการของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนไม่แตกต่างกัน

2.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมศึกษาต่อ กิจกรรมการฝึกอบรมของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน กิจกรรมการศึกษาดูงาน ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน

2.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน

2.5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ดังนี้

2.5.1 ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี - 12 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2.5.2 ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี - 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.5.3 ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่ากิจกรรมฝึกอบรม กิจกรรมศึกษาต่อ กิจกรรมการศึกษาดูงาน กิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี - 12 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และโดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานยังไม่มีแผนงานมารองรับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรากรณ์ นักพิณพาทย์ (2545 : 76) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า การฝึกอบรม การศึกษาต่อ มีความเหมาะสมปานกลาง การศึกษาดูงานมีความเหมาะสมน้อย และโดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมปานกลาง และพัชราภรณ์ พันธราธร (2544 : 44) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยุค 2000 พบว่าบุคลากรมีความต้องการให้จัดหลักสูตรฝึกอบรบอย่างต่อเนื่องทั่วถึงและเป็นระบบแบบแผน ควรมีการกำหนดในแผนการดำเนินการโดยให้มีการพัฒนาเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อทุกหน่วยงานและเป็นการพัฒนาที่ตรงกับสายงาน รวมทั้งมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาฝึกอบรม ติดตามประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แผนการปฏิบัติงานควรมีการปรับเปลี่ยนทุกปีเพื่อนำมาปรับให้ตรงกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ซึ่งพยอม วงศ์สารศรี (2540 :56) กล่าวว่าจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและลดหรือรักษาระดับความไม่พึงพอใจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ปัจจัยกระตุ้นให้บุคลากร ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาที่จะต้องรักษาไว้ในระดับที่

เหมาะสมได้แก่นโยบายการการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน สำหรับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร นั้น เทวี เศรษฐภักดี (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ พบว่า การวางแผนการพัฒนาบุคลากรขาดความชัดเจน วัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนปานกลาง ไม่มีการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร งบประมาณที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายใน แผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ การนำแผน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ มีปัญหาเรื่องบุคลากรไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร ขาดความพร้อมของอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เอกสารประกอบการบรรยายไม่เพียงพอ ขาดการติดตามและประเมินผล ส่วนเรื่องกิจกรรมการพัฒนาบุลากรนั้น เสถียร อักษรชู (2541 : 68-70) ได้ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการและพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองเพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้เทคนิคเดลฟายสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา รวม 19 คน จำนวน 2 รอบ ได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

การฝึกอบรม ควรมีนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน ควรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแก่บุคลากรต้องครอบคลุมการพัฒนาด้านต่างๆ ควรส่งเสริมการฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกระดับทั้งภายในและภายนอกสถานที่ ควรมีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ควรนำความต้องการของบุคลากรมาพิจารณาในการจัดฝึกอบรม การจัดโครงการฝึกอบรมควรให้ครบทุกสายงาน ควรมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินการได้ดี ควรมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานด้านพัฒนาและฝึกอบรมในการประสานและนำนโยบายไปปฏิบัติ หลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรม เมื่อบุคลากรผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน บุคลากรผู้ให้ความรู้ในการฝึกอบรมต้องมีความรู้ความสามารถตรงตามหัวข้อของการฝึกอบรม ควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมของหน่วยงานภายในและภายนอกให้ บุคลากรทราบ ควรมีการประเมินโครงการหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

การศึกษาต่อ ควรมีความชัดเจนของนโยบายเกี่ยวกับการให้บุคลากรลาศึกษาต่อ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการลาศึกษาต่อ ควรมีการวางวางแผนเกี่ยวกับการให้บุคลากรลาศึกษาต่อไว้ล่วงหน้าเป็นระยะยาว การศึกษาต่อของบุคลากรควรตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ควรมีการจัดสรรเงินทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บุคลากร

เพื่อใช้จ่ายระหว่างการลาศึกษาต่อ ควรมีการจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ ควรมีเกณฑ์คัดเลือกบุคลากรในการรับทุน และ/หรือ โควต้าศึกษาต่อที่เหมาะสม

