

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรและผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. แหล่งข้อมูลการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 ข้อมูลแนวทางการพัฒนาบุคลากรเก็บข้อมูลจากเอกสารนโยบายมาตรการและแนวทางการปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการ Content Analysis

1.2 ข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เก็บข้อมูลจากรายงานสถิติบุคลากรลาศึกษาต่อ อบรม คุงาน ประชุมและสัมมนาในประเทศและต่างประเทศประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 และข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภายในสถาบันปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549

1.3 ข้อมูลกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในสถาบัน เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในสถาบัน จำนวน 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการ Content Analysis

1.4 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรเก็บข้อมูลโดยการสอบถามผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 ดังนี้

(1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(1.1) ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาฯ จากผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 182 คน และคิดจำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 ของจำนวนประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 91 คน

(1.2) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 977 คน (ไม่นับรวมผู้บริหาร) โดยหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ค่าความเชื่อมั่น 95% ตามระดับค่าความคาดเคลื่อนของ Taro Yamané ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 คน

(2) เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถาม

(2.1) แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและวิธีการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

(2.2) แบบสอบถามบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 38 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

(3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยตรง ซึ่งได้รับแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาจำนวน 54 คน จากที่ส่งไปจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 59.34 ส่วนแบบสอบถามบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ได้รับแบบสอบถามจำนวน 105 คน จากที่ส่งไป จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.22

(4) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของแต่ละข้อ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและการบรรยาย

ตอนที่ 2 มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางและการบรรยาย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสถาบัน เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธี Content Analysis

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นการประเมินผลที่กำหนดไว้ สรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและการหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร

1.1 การกำหนดนโยบาย ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของสถาบันได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีกำหนดเป้าหมายและนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาสถาบันระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2545-2559) และในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ไว้อย่างชัดเจนที่จะสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้รับการอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและบุคลากรมีความสุข นอกจากนี้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551) มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรจะได้รับการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาสถาบัน” ซึ่งเป็นการจัดทำแผนพัฒนาภารกิจทุกด้านของสถาบัน

สำหรับหน่วยงานภายในสถาบันมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจนทุกหน่วยงานสอดคล้องกับแผนฯ 9 ของสถาบัน โดยส่วนใหญ่จะกำหนดเป็นนโยบายหลักว่า บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยวิธีการกำหนดนโยบายส่วนใหญ่มาจากการประชุม สัมมนาหน่วยงาน แล้วนำมาสรุปผลเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

1.2 การหาความต้องการพัฒนาบุคลากร ในระดับสถาบันดำเนินการโดยการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสำรวจข้อมูลบุคลากรของทุกหน่วยงานในสถาบันด้านตำแหน่ง ภาระงานที่รับผิดชอบ คุณสมบัติ ฯลฯ และศึกษาภาระงานของบุคลากรกับภารกิจของหน่วยงาน แล้วนำข้อมูลมาจัดทำแบบสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ โดยบุคลากรสายวิชาการจะคำนึงถึงความสอดคล้องหลักสูตรสาขาวิชาที่เปิดสอน ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจะเน้นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของตำแหน่งต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในระดับต้น ระดับกลางและระดับสูงของสถาบัน แล้วนำแบบสำรวจที่จัดทำขึ้นให้หน่วยงานสำรวจข้อมูล ส่งให้กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามระยะเวลาที่กำหนด

ในระดับหน่วยงานมีการสำรวจข้อมูลตามที่กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์กำหนด และมีหน่วยงานมากกว่าร้อยละ 50 สำรวจความต้องการการพัฒนา

บุคลากรในช่วงจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เสนอคณะกรรมการประจำหน่วยงานพิจารณา แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

2. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ระดับสถาบัน กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์จะจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยการใช้ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ผนวกกับพิจารณาความต้องการของผู้บริหารสถาบันและหลักวิชาการที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้นๆ แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของสถาบัน แล้วเสนอของบประมาณประจำปี ซึ่งหากได้รับงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอก็จะขออนุมัติงบประมาณเงินรายได้ของสถาบันเป็นกรณีๆ ไป โดยมีปัญหาอุปสรรคที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนฯ ได้ อาทิเช่น งบประมาณมีจำกัด บุคลากรไม่สามารถเข้าร่วมอบรมได้ตามจำนวนที่กำหนด บุคลากรมีเวลาว่างไม่ตรงกัน เป็นต้น