การศึกษาดูงาน การศึกษาดูงานที่จัดขึ้นแต่ละครั้งต้องช่วยส่งเสริมความรู้แก่บุคลากรในงานที่รับผิดชอบ การศึกษาดูงานต้องเป็นความรู้ ความเคลื่อนไหวของวิทยาการสำหรับปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ โครงการไปศึกษาดูงานต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบโครงการศึกษาดูงานต่างๆ และผลการศึกษาดูงานที่ผ่านมา ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานเพื่อให้บุคลากรไปศึกษา ดูงาน ควรมีการจัดอัตราส่วนให้แต่ละหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาดูงาน ควรมีเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาดูงานที่เหมาะสม

การผลิตผลงานทางวิชาการ ควรมีนโยบายการสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ควรมีการจูงใจให้บุคลากรสนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ เช่น การฝึกอบรมด้านภาษา การทำงานวิจัย การเขียนตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน และงานวิชาการอื่นๆ ควรมีการจัดงบประมาณเงินรายได้ในการจัดซื้อตำรา อุปกรณ์เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า ควรมีการจัดหาแหล่งทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ ควรมีการจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้บุคลากรกู้ยืมเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ ควรมีการจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับการผลิตผลงานทางวิชาการ ควรมีการจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้ผลิตผลงานทางวิชาการได้ตามข้อกำหนดในการผลิตผลงานทางวิชาการ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตผลงานทางวิชาการในแต่ละสาขาวิชาเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการให้แก่บุคลากร

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ทำงาน ดังต่อไปนี้

2.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม สถานภาพการทำงาน ปรากฏว่า บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการกับบุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยรวมและแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะมีสถานภาพเป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยก็มีระเบียบ กฎเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากรด้านต่างๆ ที่ไม่แตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม ลักษณะงาน ปรากฏว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนไม่แตกต่างกัน

ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการศึกษาต่อ ของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากไม่ว่าบุคลากรที่มีลักษณะงานสอนกับบุคลากรที่มีลักษณะงานสนับสนุนการสอนต่างมีเห็นความสำคัญของนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเหมือนกัน เพราะการพัฒนาบุคลากรจะเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งยนต์ ชุ่มจิตร (2535 : 2) ที่กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาคุณภาพ และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยทำให้ประหยัดเวลา ลดความสูญเปล่าทางวิชาการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ช่วยให้บุคลากรเป็นคนทันสมัยอยู่เสมอทั้งด้านวิชาความรู้ และเทคโนโลยี สำหรับความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านกิจกรรมฝึกอบรม ต่อของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนแตกต่างกัน โดยสายสอนมีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมมากกว่า อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสายสอนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมมากว่าบุคลากรสายสนับสนุนการสอนซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานประจำในสำนักงานประมาณวันละ 8 ชั่วโมง การใช้เวลาเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมจะมีผลกระทบต่อการให้บริการแก่อาจารย์และนิสิตที่มาติดต่อราชการประกอบกับการจัดระบบการทำงานปัจจุบันของมหาวิทยาลัยบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ และหลักสูตรการฝึกอบรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนยังขาดความหลากหลายในแต่ละสาขากิจกรรมลาศึกษาต่อของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนแตกต่างกัน โดยสายสอนมีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมมากกว่า อาจเป็นเพราะว่าโอกาสในการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศของบุคลากรสายสอนมีสัดส่วนที่มากกว่าสายสนับสนุนการสอน หรือแม้แต่การศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาเอกบุคลากรสายสนับสนุนการสอนยังมีโอกาสน้อยกว่า ประกอบบุคลากรสายสอนมีทุนรัฐบาลสนับสนุนการศึกษาฝึกอบรม เช่น ทุนโครงการผลิตและพัฒนาบุคลากรของแต่ละคณะ ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลนของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทุนกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทุนสำนักงาน ก.พ. ทุนรัฐบาลฝรั่งเศสผ่านกรมวิเทศสหการ หรือทุนการศึกษาอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ให้โดยตรงกับบุคลากร เช่น ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล ทุน Fellowship จากต่างประเทศ และทุนอื่นๆ สำหรับกิจกรรมการผลิตผลงานวิชาการของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยยังขาดแรงจูงใจให้บุคลากรแต่ละสายงานเห็นความสำคัญของการผลิตผลงานทางวิชาการ การจัดระบบการทำงานในปัจจุบันยังไม่เอื้ออำนวยในการผลิตผลงานทางวิชาการบุลากรจึงมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