ระดับหน่วยงานภายในส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจากการสำรวจความต้องการของหน่วยงานระดับภาควิชา ฝ่ายภายในหน่วยงาน โดยมีงานบริหารบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแต่ละปี และจัดทำคำขอของบประมาณเพื่อรองรับโครงการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ แล้วจะเสนอคณะกรรมการประจำหน่วยงานพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อจะได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนด ในการปฏิบัติตามแผนหน่วยงานส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแผนโดยมีการรายงานผลการพัฒนาบุคลากรและปัญหาอุปสรรคที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงานทุกเดือน

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้พัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

3.1 การให้ทุนอุดหนุนจากกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ได้แก่

3.1.1 การให้ทุนอุดหนุนการศึกษาภายในประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 มีการให้ทุนรวมทั้งสิ้น 22 ทุน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 มีการให้ทุนมากที่สุดจำนวน 12 ทุน รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 จำนวน 6 ทุน

3.1.2 การให้ทุนอุดหนุนการศึกษาในต่างประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 มีการให้ทุนรวมทั้งสิ้น 14 ทุน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 มีการให้ทุนมากที่สุดจำนวน 4 ทุน รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และ 2547 จำนวนปีละ 3 ทุน

3.1.3 การให้ทุนอุดหนุนเพื่อการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย ศึกษาดูงานและเสนอผลงานวิชาการในต่างประเทศ มีการให้ทุนรวมทั้งสิ้นจำนวน 81 ทุน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 มีการให้ทุนมากที่สุดจำนวน 37 ทุน รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จำนวน 21 ทุน

3.2 โครงการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยหน่วยงานภายในสถาบัน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 หน่วยงานภายในสถาบัน จัดโครงการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งสิ้น 396 โครงการ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จัดโครงการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดจำนวน 112 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 28.28 รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 96 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 24.24 โดยมีสำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่จัดโครงการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดจำนวน 111 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 28.03 รองลงมาคือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 55 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 13.89

เมื่อพิจารณาข้อมูลในแต่ละปีพบว่า สำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานที่จัดโครงการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545, 2546, 2548 และ 2549 คิดเป็นร้อยละ 25, 25, 40 และ 22 ตามลำดับ ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีหน่วยงานที่จัดโครงการพัฒนาบุคลากรเท่ากัน 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี และคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 17 โครงการ เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 21.25

3.3 การลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาภายในประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 สถาบันพัฒนาบุคลากรภายในประเทศ โดยการส่งไปสัมมนามากที่สุดจำนวน 7,415 คน คิดเป็นร้อยละ 36.19 และพัฒนาบุคลากรโดยการอนุมัติให้ลาเพิ่มพูนความรู้ น้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.02 เมื่อพิจารณาข้อมูลในแต่ละปีพบว่า ปีที่มีบุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการอบรมมากที่สุด ได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 และ 2548 คิดเป็นร้อยละ 33.98 และ 28.00 ส่วนปีที่มีบุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการสัมมนามากที่สุดได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และ 2549 คิดเป็นร้อยละ 62.71 และ 39.08 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีบุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการประชุมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.16

เมื่อพิจารณาประเภทบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาภายในประเทศในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 พบว่า บุคลากรสาย ก ได้รับการพัฒนามากที่สุดทุกปี คิดเป็นร้อยละ 44.09, 52.33, 39.76, 38.63 และ 38.86 ตามลำดับ รองลงมาเป็นบุคลากรสาย ค ทุกปีเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 25.96, 19.37, 31.36, 29.17 และ 27.77

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรทั้งหมดกับจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาภายในประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 จำแนกตามหน่วยงาน พบว่า ในภาพรวมระดับ

สถาบันมีบุคลากรได้รับการพัฒนามากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 คิดเป็นร้อยละ 78.55 และปีที่มีบุคลากรได้รับการพัฒนาน้อยที่สุดเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 คิดเป็นร้อยละ 48.35 เมื่อพิจารณาข้อมูลในแต่ละปี พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรมพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 93.10 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 บัณฑิตวิทยาลัยพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์พัฒนาบุคลากรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.66 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตรนานาชาติสิรินธรไทย-เยอรมัน บัณฑิตวิทยาลัย ศูนย์นวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกคน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 บัณฑิตวิทยาลัย วิศวกรรมศาสตรนานาชาติสิรินธรไทย-เยอรมันและสำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกคน

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรทั้งหมดกับจำนวนบุคลากรภายในประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 จำแนกตามประเภทในภาพรวมของสถาบัน พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นปีที่มีบุคลากรได้รับการพัฒนามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.55 เมื่อพิจารณาจำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่าบุคลากรได้รับการพัฒนามากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เกือบทุกประเภท ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 78.71 บุคลากรสายช่วยวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 92.89 บุคลากรสายธุรการ คิดเป็นร้อยละ 93.35 พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 76.92 และพนักงานพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 75.51

3.4 การลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาในต่างประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 สถาบันพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ โดยการไปดูงานมากที่สุด จำนวน 521 คน คิดเป็นร้อยละ 37.11 และพัฒนาบุคลากรโดยการอนุมัติให้ลาเพิ่มพูนความรู้ที่น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 0.36 เมื่อพิจารณาข้อมูลในแต่ละปี พบว่า สถาบันพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศโดยการไปดูงานมากที่สุดทุกปี คิดเป็นร้อยละ 41.24, 29.65, 44.15, 32.69 และ 42.05 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประเภทบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในต่างประเทศในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 พบว่าบุคลากรสาย ก ได้รับการพัฒนามากที่สุดทุกปี คิดเป็นร้อยละ 90.72, 95.58, 92.83, 92.86 และ 86.36 ตามลำดับ รองลงมาเป็นบุคลากรสาย ข ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545, 2546, 2548 และ 2549 คิดเป็นร้อยละ 7.22, 2.52, 3.02 และ 9.47 ยกเว้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 รองลงมาเป็นบุคลากรสาย ค คิดเป็นร้อยละ 4.15

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรทั้งหมดกับจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในต่างประเทศในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 จำแนกตามหน่วยงาน พบว่าในภาพรวม

ระดับสถาบัน มีบุคลากรได้รับการพัฒนามากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 คิดเป็นร้อยละ 13.58 เมื่อพิจารณาข้อมูลในแต่ละปี พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 และ 2549 คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ พัฒนาบุคลากรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.58 และ 19 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 , 2547 และ 2548 วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม พัฒนาบุคลากรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.42, 20.50 และ 27.78 ตามลำดับ

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมระดับสถาบันไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนว่าปฏิบัติอย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่ทุกหน่วยงานมีการประเมินผลทั้งในด้านบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและโครงการที่จัดขึ้น การประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นหลังจากบุคลากรกลับจากการไปพัฒนาแล้ว ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่จะกำหนดให้มีการรายงานผลการพัฒนาในด้านเนื้อหาสาระของหัวข้อที่ไปพัฒนา การนำไปประยุกต์กับงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร โดยเฉพาะหน่วยงานที่นำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานจะมีแนวทางการรายงานผลการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลบุคลากรที่ชัดเจนกว่าหน่วยงานที่ไม่ได้นำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่จะนำผลจากการพัฒนาไปใช้ในการพิจารณาออบหมายงานให้ปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ละคนว่าจะสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้มากน้อยเพียงใด

การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานส่วนใหญ่มีการประเมินความพึงพอใจจากผู้เข้าร่วมโครงการด้านวิทยากร เอกสาร สถานที่ อาคารและสถานที่อำนวยความสะดวกต่างๆ แล้วนำมาปรับปรุงโครงการและแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

สำหรับปัญหาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรบางหน่วยงานเห็นว่า สถาบันควรกำหนดรูปแบบวิธีการประเมินผลให้ชัดเจนเพื่อจะได้สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้

ในการประเมินความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรมีบางหน่วยงานประเมินความคุ้มค่าในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น

5. ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร เป็นข้อมูลจากการสอบถามผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สรุปได้ดังนี้