2.6 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่า

ปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมศึกษาต่อ กิจกรรมการฝึกอบรมของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน กิจกรรมการศึกษาดูงาน ของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาทุกระดับต่างก็อยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ระเบียบ กฎเกณฑ์เดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของภาวิณี วรรณสุข (2541 : 82) ที่ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข สาย ค ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเอง ไม่แตกต่างกัน สำหรับกิจกรรมการศึกษาดูงานของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าระดับปริญญาตรีกับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั้น อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มีวุฒิต่ำกว่ากว่าระดับปริญญาตรีเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการซึ่งปฏิบัติงานภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยทั่วไป หรือตามคำสั่งหรือแบบหรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่อย่างกว้างๆ ต่างกับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีที่ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือการถ่ายทอดความรู้แก่นิสิตจึงมีความจำเป็นต้องมีการศึกษาดูงานเป็นประจำ

2.7 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบัน สำนัก ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากไม่ว่าบุคลากรจะสังกัดหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยย่อมได้รับโอกาสในการพัฒนาในสายงานของตนที่ไม่แตกต่างกัน

2.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ดังนี้

2.8.1 ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี - 12 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีความเหมาะสมมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานเกิน 6 ปี - 12 ปี อาจเป็นเพราะว่าบุคลากร

ที่มีประสบการณ์ทำงานเกิน 6 ปี-12 ปี ซึ่งทำงานมายาวนานไม่ค่อยมีโอกาสเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยแตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี ซึ่งเป็นบุคลากรที่เข้าใหม่จึงมีความต้องการและมีโอกาสเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรมากกว่าจึงมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมมากกว่า และอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรกลุ่มนี้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ดังที่ กุลธน ธนาพงศธร (2535 : 171) ที่กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพยิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เพราะจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้ในงานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือรับตำแหน่งใหม่ ทั้งยังลดความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าทีของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ และช่วยทำให้บุคคลนั้น มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

2.8.2 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 6 ปี เกิน 6 ปี - 12 ปี และเกิน 12 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่าบุคลากรจะมีประสบการณ์ทำงานมากน้อยเพียงใดแต่จะสังกัดในหน่วยงานเดียวกันมีสภาพการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

2.5.3 ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่ากิจกรรมฝึกอบรม กิจกรรมศึกษาต่อ กิจกรรมการศึกษาดูงาน กิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี - 12 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี มีความคิดเห็นว่า กิจกรรมฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาต่อ กิจกรรมการศึกษาดูงาน และกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ มีความเหมาะสมมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน เกิน 6 ปี - 12 ปี สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรากรณ์ นักพิณพาทย์ (2545 : 58) ที่เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการฝึกอบรม ด้านศึกษาต่อ และด้านการศึกษาดูงาน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 6 ปี เป็นบุคลากรที่เริ่มเข้าปฏิบัติงานต้องการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ด่างที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จึงพยายามเข้าร่วม

กิจกรรมฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาต่อ กิจกรรมการศึกษาดูงาน ที่มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้น ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ เกิน 6 ปี –12 ปี นั้น มีประสบการณ์ทำงานที่มากพอ ประกอบกับมีหน้าที่การงานสูงจึงมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมน้อยลง สำหรับกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่บรรจุใหม่ยังขาดความรู้ประสบการณ์ในการทำงานวิชาการต่างๆ เช่น งานวิจัย การเขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอนหรือหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน จึงมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยสนับสนุนหรือจัดกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการมาก ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์มากแล้วอาจมีตำแหน่งทางวิชาการ มีทีมงานวิจัยจึงขาดความสนใจในกิจกรรมนี้

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และโดยรวมทุกด้าน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยควรมีแผนงานที่รองรับนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้
2. การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และควรมีการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร
3. ควรมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลาย ต่อเนื่อง มีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งมีการประเมินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. ควรวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ทุกสายงาน
3. ควรวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรทุกสายงาน

บรรณานุกรม

กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กุลธน ธนาพงศธร. (2535). เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารบุคคล หน่วยที่ 1-7 . นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โกวิทย์ กังสนันท์. (2537). ทิศทางและนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาในส่วนราชการไทย : ข้อเสนอแนะเบื้องต้น. จุลสารพัฒนาข้าราชการ. 1(2537) : 3-13

โกวิทย์ กังสนันท์. (2538, มีนาคม – เมษายน) การใช้ประโยชน์ทรัพยากรเทคโนโลยีฝึกอบรมในหน่วยงาน. วารสารข้าราชการ. 40(2) : 49 – 65

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. (2531). หลักและเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผน การเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร : สยามศิลป์การพิมพ์

ชาญชัย อาจินสมาจารย์. (2538). การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อส่งเสริม.

ชุติมา สัจจานันท์. (2540, พฤษภาคม). ข้อสังเกตในการเขียนผลงาน. (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาการเขียนผลงานทางวิชาการ). นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร..

ทวิบูรณ์ หอมเย็น. (2526, 15 มีนาคม). ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคลากร. วารสารมิตรครู. 25(23) : 34 - 39

เทวี เศรษฐภักดี. (2536). กระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ สังกัดสำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ทบวงมหาวิทยาลัย . (2542. 12 เมษายน 2542) หนังสือ ที่ ทม 0202.2/ว13 เรื่อง การแก้ไขเกณฑ์การพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการ.

ธานินทร์ อุดม. (2546, มกราคม-มีนาคม). ศึกษาดูงานอย่างไรจึงจะได้ผล. วารสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 23-27

นิรมล ศตวุฒิ. (2543). การพัฒนาหลักสูตร = Curriculum Development. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประทวน สมบูรณ์. (2540). การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

ปรีดา ศรีเศษมาตย์. การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2540). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พัชราภรณ์ พันธราธร. (2544). การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในยุค 2000. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐบ่ระศาสนศาสตร์). กรุงเทพมหานคร : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

พัฒนา สุขประเสริฐ. (2540). กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พนัส หันนาคินทร์. (2524). การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.

พิชัย สตารัตน์. (2547). การพัฒนาครูด้านการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษตามหลักสูตรสถานการศึกษา โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดสมอราย) สำนักการศึกษาเทศบาลนครราชสีมา. การศึกษาค้นคว้าอิสระ : กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

พิไล จิรไกรศิริ. (2543). การศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ภาวิณี วรรณสุข. (2541). ความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข และสาย ค ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร

ภิญโญ สาธร. (2526). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : องค์การค้าคุรุสภา.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2537). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารการศึกษา. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2543). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารการศึกษา. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มนัส สุวรรณ. (2543, กรกฎาคม-สิงหาคม) แนวทางสำหรับการผลิตผลงานและขอกำหนดตำแหน่งทางวิชา. ข่าวสารกองบริการการศึกษา. 11(86) : 5-12

ยนต์ ชุ่มจิตร. (2535). การพัฒนาครู. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

รัตนา อุบลสิงห์. (2546, มกราคม-มีนาคม). การพัฒนาข้าราชการเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการ. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. : 10-17

รุ่งทิพย์ เหลืองอ่อน. (2541). การศึกษาความต้องการและการสนองตอบในการพัฒนาของโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

วรากรณ์ นักพิณพาทย์. (2545). ความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทีมีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา) . กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร

วรรโณ นาคเพชรพูล. (2535). สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

วิบูล รัชนีกรพันธ์. (2543). แนวโน้มทรัพยกรมนุษย์สำหรับองค์กรยุคใหม่. วารสารสถาบันอาหาร. 2(12) : 56-57

วิรุณ ตั้งเจริญ. (2546). วิสัยทัศน์และพันธะสัญญา. กรุงเทพมหานคร : งานยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสถียร คามีศักดิ์. (2536). การโอนข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร : กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสถียร อักษรชู. (2541). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.(การอุดมศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สนอง เครือมาก. (2536). คู่มือสอบ : ปฏิบัติการ. นครสวรรค์ : เรียนดี.