5.1 ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 59.34 ของผู้บังคับบัญชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรสายวิชาการร้อยละ

55 และเป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการร้อยละ 45 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชา หรือเทียบเท่าร้อยละ 50 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานหรือเทียบเท่าร้อยละ 38.89 ดำรงตำแหน่งบริหารเป็นระยะเวลา 1-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.04 มีอายุการทำงาน ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.52 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.04

สรุปความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรเองมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.78 โดยใช้วิธีการสัมมนามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.42 รองลงมาเป็นการอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาต่อเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 12.01 สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด คือการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 22.22 รองลงมาเป็นการสอนงานและการสัมมนาเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 14.81 และการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกปฏิบัติงานเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 12.96

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ พบว่า การปฐมนิเทศมีประโยชน์อยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.33 และส่วนใหญ่ไม่มีการติดตามประเมินผลหลังการปฐมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 75.93 ส่วนหน่วยงานที่มีการติดตามประเมินผลจะนำข้อมูลไปปรับปรุงโครงการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.52

การฝึกปฏิบัติงาน มีการฝึกปฏิบัติงานให้บุคลากร คิดเป็นร้อยละ 51.85 โดยพิจารณาจากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.52 และมีการประเมินผลหลังจากฝึกปฏิบัติงานแล้ว คิดเป็นร้อยละ 48.15 เพื่อนำไปปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 11.11

การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน มีการจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 53.70 เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.44 และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 37.04 เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป คิดเป็นร้อยละ 14.81

การจัดประชุมชี้แจงการปฏิบัติงาน มีการจัดประชุมชี้แจงการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 83.33 เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.41 และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 61.11 เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 25.93

การสอนงาน มีการสอนงาน คิดเป็นร้อยละ 77.78 โดยหัวหน้างานเป็นผู้สอนงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.44 และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 62.96 เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 35.19

การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 92.59 โดยส่วนใหญ่จะส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการที่หน่วยงานส่วนกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.70 และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 74.07 เพื่อไปใช้ในการปรับปรุงการจัดฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 29.53

การลาศึกษาต่อ มีการลาศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 38.89 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 50 เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20.37

การดูงาน มีการดูงาน คิดเป็นร้อยละ 87.04 และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 70.73 เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 32.33

การมอบหมายงาน มีการมอบหมายงาน คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยให้ร่วมเป็นคณะกรรมการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.85 ซึ่งพิจารณาจากสายงานที่ปฏิบัติอยู่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.41 และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 59.26 เพื่อนำข้อมูลไปประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 20.37

การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายบุคลากร มีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน คิดเป็นร้อยละ 40.74 ซึ่งเป็นไปตามมติหรือข้อตกลงระหว่างบุคลากรในหน่วยงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.52 โดยส่วนใหญ่จะสับเปลี่ยนตามความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 24.07 และมีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 35.19 เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.37

สำหรับวิธีการประเมินผลผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสังเกตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.37 ซึ่งจะประเมินผลบุคลากรเพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด

ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน

1. สถาบันควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่องและหน่วยงานภายในควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเองด้วย
2. ควรพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการให้เท่าเทียมกัน
3. ควรมีการกำหนดวันสำหรับการพัฒนาบุคลากรเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกคนและบุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง สำหรับผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. ควรส่งเสริมให้บุคลากร ไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ และนำมาจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในหน่วยงาน

สรุปความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานพบว่า หน่วยงานมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเองมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.81 โดยใช้วิธีการสัมมนา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90.48 รองลงมาเป็นการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 80.95 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมา เป็นการฝึกปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 21.90

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ พบว่า การปฐมนิเทศมีความเหมาะสมในระดับปานกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.10 และไม่มีการติดตาม ประเมินผลหลังจากปฐมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 59.05 โดยบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60

การฝึกปฏิบัติงาน มีการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 44.76 และมีการประเมินผล หลังจากการฝึกปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 36.19 โดยบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.71

การจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 59.05 โดยใช้ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.48 และส่วนใหญ่ไม่มีการติดตาม ประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 44.76 ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับ ปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.52