สมเกียรติ ศรีจักรวาพ. (2540). การวางแผนการจัดประชุมทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมคิด บางโม. (2544). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพมหานคร : วิทยาพิพัฒน์.

สมจินตนา ภักศรีวงศ์. (2540). เอกสารประกอบการประชุมหัวหน้าหน่วยประจำปี. กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา.

สำนักงาน ก.พ. (2547). สรุปผลงานวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมสำหรับผู้ได้รับทุนไปศึกษา/ฝึกอบรมในต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา. (2531). การบริหารบุคลากรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา.

อุทัย บุญประเสิฐ. (2543, กรกฎาคม-ตุลาคม). การผลิตเอกสารและผลงานทางวิชาการสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัย. วารสารครุศาสตร์. 29(1) : 23-27

อำนาจ ไพรเขียว. (2547). การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนบ้านหนองกองแก้ว อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

Aiken, Lewis R. (1985). Psychological Testing and Assessment. Boston : Allyn and Bacon, Inc.

Castetter, W.B. (1976). The Personnel function in education administration. 2nd ed. New York : Mcgrow-Hill.

Cronbach, Lee J. (1984). Essential of Psychological Testing. 4 th ed. New York : Harper.

Ebel, Robert L. (1969). In-Service Teacher in Encyclopaedia of Education. New York : The Mc Millian Company and the Free.

Ferguson, George A. (1981). Statistical Analysis in Psychology and Education. 5 th ed. Toky : McGraw Hill.

Krejcie, Robert V. and Daryle W . Morgan. (1970,). Determining Sample Size for Research Activities Education and Psychological Measurement. November, 607 – 609.

Richman Alan J. (1987). Organization Climate Among Education Government Sub Unit. New York : Columbia University Teachers College.

Spears, David. (1971). Educational Evaluation and Decision Making. New York : Mc Graw-Hill.

ภาคผนวก

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ **โทร.** 5638

ที่ ศธ 0519.1.03/5696 **วันที่** 26 พฤศจิกายน 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นายเสถียร อักษรชู ข้าราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 6 สังกัดงานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ประสงค์จะทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการนี้ กองการเจ้าหน้าที่ พิจารณาแล้วเห็นว่าการทำวิจัยเรื่องดังกล่าวจะเป็นประโยชน์และจะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติของกองการเจ้าหน้าที่ต่อไป จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ แจกแบบสอบถามให้แก่บุคลากรในหน่วยงานของท่านและกรุณาส่งคืนภายในวันที่ 15 ธันวาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

(นางวันดี พ่วงความสุข)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ที่รับ
เลขที่รับ 11930
วันที่ 24 ธ.ค. 2547
เวลา 9.41 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. ๐-๒๒๕๘-๔๐๐๒-๓ ภายใน ๕๓๘๒

ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑๖/๖๐๙๖ **วันที่** ๒๓ ธันวาคม ๒๕๔๗

เรื่อง การขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ตามหนังสือ ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑.๐๓/๕๖๘๖ ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๗ กองการเจ้าหน้าที่ ได้ขอความอนุเคราะห์ให้สำนักหอสมุดกลาง แจกแบบสอบถามการทำวิจัยของนายเสถียร อักษรชู เรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้แก่บุคลากรในสังกัด ความทราบแล้ว นั้น

ในการนี้ สำนักหอสมุดกลาง ได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้บุคลากรในสังกัดเรียบร้อยแล้ว และได้รับคืนมา ๑๘ ฉบับ ดังนั้น จึงขอส่งแบบสอบถามมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(นางสาวนงลักษณ์ พจนากรรักษ์)
เลขานุการสำนักหอสมุดกลาง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

โปรดกาเครื่องหมาย (/) ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. สถานภาพการทำงาน
- ( ) ข้าราชการ
- ( ) พนักงานมหาวิทยาลัย

2. ลักษณะงาน
- ( ) สอน
- ( ) สนับสนุนการสอน

3. วุฒิการศึกษา
- ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ( ) ปริญญาตรี
- ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. หน่วยงานที่สังกัด
- ( ) สำนักงานอธิการบดี
- ( ) คณะ/บัณฑิตวิทยาลัย
- ( ) สถาบัน/สำนัก

5. ประสบการณ์ทำงาน
- ( ) ไม่เกิน 6 ปี
- ( ) เกิน 6 ปี -12 ปี
- ( ) เกิน 12 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง

1. เป็นคำถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. โปรดพิจารณาในแต่ละข้อว่ามีความเหมาะสมระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านคิดว่ามีความเหมาะสม แต่ละหนึ่งช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร					
1	นโยบายการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและเหมาะสม					
2	ความต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย					
3	นโยบายในการพัฒนาบุคลากรเป็นความต้องการที่แท้จริง					
4	การนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม					
5	นโยบายการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน ทันสมัย					
6	การแสวงหาแหล่งทุนสำหรับใช้ในโครงการพัฒนาบุคลากร					
7	งบประมาณสำหรับใช้จ่ายในการดำเนินการของแต่ละโครงการมีเพียงพอ					
	ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร					
8	การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยการสำรวจความต้องการของบุคลากรโดยตรง					
9	จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนกำหนดเป็นแผนดำเนินงาน					
10	การจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นรายปี					
11	การจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นแผนระยะยาว (10 ปี ขึ้นไป)					
12	ความชัดเจนและต่อเนื่องของแผนปฏิบัติงานต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร					
13	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้เจตคติ					
14	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง					
15	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร					
16	การอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาบุคลากร					
17	การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
18	การจัดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย					
19	การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตรงตามความต้องการของบุคลากร					
20	การประเมินผลกิจกรรม/วิธีการพัฒนาบุคลากร ระหว่างดำเนินการ					
21	การประเมินเนื้อหา/หลักสูตรที่ใช้เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร					

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
22	การจัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร					
	การฝึกอบรม					
23	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหน่วยงานภายนอก					
24	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหน่วยงานภายใน					
25	การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร					
26	มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการเข้ารับการอบรม					
27	การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้บุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ					
28	การให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
29	การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก					
	การศึกษาต่อ					
30	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ					
31	การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อภายในประเทศ					
32	การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อต่างประเทศ					
33	การสำรวจและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ					
34	การให้คำแนะแนวการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อต่างประเทศ					
35	การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ					
36	การให้ทุนการศึกษาต่อภายในประเทศ					
37	การให้ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ					
38	ความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรที่ลาศึกษาต่อ					

ที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	การศึกษาดูงาน					
๙	การกำหนดแผนการศึกษาดูงาน					
๐	การส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ					
1	การส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ					
2	การจัดสรรทุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ					
3	การจัดสรรทุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ					
4	การส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงาน ในต่างประเทศมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
5	การส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงาน ภายในประเทศมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
	การผลิตผลงานทางวิชาการ					
6	การจูงใจให้บุคลากรสนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ					
7	การจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ ตำรา อุปกรณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่ง ของการผลิตผลงานทางวิชาการ					
8	การจัดหาแหล่งทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ					
9	การจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้บุคลากรกู้ยืมเป็นค่าใช้จ่าย ในการผลิตผลงานทางวิชาการ					
๐	การจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับการผลิตผลงานทางวิชาการ					
1	การมอบหมายงานให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงาน ทางวิชาการ					
2	การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงาน ทางวิชาการ					

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายเสถียร อักษรชู
เกิดวันที่	18 กันยายน 2506
สถานที่เกิด	อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	12/49 หมู่ 12 แขวงดอกไม้ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร 10250
โทร.	0 27267315, 0 96685819
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2522 ป.7 จากโรงเรียนวัดแตระ (ปาลานุเคราะห์) พัทลุง
	พ.ศ.2524 ปวช.(วิทยุ-โทรคมนาคม) จากโรงเรียนช่างกลบุรณพนธ์ กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ.2527 ปวส.(อิเล็คทรอนิคส์) จากโรงเรียนเซนต์จอห์นเทคนิค กรุงเทพ กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ.2533 กศ.บ.(เทคโนโลยีทางการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ.2541 กศ.ม.(การอุดมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 6 สังกัดงานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