การประชุมชี้แจง มีการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 68.57 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.67 และส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 40.95 ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.33

การสอนงาน มีการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 52.38 โดยส่วนใหญ่จะให้ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยกันสอนงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.67 และส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 30.48 ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 30.48

การจัดฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดำเนินการโดยหน่วยงานส่วนกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60 และส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 65.71 ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.24

การศึกษาต่อ มีการดำเนินการทุกหน่วยงาน และส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 60 ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 8.57 (ตอบเฉพาะผู้ที่เคยลาศึกษาต่อ)

การดูงาน มีการดำเนินการทุกหน่วยงาน ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 54.29 ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.29

การมอบหมายงาน ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเพื่อการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 77.14 โดยส่วนใหญ่จะเป็นการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.43 ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 63.81 ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.54

การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการโยกย้ายงาน ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 59.05 โดยมีผู้บริหารระดับคณบดี/รองคณบดี เป็นผู้ตัดสินใจเองมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20 ซึ่งจะดำเนินการตามความเหมาะสมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.90 และส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 19.05

สำหรับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร พบว่าส่วนใหญ่ประเมินผลจากตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.90 และนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.05

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นการประเมินผลที่กำหนดไว้สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและการหาความต้องการพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาสถาบันทุกระดับ ได้แก่ แผนกลยุทธ์พัฒนาสถาบันระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2545-2549) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ที่ยึดหลัก “คน

เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาสถาบันให้มีความเข้มแข็งและสามารถก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ สินี เจริญพจน์ (2537 : 84-86) ที่กล่าวว่า คนเป็นตัวการสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำทุกระดับ และนักรบ ระวีงการณ (2537 : 1) กล่าวว่า หากมนุษย์ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่แล้วเชื่อว่าพลังที่เกิดขึ้นจะผลักดันให้การบริหารจัดการในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับหน่วยงานภายในสถาบันได้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจนทุกหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน

ส่วนการหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร สถาบันโดยกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการสำรวจข้อมูลบุคลากรของทุกหน่วยงานในสถาบันในด้านตำแหน่ง ภาระงานที่รับผิดชอบ คุณวุฒิและการศึกษาภาระงานของบุคลากรกับภารกิจของหน่วยงานแล้วนำข้อมูลมาจัดทำแบบสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ ตามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการที่ ฌฐนิภา คุปรัตน์ (2547: 3) กำหนดไว้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน การหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น และการวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ส่วนการหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภายในสถาบันส่วนใหญ่จะดำเนินการไปพร้อมกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานซึ่งเป็นการพิจารณาจากหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานก่อนแล้วเสนอให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานพิจารณา

2. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันจะดำเนินการโดยกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากข้อมูลการสำรวจความต้องการของหน่วยงานและผู้บริหารสถาบันซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขององค์กรรวมทั้งหลักวิชาการที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้นๆ ซึ่งการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับงบประมาณที่สถาบันจัดสรรให้ทั้งในส่วนของงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ เช่นเดียวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภายในสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับ Herbert G. Heneman และคณะ (1980 อ้างในกิ่งพร ทองใบ, 2539) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองต่อความต้องการได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ซึ่งเป็นปัญหาเดียวกับ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรคือการขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ทำนองเดียวกับ สุวรรณ

วังโสภณ (2541) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ปัญหาในการพัฒนาอาจารย์ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ การขาดงบประมาณ เช่นกัน

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร จากผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2549 จะเห็นได้ว่า สถาบันได้จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในประเทศเป็นการ สัมมนามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.19 รองลงมาเป็นการจัดประชุม คิดเป็นร้อยละ 25.47 และการ อบรม คิดเป็นร้อยละ 22.31 สำหรับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ สถาบันได้จัด กิจกรรมการดูงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.11 รองลงมาเป็นการประชุม คิดเป็นร้อยละ 16.01 และการอบรม คิดเป็นร้อยละ 15.17 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีระ อรัญมงคลและรัชฎา ธิโสภณ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่ม ของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) 3 ลำดับแรกได้แก่ การอบรม การสัมมนาและการศึกษาดูงาน ส่วนการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข และสาย ค) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงานและการสัมมนา

ส่วนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในประเทศมากที่สุด เป็นบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) คิดเป็นร้อยละ 42.51 รองลงมาเป็นสาย ค คิดเป็นร้อยละ 26.68 และสาย ข คิดเป็นร้อยละ 21.59 เช่นเดียวกับการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ บุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ได้รับการพัฒนามาก ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.95 รองลงมาเป็นบุคลากรสาย ข คิดเป็นร้อยละ 4.56 และบุคลากรสาย ค คิด เป็นร้อยละ 2.78 แสดงให้เห็นว่าสถาบันได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) มากที่สุด เพราะถือว่าเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่หลักของสถาบัน คือ การสอน การวิจัยและการ บริการวิชาการ

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าสถาบันไม่มีการกำหนดแนว ทิศทางการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนทั้งในระดับสถาบันและหน่วยงาน แต่ส่วน ใหญ่ทุกหน่วยงานก็มีการประเมินผลทั้งในด้านบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและโครงการที่จัดขึ้น ซึ่ง สอดคล้องกับวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของ Herbert G. Heneman และคณะ (1980 อ้าง ในกิ่งพร ทองใบ, 2539) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรทำได้ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่ สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ ความพยายามในการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดว่าสนองต่อความต้องการการพัฒนาบุคลากรของ องค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนา

บุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยใน กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาขาดบุคลากร และขาดการประเมินอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ สุวรรณ วังโสภณ (2541) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษา กระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ในการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ มีการประเมินผลการพัฒนาเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุง แผนงานหรือโครงการพัฒนาอาจารย์ เช่นกัน

5. ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรมีความเห็นสอดคล้อง กันว่า หน่วยงานที่พัฒนาบุคลากรเองมากที่สุด โดยใช้วิธีการสัมมนามากที่สุด รองลงมาเป็นการอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิระ อรัญมงคลและรัชฎา ธิโสภณ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่พบว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบ กลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรม การสัมมนาและการศึกษา ดูงาน ส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงานและการสัมมนา ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า คือการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ส่วนบุคลากรมีความเห็น ว่าการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

สำหรับความคิดเป็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ พบว่า ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรมีความเห็นตรงกันว่าหน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรทุกประเภทมากกว่าร้อยละ 50 ยกเว้นการฝึกปฏิบัติงาน บุคลากรเห็นว่ามี การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 40 การลาศึกษาต่อ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามี การปฏิบัติร้อยละ 38.89 และการสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า มีการปฏิบัติร้อยละ 40.47 นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชากับบุคลากรมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง วิธีการสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่า หัวหน้างานเป็นผู้สอนงานมากที่สุด ส่วนบุคลากร มีความเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเป็นผู้สอนงานมากที่สุด

ในส่วนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรประเภทต่างๆ พบว่า ผู้บังคับบัญชากับ บุคลากรมีความเห็นแตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่า มีการประเมินผลการพัฒนา บุคลากรทุกประเภท ส่วนบุคลากรมีความเห็นว่า ไม่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรแต่ละ ประเภท ยกเว้นการฝึกปฏิบัติงานบุคลากรเห็นว่ามี การประเมินผล ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการสังเกตมากที่สุด จึงทำให้บุคลากรเห็นว่าไม่มี การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ส่วนการนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์ ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่ามีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด รองลงมาเป็นการนำข้อมูลไปปรับปรุงการ โดยพัฒนาบุคลากร และในภาพรวมผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ นำข้อมูลการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ส่วนบุคลากรมีความเห็นว่าวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่เป็นการประเมินตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามากที่สุด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลมากที่สุด สำหรับการนำข้อมูลความรู้จากการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความเห็นว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำข้อมูลความรู้ไปใช้ประโยชน์ที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงาน การสอนงาน การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการลาศึกษาต่อ ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำข้อมูลความรู้ไปใช้ประโยชน์ที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การปฐมนิเทศ การจัดเอกสาร/คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดประชุมชี้แจง การดูงานและการมอบหมายงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนทั้งในระดับสถาบันและหน่วยงาน
2. ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการให้เท่าเทียมกัน
3. ควรกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกคนและทุกประเภทได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และสำหรับผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. ควรส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและนำมาใช้ในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน ให้มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน