

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนใน
มหาวิทยาลัยพะเยา



ฉัตรชนาธร ฉัตรชัยญาธารักษ์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF STATE AND A LINE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR SUPPORT
STAFF IN UNIVERSITY OF PHAYAO



THANCHANATHORN THANCHANYATHARN

An Independent Study in Partial Fulfillment of Requirements
for the Master of Education in Educational Administration

August 2018

Copyright of University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

ของ ธีัญญ์ชนาธร ธีัญญ์ชญ์ญาธารักษ์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชิต สุทธิพงษ์)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพวิทย์)



เรื่อง:	การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	ธัญญ์ชนาธร ธัญญ์ชัญญุทธารักษ์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์
คำสำคัญ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 280 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคสัมภาษณ์โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เรื่องสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง .67-1.00 และค่าเชื่อมั่นที่ .96 ได้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ที่ .96 และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา การวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย

ผลการศึกษา พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการพัฒนารายบุคคลมีการพัฒนาสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ ส่วนด้านการพัฒนาอาชีพมีการพัฒนาต่ำสุด สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา มีดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยและหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ควรส่งเสริมหรือนโยบายเรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อการพัฒนาคุณสมบัติ ความสามารถ หรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่บุคลากรคาดหวังไว้และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร 2) ควรมีแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลการปฏิบัติงาน กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) ควรมีการนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลมาจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน 4) ด้านการพัฒนาองค์กร ควรมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมร่วม อย่างชัดเจน และดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายนั้น สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะที่สั้นและเป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ ควรมีการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับการพัฒนาและแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้

Title: A STUDY OF STATE AND A LINE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR SUPPORT STAFF IN UNIVERSITY OF PHAYAO

Author: Thanchanathorn Thanchanyatharn, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2018

Advisor: Assistant Professor Dr. Ruksit Suttipong

Keyword Human Resource Development, Support staff development

ABSTRACT

The objective of this research are to 1) study the status of human resources development for the support staff of University of Phayao and 2) study the guideline of human resources development for the support staff of University of Phayao. The sample size of this quantitative research is 280 persons including support staff and supervisor by quota sampling. And 5 key Informant person for the qualitative research are interviewed by purposive sampling. Questionnaires were used as quantitative research tools with the overall reliability value at 0.95 Index of item objective congruence at .67–1.00 and Cronbach's alpha coefficient at .96. Data was analyzed in terms of frequency, percentage, mean and standard deviation. The data obtained from the interview was analyzed by using the analytic induction.

Results of the study revealed that the status of human resources development for the officers in University of Phayao, generally was moderate. While considering each aspect, it was found that all aspects of development were at a moderate level. The Individual development was the highest, followed by the performance management and organization development. Finally, career development was the lowest average. And the guideline of human resource development for the support staff of University of Phayao are as follows: 1) The organization and the department of organization should have promotion or policy for individual development plans to develop the qualities, capabilities, or potential to accomplish the goals that the personnel expect, and consistent with the goals of the organization. 2) There should be a performance management approach that is aligned with the strategic direction of the organization. Supervisors monitor the performance of the supervisor, advises the operator. 3) Individual analysis should be used to develop a career development plan or career path. 4) Corporate development. There should be an organization target goal. It is a clear vision, mission, culture, and development to achieve that goal. Command line should be short and modern. The impact and expected outcome of the development and possible solutions to solve the problems should be assessed in advance about the budget, resources, possible time frame.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยพะเยาและคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ที่หลากหลายที่มีประโยชน์แก่ข้าพเจ้า ด้วยการให้ความช่วยเหลือแนะนำของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการวิทยาลัยการศึกษา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักษิต สุทธิพงษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยตรวจแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัยจนสำเร็จ ตลอดจนผู้บริหารและบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ ที่เป็นต้นสังกัดในการส่งเสริมและสนับสนุนให้การศึกษานี้ลุล่วงมาด้วยดี

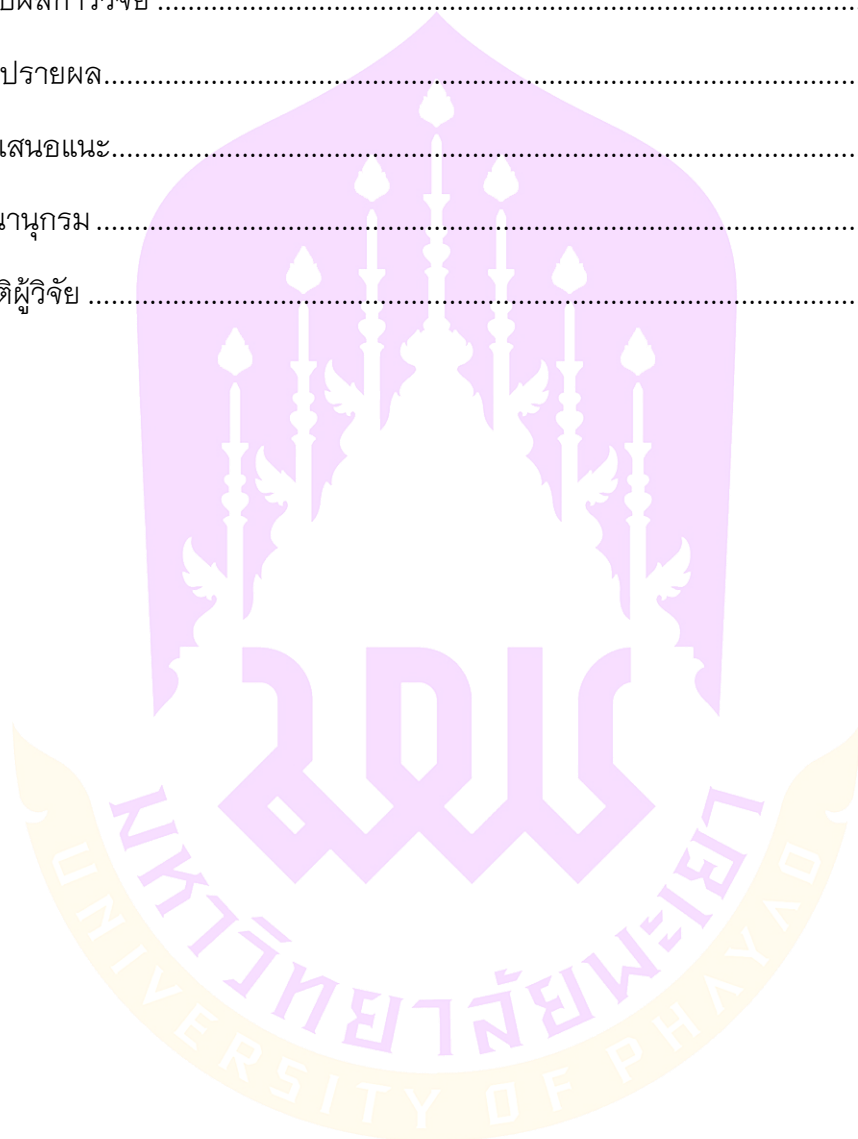
ขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยพะเยา ดร.น้ำฝน กัณมา รองคณบดีฝ่ายวิจัย และประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ เส่าแก้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทอาจารย์และอดีตรองคณบดีฝ่ายบริหารคณะเภสัชศาสตร์ นายอานนท์ณัฐภูมิ จินเอียด ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำข้อคิดเห็น ตรวจสอบ ให้การอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ธัญญ์ชนาธร ธัญญ์ชญญาธารักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	10
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยพะเยา	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	82
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	83
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86

1. การวิจัยเชิงปริมาณ.....	86
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	96
บทที่ 5 บทสรุป.....	108
สรุปผลการวิจัย.....	109
อภิปรายผล.....	112
ข้อเสนอแนะ.....	114
บรรณานุกรม.....	116
ประวัติผู้วิจัย.....	136



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ข้อมูลกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	30
ตาราง 2 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรระดับหัวหน้างานสายสนับสนุน ทั้งหมดจำแนกตาม หน่วยงาน จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน บริหาร-กอง,ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานคณะ/วิทยาลัย, ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์/โรงเรียน/ โครงการจัดตั้ง.....	81
ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	86
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการพัฒนาศูนย์สาย สนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา	88
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สาย สนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการพัฒนารายบุคคล	89
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สาย สนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการอาชีพบุคลากรสายสนับสนุน	91
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สาย สนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรสาย สนับสนุน.....	93
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สาย สนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการพัฒนาองค์กร	94
ตาราง 9 แสดง Reliability Coefficients	135

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler	14
ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley and others	16
ภาพ 3 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Gilley and others.....	16
ภาพ 4 แสดงตัวแบบเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Delahaye	17
ภาพ 5 แสดงตัวแบบเชิงทฤษฎีในบริบทที่กว้างขวางขึ้นของการพัฒนาทรัพยากร.....	18
ภาพ 6 แสดง Human Resource Development: Definitions, Components, Applications,	19
ภาพ 7 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบ การประยุกต์ และบริบทต่าง ๆ	20
ภาพ 8 แสดง Principles of HRD Model.....	22
ภาพ 9 แสดงกระบวนการและองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการพัฒนา	34
ภาพ 10 แสดงบริบทเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Delahaye ...	35
ภาพ 11 แสดง “SECI Model” หรือกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process)	38
ภาพ 12 แสดงสัญลักษณ์ในกระบวนการจัดการความรู้(knowledge management process)..	38
ภาพ 13 แสดงประเภทของกระบวนการ	43
ภาพ 14 แสดงประเภทของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	44
ภาพ 15 แสดงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	49
ภาพ 16 แสดงเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.....	57

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศโดยอาศัยโมเดลประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ถือเป็นบริบทใหม่ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย อดีตที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ ยุคแรก คือ “ประเทศไทย 1.0” เน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน การเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ต่อมายุคที่สอง “ประเทศไทย 2.0” เน้นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น และยุคที่สาม “ประเทศไทย 3.0” เน้นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น การผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ กลิ่นน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น โดยการดำเนินงานผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กว่า 60 ปีที่ประเทศไทยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับแรกจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2504–2564) ซึ่งวัตรระดับการพัฒนาประเทศด้วยรายได้เป็นหลัก แต่ขณะนี้ประเทศไทยยังคงติดกับดักรายได้ปานกลาง มีความเหลื่อมล้ำสูงทั้งด้านเศรษฐกิจ การศึกษาและด้านอื่น ๆ มีปัญหาคอร์รัปชัน และมีความขัดแย้งในสังคมรุนแรง โดยสภาปฏิรูปแห่งชาติได้สรุปว่าไทยมีปัญหาทั้งด้านทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนธรรมชาติ และทุนคุณธรรม จริยธรรม รัฐบาลปัจจุบันจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวและกำหนดเป็นนโยบายหลัก คือ โมเดลประเทศไทย 4.0 โดยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศนั้นจะต้องเปลี่ยนจากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศที่มีอยู่ 2 ด้าน คือ ความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายเชิงวัฒนธรรมไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะเดียวกันยังต้องเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) หรือการสร้างผลิตภาพ (Productivity) ภายใต้อิทธิพลประเทศไทย 4.0 นั้น จะต้องเริ่มจากสร้างความเข้มแข็งจากภายใน คือ การยกระดับนวัตกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ประกอบการ ชุมชน และเครือข่ายในทุกภาคส่วนของประเทศ เมื่อโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศเข้มแข็งแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป คือ การเชื่อมโยงกับภายนอก ทั้งในรูปแบบภูมิภาค เช่น กลุ่มประเทศอาเซียน และการเชื่อมโยง

กับเศรษฐกิจโลกต่อไป เป้าหมายการขับเคลื่อน คือ การก้าวไปสู่การเป็น ‘ประเทศที่มีรายได้สูง’ ด้วยนวัตกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ซึ่งเมื่อประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนไปได้แล้ว จะทำให้ภาพรวมเศรษฐกิจไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และสามารถลดการพึ่งพาต่างชาติ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำต่าง ๆ เป็นการสร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้อย่างแท้จริง (MM Thailand, 2560)

การมุ่งปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยรัฐบาลให้ความสำคัญที่สุดคือคนไทย 4.0 (พงศ์พิพัฒน์ บัญชานนท์, 2560) เมื่อแนวโน้มการพัฒนาประเทศเปลี่ยนแปลงไปเพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย การผลิตคนจึงเป็นหน้าที่หลักที่สถาบันการศึกษาที่จะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ เมื่อพิจารณาการพัฒนาการศึกษาไทยแบ่งเป็นยุคการศึกษาไทย 1.0 เป็นยุคการศึกษาเพื่อสร้างนักปกครอง เป็นการศึกษาสำหรับชนชั้นสูงในสังคม โดยมีการจัดการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการให้กับบุตรหลานชนชั้นปกครอง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นนักปกครองในรุ่นต่อไป การศึกษาในยุคนี้ไม่เป็นที่แพร่หลาย มีการจัดการศึกษาเฉพาะกลุ่มเท่านั้น รูปแบบการจัดการศึกษาเป็นแบบบอกความรู้จากผู้สอน การศึกษาไทย 2.0 เป็นยุคแห่งการจัดการศึกษาที่เปิดกว้างขึ้น เนื่องจากการจัดการศึกษาในยุค 1.0 นั้น ไม่สามารถผลิตกำลังคนได้ทันต่อความต้องการในการบริหารราชการบ้านเมือง ทำให้ชนชั้นปกครองต้องแก้ปัญหาด้วยการจัดให้มีการศึกษาสำหรับลูกหลานขุนนางชั้นสูง เพื่อผลิตกำลังคนป้อนเข้าสู่ระบบราชการ ที่มีการขยายขอบเขตงานเพิ่มมากขึ้น ตามความเจริญและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในยุคนี้ รูปแบบการจัดการศึกษาเริ่มมีระบบโรงเรียน แต่ยังเป็นการเรียนแบบบอกความรู้จากผู้สอนเช่นเดิม การศึกษาไทย 3.0 เป็นยุคที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศกำลังพัฒนา ที่พึ่งพาอุตสาหกรรมเบาในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ การศึกษายุคนี้ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนป้อนเข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรม การผลิตบัณฑิตจำนวนมากทุกสถาบัน โดยรูปแบบการจัดการเรียนรู้นั้นเป็นแบบทางการเหมือนสายพานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม สำหรับการศึกษไทย 4.0 การศึกษายุคนี้ ควรเป็นการศึกษาเพื่อการสร้างนวัตกรรม จึงต้องมีการจัดการเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งบนโลกนี้ มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ มาตอบสนองของความต้องการของคนในสังคม (ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, 2559) ซึ่งการจัดการศึกษานั้นสถาบันการศึกษาทุกระดับต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแหล่งความรู้ชั้นสูง ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต แหล่งผลิตบุคลากรเพื่อพัฒนาประเทศ วิจัย บริการสังคม จำเป็นต้องร่วมกันวิเคราะห์

ปัญหาเชิงโครงสร้างและปัญหาอื่นๆอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการหาทางออกและปฏิรูปประเทศไทย

มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่หรือพันธกิจตามพระราชบัญญัติของแต่ละสถาบันโดยภาพรวมแต่ละสถาบันจะมีพันธกิจคล้ายกันประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยพะเยาเป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษา มีพันธกิจมุ่งเน้นการกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชาชน มหาวิทยาลัยพะเยามุ่งกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชาชนในเขตภาคเหนือตอนบน 7 จังหวัด ได้แก่ พะเยา แพร่ น่าน ลำปาง ลำพูน เชียงราย แม่ฮ่องสอน และภูมิภาคอื่นด้วย โดยจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของท้องถิ่น ภูมิภาคและประเทศ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำทั้งกลุ่มสาขาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและกลุ่มสาขาทางด้านสังคมศาสตร์ ซึ่งมีพันธกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและด้านการบริหาร ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะมีบทบาทตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ชาติได้นั้นต้องพิจารณาจากภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ภารกิจหลักที่ถือเป็น Core Functions ประการแรก คือ การสร้างคน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยมีคุณภาพและตรงกับความต้องการของสังคม ซึ่งเป็นภาระหลักที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องทำ ประการที่สองคือ การสร้างความรู้ เพื่อใช้ความรู้ในการสร้างคนให้เป็นคนดีคนเก่ง เพราะความรู้จะเกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อมีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคคลและสังคม และประการสุดท้าย การสร้างนวัตกรรม โดยต่อยอดจากงานวิจัย หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ อาทิ กรณีสหกิจศึกษา หรือ Cooperative Education (Coop) เป็นนวัตกรรมที่นำมาใช้เสริมการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมทำงาน (Employability) ทันทีที่สำเร็จการศึกษา ถือเป็น การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคน ปัจจุบันเกณฑ์วัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยให้ค่าน้ำหนักส่วนใหญ่ในการสร้างความรู้ ที่ตรงกับความต้องการทั้งระดับโลก ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่นและระดับชุมชน (วิจารณ์ พาณิชย์, 2553) เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและแนวนโยบายในการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจ เพราะ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” เป็นสิ่งสำคัญในการ พัฒนาองค์กรทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ที่วางไว้ หากองค์กรใดไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการก็จะสูญสลายไปในที่สุด การพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ องค์กรประสิทธิภาพ ในระดับแนวหน้า จำเป็นต้องมีการพัฒนาในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ แพนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ วิธีการทำงาน การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการตลาด ในระยะแรก ๆ ของการพัฒนา องค์กรเน้นและให้ความสำคัญ ด้านฐานข้อมูลและการจัดเก็บ มีความพยายามที่จะจัดการกับฐานข้อมูลและองค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสารทางคอมพิวเตอร์ แต่ไม่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยพะเยา มีบุคลากรทั้งสิ้น 1,835 คน (ข้อมูล ณ เดือน พฤษภาคม 2560) โดยมีบุคลากรสายวิชาการ ปฏิบัติงานจริง จำนวน 808 คน ลาศึกษาต่อ จำนวน 188 คน รวมบุคลากรสายวิชาการทั้งสิ้น จำนวน 996 คน และบุคลากรสายสนับสนุน ปฏิบัติงานจริง จำนวน 820 คน ลาศึกษาต่อ จำนวน 19 คน รวมบุคลากรสายสนับสนุนทั้งสิ้น จำนวน 839 คน (มหาวิทยาลัยพะเยา กองการเจ้าหน้าที่, 2560) มหาวิทยาลัยประกอบไปด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งทั้งสองส่วนต้องทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน ด้วยภารกิจข้างต้นมหาวิทยาลัยพะเยาจึงเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการเป็นลำดับต้น เนื่องจากพนักงานสายวิชาการเป็นกำลังหลักในการดำเนินงานเพื่อให้มีศักยภาพสอดคล้องกับการปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย แต่ทั้งนี้บุคลากรสายสนับสนุนก็มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการสนับสนุน เอื้อให้การทำงานของสายวิชาการและของหน่วยงานบรรลุตามภารกิจเป้าหมายขององค์กร และถึงแม้ว่าในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดกรอบมาตรฐานข้อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนไว้อย่างชัดเจนเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยพะเยา กองการเจ้าหน้าที่, 2559) แต่หลังจากการบรรจุรับบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าโดยเฉพาะการพัฒนาทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ ให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพราะ “คน” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” เป็นสิ่งสำคัญในการ พัฒนาองค์กรทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะพนักงานทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กรเป็นได้ทั้งสิ่งที่ไม่มีและมีชีวิต พนักงานในองค์กรทำให้องค์กรมีชีวิต สามารถเรียนรู้ เกิดทักษะ สร้างนวัตกรรม เพิ่มผลผลิต และพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ สร้างผลกำไรให้กับองค์กร กลายเป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่ง สามารถยืนหยัดด้านกระแสได้อย่างมั่นคง ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่นับวันจะเข้มข้นทุกที ๆ หากองค์กร

ได้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ ให้สามารถยืนหยัดอยู่ในยุคจักรของการแข่งขันได้ ก็จะมีสูญสลายไปในที่สุด การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรประสิทธิภาพ ในระดับแนวหน้า จำเป็นต้องมีการพัฒนาในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ แผนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ วิธีการทำงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการตลาด ในระยะแรก ๆ ของการพัฒนาองค์กรเน้นและให้ความสำคัญด้านฐานข้อมูลและการจัดเก็บ มีความพยายามที่จะจัดการกับฐานข้อมูลและองค์ความรู้ในรูปของเอกสารทางคอมพิวเตอร์ แต่ไม่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เกิดความตระหนักว่าสิ่งสำคัญที่สุดไม่ใช่ระบบฐานข้อมูล แต่เป็นคน “คน” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” ที่เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การแข่งขัน คนในองค์กรที่มีคุณภาพ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (องค์กร เรืองรัตนอัมพร, 2555) เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการมีกรอบการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งการดำเนินการนี้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2558-2561 โดยแบ่ง เป็น 4 แนวทาง ดังนี้ แนวทางที่ 1 การมอบหมายงาน แนวทางที่ 2 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) กำหนดให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) และติดตามการดำเนินการตามแผนฯ เพื่อการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล 3) สำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่ง แล้วดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามความเหมาะสม แนวทางที่ 3 การบริหารทรัพยากร และแนวทางที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาบุคลากรจะให้ความสำคัญไปที่พนักงานสายวิชาการเป็นต้น จากข้อมูลโครงการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ที่ปรากฏในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา (พ.ศ. 2558-2561) การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเรื่อง การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาชีพ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ยังมีไม่มากนักเมื่อเทียบกับสายวิชาการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เนื่องจากการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่เหมาะสม จะทำให้ทราบข้อมูลการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในปัจจุบันข้อมูลที่ได้รับจะสามารถนำไปใช้เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีและมีความสอดคล้องในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีส่วนสำคัญในประสิทธิผลหรือการดำเนินงานให้เป็นไปตาม

เป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัยพะเยา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์หรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศูนย์สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีการศึกษา 2560 ยกเว้นวิทยาเขตเชียงราย และวิทยาลัยการจัดการ วิทยาเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 937 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มหลายขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกใช้วิธีการคำนวณสูตรของ Krejcie and Morgan (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2551 หน้า 51) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% จากตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 274 คน จากนั้นกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา ตามจำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงานจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานบริหาร/กอง กลุ่มที่ 2 ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานคณะ/วิทยาลัย/โรงเรียน กลุ่มที่ 3 ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์/โครงการจัดตั้ง

การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยพะเยาระดับกองหรือคณะขึ้นดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี จำนวน 5 คน เกณฑ์ในการคัดเลือก คือ เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง ศูนย์ โครงการจัดตั้ง, รองคณบดีฝ่ายบริหาร, คณบดี หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และเป็นผู้นิยดีให้ข้อมูล

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงสภาพและแนวทางการพัฒนาศูนย์สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ด้าน ได้แก่

1.1 มีการพัฒนารายบุคคล (Individual Development: ID)

1.2 มีการพัฒนาอาชีพ (Career Development: CD)

1.3 มีการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีผลสัมฤทธิ์ (Performance Management: PM)

1.4 การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD)

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา จะศึกษาโดยนำข้อมูลจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณนำมาสรุปและวิเคราะห์เพื่อนำมาประกอบในการจัดทำเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจะใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยพะเยาระดับกองหรือคณะขึ้นไป เช่น ผู้อำนวยการกอง รองคณบดี คณบดี หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมาไม่น้อยกว่า 4 ปี เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

บุคลากร หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ที่สังกัด มหาวิทยาลัยพะเยา

บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำด้านการสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยพะเยา

หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ หัวหน้างานส่วนงานระดับศูนย์/โครงการ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยคณบดี รองคณบดี คณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี ที่ได้รับการแต่งตั้งให้บริหารงานและมีสายบังคับบัญชาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ชุดของวิธีการ กิจกรรมใดๆ หรือกลยุทธ์ในความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึง นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการ เพื่อปรับปรุงความสามารถและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานตามหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและภารกิจ มีกระบวนการกระทำที่เป็นลำดับ และมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การพัฒนาอาชีพ 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาองค์กรเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึง นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการ เพื่อปรับปรุงความสามารถและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนารายบุคคล หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น ให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ และเป็นอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรืออบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้ โดยผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน

การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ซึ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต โดยผ่านการวางแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ การสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาอาชีพโดยพนักงาน และวิธีการพัฒนาอาชีพแบบต่าง ๆ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต อาจผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยและป้อนข้อมูลกลับแก่พนักงาน และเกิดขึ้นตลอดทั้งปี

การพัฒนาองค์กร หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกัน สามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข

แนวทางการพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึง นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการ เพื่อปรับปรุงความสามารถและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา
2. ได้ทราบแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา
3. ผู้บริหาร หน่วยงาน หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา หรือบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.5 รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยพะเยา
- 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

แนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559, หน้า 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำเพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงมนุษย์ให้มีศักยภาพ (Potentials) ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, หน้า 12) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคล โดยผ่านการพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ และการปรับปรุงคุณภาพ

ลัดดาวัลย์ สาราญ (2558, หน้า 125) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึง นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการ เพื่อปรับปรุง

ความสามารถและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development: ID) การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) และ การพัฒนาอาชีพ (Career Development: CD) เพื่อให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557, หน้า 10) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการ หรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่จัดทำให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนา ความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ ผลผลิตภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และสูงสุดเพื่อมวลมนุษยชาติ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556, หน้า 4-5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการลงทุนด้านบุคลากร (Human capital) เป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนานไปพร้อมกันทั้ง องค์กรและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมีความหมายครอบคลุม การให้ศึกษาเรียนรู้ งาน การฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพโดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและ กลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมี ประสิทธิภาพหรือการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและภารกิจ ขององค์กรจะ จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยเครื่องมือทั้ง 4 ประการ คือ การพัฒนาองค์กรวม ของบุคคล ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ การพัฒนา องค์กร (Organization Development)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างชาติได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้ (ลัดดาวัลย์ สำราญ, 2558 หน้า 123-124)

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (1980, หน้า 4-5) Nadler ได้อธิบายการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Development) ว่าเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้พนักงานได้รับ ประสิทธิภาพและการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อปรับปรุงความสามารถและส่งเสริม ความก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช้การฝึกอบรมเท่านั้น ซึ่งการ ฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้างเพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแต่ความหมายของ Nadler ยังรวมถึงการเรียนรู้จาก ประสิทธิภาพที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (1989) Gilley and Egglund กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตของปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยที่ประสิทธิผลขององค์กรนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขันหรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (1991, หน้า 3) Smith and Mills กล่าวว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา การพัฒนาต้องใช้ครอบคลุมทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านบุคคลและด้านองค์กร โดยด้านบุคคลจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ ส่วนด้านองค์กร ต้องมีการพัฒนานโยบาย โครงสร้าง และการจัดการ เพื่อนำไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น และเกิดความพึงพอใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการ และสมาชิกในองค์กรมากขึ้น โดยมีเป้าหมาย คือคุณภาพสูงสุดของพนักงาน ความสามารถในการผลิตและการบริการอย่างมีคุณภาพตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (1993, หน้า 6) Marquard and Engel ยังอธิบายว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของการพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) สำหรับปรับปรุงบุคคล กลุ่มหรือทีมและประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายกว้างไปจากเดิมโดยกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำกัด แต่เป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาทั้งหมดทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงานอาชีพ และการพัฒนาในระดับบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2001) Swanson and Holton อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้กับมนุษย์ โดยผ่านทางการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขอบเขตของผลการปฏิบัติงานนั้นประกอบไปด้วยผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม/คน โดยการพัฒนาองค์กร หมายถึงกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาหมายถึง กระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ และการปรับปรุงคุณภาพ

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2005) Rothwell กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวข้ามในเรื่องแค่เฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนา แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นชุดของวิธีการ กระบวนการและกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา โดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2002) Mathis and Jackson กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุงและเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อให้สามารถจัดการกับงานหลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและพนักงาน และช่วยปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่จัดทำให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึง นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการ เพื่อปรับปรุงความสามารถและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

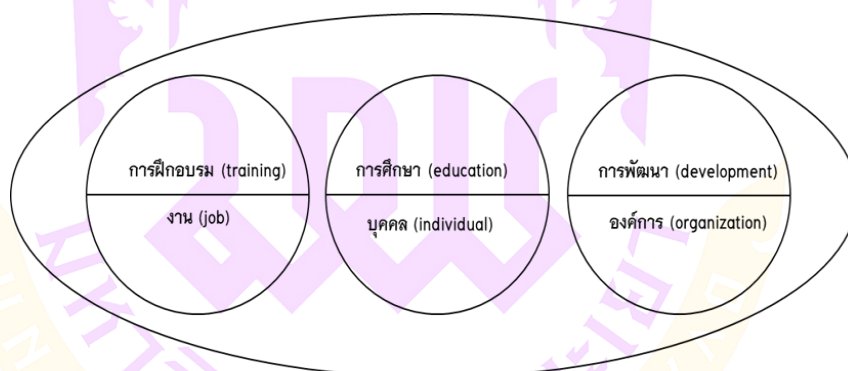
1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อ Leonard Nadler ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “Developing Human Resources” เมื่อ ค.ศ. 1970 และได้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงอนุกรมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบและจัดระบบเพื่อนำไปปฏิบัติในเวลาที่กำหนดเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งต่อมา แนนเดเลอร์ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึงฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development)” (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี 2557, หน้า 8) ต่อมาได้มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาและวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Gilley and Egglund การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการ (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมพัฒนาอาชีพและกิจการพัฒนาองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตของปัจเจกบุคคลเพื่อให้

เกิดประสิทธิผลขององค์กรโดยที่ประสิทธิผลขององค์กรนั้น วัดได้จากความสามารถในการแข่งขันหรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) การพัฒนาองค์กร (organization development)

จากคำนิยามที่หลากหลายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถสื่อสารไปถึง ตัวแบบและกรอบแนวคิด ขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เจ้าของนิยามนั้น ต้องการสื่อสารด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กร เป็นการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งด้านการงานและชีวิตส่วนตัว ตัวแบบ กรอบแนวคิด และขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีอยู่หลายแนวทาง ซึ่งจะได้นำเสนอแนวคิดของนักทฤษฎีชาวต่างชาติไว้ 4 ตัวแบบดังต่อไปนี้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี 2557, หน้า 141-151)

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (1970) Leonard Nadler เป็น นักวิชาการที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนนดเลอร์ได้เสนอกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังภาพที่ 1



ภาพ 1 แสดงตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler

ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557

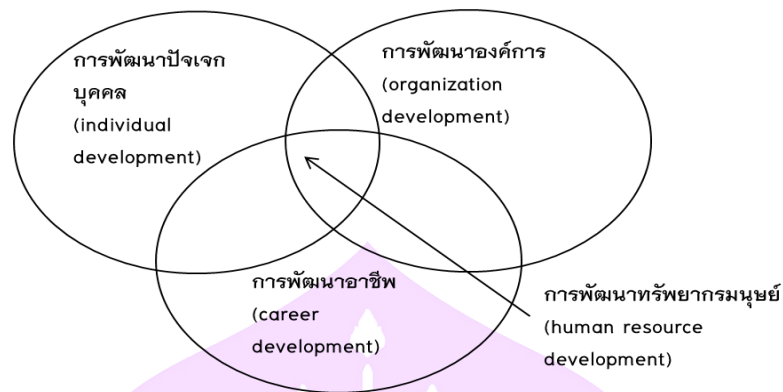
จากตัวแบบกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนนดเลอร์ รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะจัดให้เหมาะสมกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายหลักที่ต้องการพัฒนาดังนี้

1. งาน (job) หมายถึง งานในปัจจุบัน (Current or Present job of the individual) ที่บุคลากรทำอยู่ ถูกจัดไว้คู่กับการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานขณะนั้นมีความพร้อมในการทำงาน เช่น การฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (On-the-Job-Training) การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training)

2. ปัจเจกบุคคล (individual) การพัฒนาบุคลากรโดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ในลักษณะให้การศึกษา (education) เป็นการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมายการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด (Future but identified job of the individual) ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการไปรับงานหรือตำแหน่งใหม่ตนเอง

3. องค์กร (Organization) การพัฒนา (Development) หมายถึงการทำให้ดียิ่งขึ้น ให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ในกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นไปยังตัวองค์กร เพื่อให้้องค์กรปรับตัวอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ แนนเดอร์ใช้คำว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) กับการพัฒนาปัจเจกบุคคลในความหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมและการศึกษาอีกด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคคลที่มีได้เน้นทั้งงานในปัจจุบันและงานในอนาคตเป็นการเฉพาะ ในความหมายของการพัฒนาในบริบทนี้ คือ การเรียนรู้เพื่อความเติบโต ก้าวหน้าทั่ว ๆ ไป ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ทักษะที่เสริมให้บุคคลชาญฉลาด รอบรู้ ทั้งในงานและชีวิตส่วนตัวมากยิ่งขึ้น

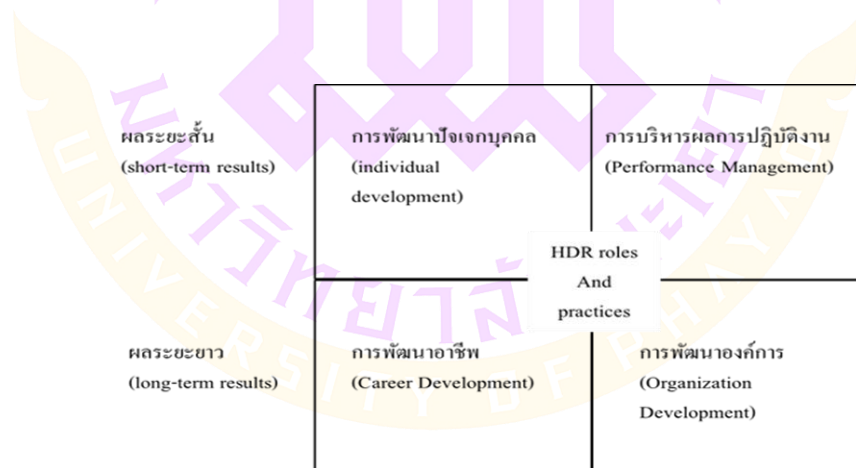
ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (1989, 2002) Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund, and Maycunich Gilley ใน ค.ศ. 1989 กิลลีย์และคณะได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ามีส่วนที่คาบเกี่ยวกันของ 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (individual development) ซึ่งครอบคลุมทั้งแนวคิดของแนนเดอร์ในส่วนของการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (education) ผ่านกระบวนการ ฝึกอบรม (training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองในวิธีการที่หลากหลาย (self learning) อีกส่วนหนึ่งคือ การพัฒนาอาชีพ (career development) ซึ่งเน้นการดูแลแบบพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว และส่วนที่ 3 คือ การพัฒนาองค์กร (organization development) ที่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนาและสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Leonard Nadler ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley and others

ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557

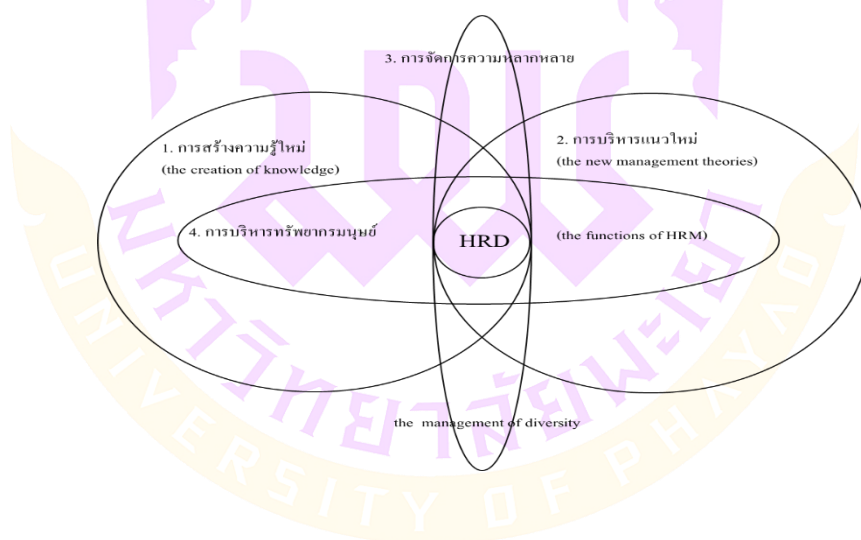
ต่อมาใน ค.ศ. 2002 เมื่อมีแนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์กรแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบอยู่ทุกขณะ กิลลีย์และคณะจึงได้เพิ่มเติมบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้น ระยะยาว โดยเน้นที่ทั้งปัจเจกบุคคลและที่องค์กรเป็น 4 มิติ เพิ่มจาก 3 องค์ประกอบที่ได้เสนอไว้ใน ค.ศ. 1989 ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพ 3 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Gilley and others

ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2005; 2005) Brain L.Delahaye Delahaye ตีพิมพ์ “Human Resource Development: Theory to Practice” ใน ค.ศ. 2000 โดยได้เสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้าง ๆ (the wider theoretical context of HRD) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความรู้ใหม่ (Creation of knowledge) กระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ คือกระบวนการจัดการความรู้ ผ่านเซกิโมเดล (SECI Model; Socialization, Externalization, Combination, Internationalization) ทฤษฎีการบริหารใหม่ๆ (The new management theories) ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการบริหารควรจะมีระบบเงาหรือระบบสำรอง (Shadow system) เพื่อไว้เป็นระบบสำรองเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือมีวิกฤติเกิดขึ้นและการบริหารระบบเดิมไม่สามารถทำงานได้ 3) การจัดการความหลากหลาย (Diversity management) เพื่อให้สามารถดึงเอาศักยภาพที่หลากหลายของคนทำงานร่วมกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 4) หน้าที่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the function of HRM) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในตัวแบบดังแสดงในภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทั้งสี่อย่างแยกกันไม่ออก

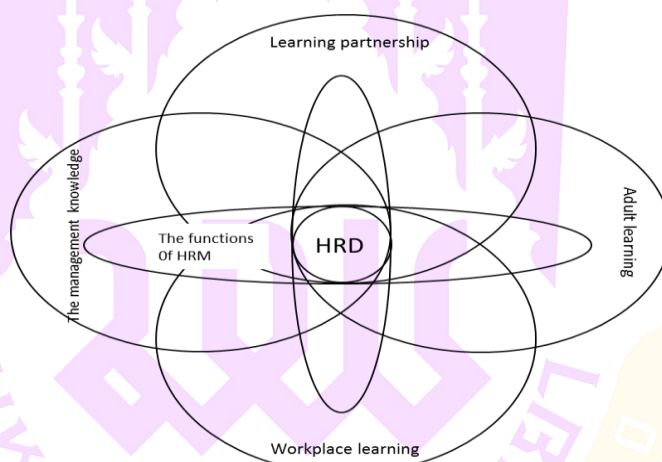


ภาพ 4 แสดงตัวแบบเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Delahaye

ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557, 17

ต่อมาใน ค.ศ. 2005 Delahaye ได้ตีพิมพ์หนังสือ “Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management” และได้เสนอตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ไว้เพิ่มจากตัวแบบใน ค.ศ. 2000 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ส่วน คือ 1) การสร้างความรู้ใหม่ (the creation of knowledge) 2) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) การเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงาน (workplace learning) เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การเรียนรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP) 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the function of HRM) 5) การจัดการความหลากหลาย (the management of diversity) และ 6) หุ่นส่วนการเรียนรู้ (learning partnership) ซึ่งเป็นการแสวงหาเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรผ่านสถาบันองค์กรต่าง ๆ ภายนอก เพื่อเสริมความพร้อม และไม่ต้องลงทุนในด้านปัจจัยในการสร้างการเรียนรู้พัฒนาผ่านการฝึกอบรม การศึกษาและการมีประสบการณ์ตรงด้วยตนเอง ซึ่งมีข้อดีหลายประการ เช่น ไม่ต้องใช้ระยะเวลานาน สามารถกระทำได้คราวละเป็นจำนวนมาก และเป็นการแสวงหาเครือข่าย ขยายแนวร่วมเพื่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 5

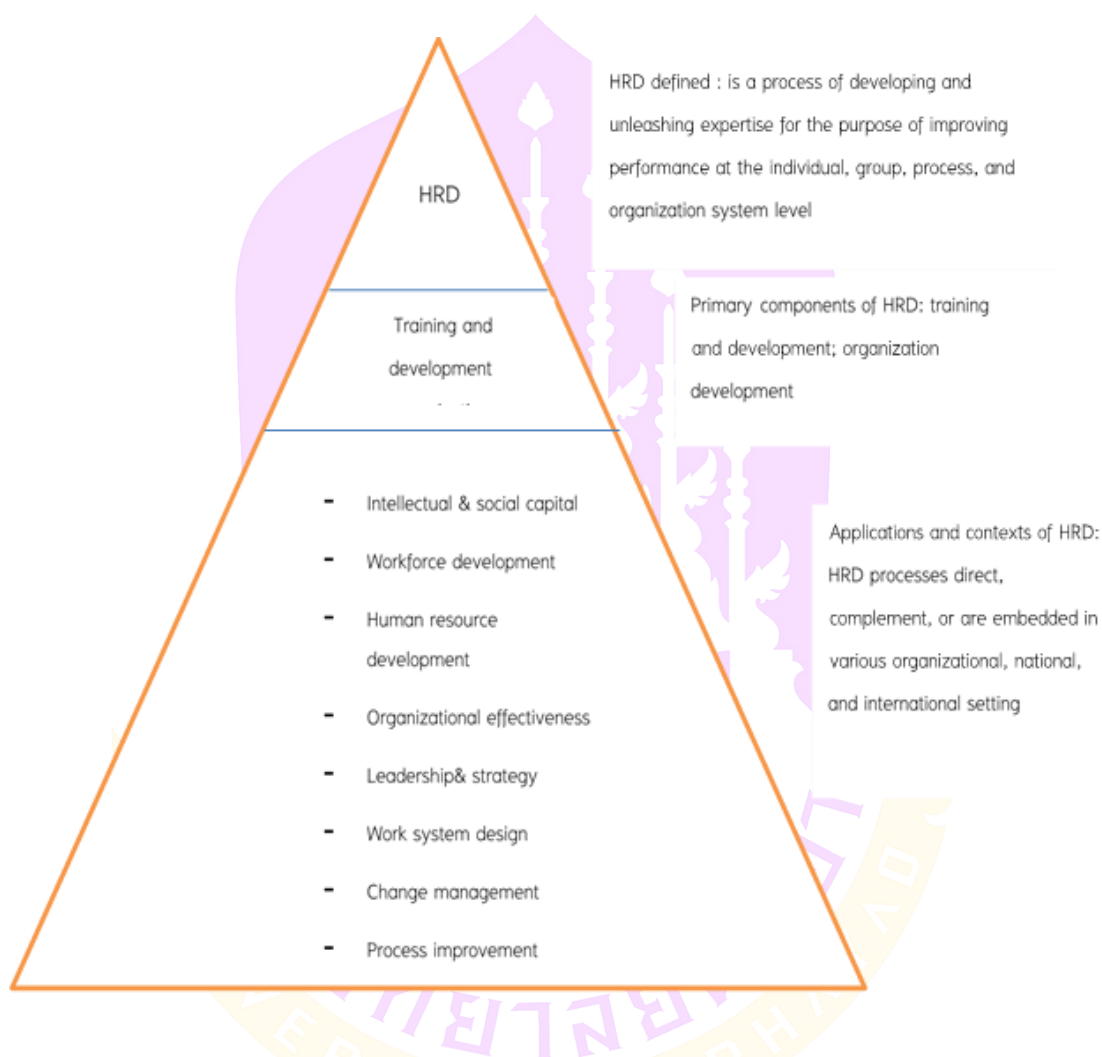


ภาพ 5 แสดงตัวแบบเชิงทฤษฎีในบริบทที่กว้างขวางขึ้นของการพัฒนาทรัพยากร

ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557, 25

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2009, 5) สวอนสัน ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สวอนสัน ในหนังสือ “Foundations of Human Resource Development” ของสวอนสันและฮอลตัน (Richard A. Swanson, and Elwood F. Holton, 2009; 5) แสดงถึงภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแสดงนิยามองค์ประกอบ การประยุกต์ และบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจ โดยใช้สามเหลี่ยมหน้าจั่ว ล้วนล่างหมายถึงการประยุกต์ในรูปแบบต่าง ๆ (applications of HRD) ซึ่งมีหลายบริบท (contexts) พื้นที่ตรงกลางแสดงพื้นฐาน

หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (primary components of HRD) และยอดของสามเหลี่ยมแสดงนิยามหรือความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD defined) ปรากฏตามภาพที่ 6 และ 7 ถัดไป



ภาพ 6 แสดง Human Resource Development: Definitions, Components, Applications, ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557, 5

สำหรับนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Swanson ได้ให้ไว้ คือ กระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความสามารถเพื่อการปรับปรุงผลงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม กระบวนการ และองค์กร (HRD is a process of developing and unleashing expertise for the purpose of improving performance at the individual, group, process, and organizational

system level) ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2009, หน้า 5) ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา และการพัฒนาองค์กร อันนำไปสู่การประยุกต์ภายใต้บริบทต่าง ๆ จึงทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ทั้งทางตรง การเพิ่มเติม และการแฝงอยู่กับส่วนต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับชาติ และระดับสากลในลักษณะต่าง ๆ ภาพถัดไปแสดงถึงองค์ประกอบเช่นเดียวกับภาพข้างต้น



ภาพ 7 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบ การประยุกต์ และบริบทต่าง ๆ

ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557, 5

จากแนวคิดข้างต้น ทำให้ทราบถึงแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการชาวต่างชาติที่มีความหลากหลายทั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการชาวไทยโดยมีแนวคิดดังนี้

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, หน้า 12-16) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อธิบายถึงการพัฒนามนุษย์ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (individual development) เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขในเรื่องจุดอ่อนของพนักงาน สร้างศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

2. การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นกระบวนการวางแผนและการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้น หมายถึง การเติบโตอย่างต่อเนื่อง การได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของพนักงานโดยผ่านชุดขั้นตอนที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน

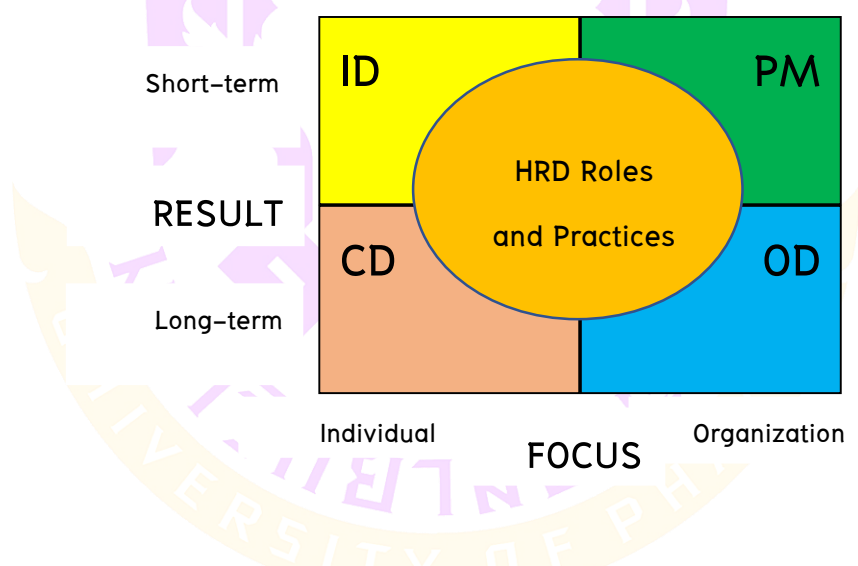
3. การพัฒนาองค์กร (organization development) กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่องซึ่งวิธีการแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องยุติธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธา การทบทวนการปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางร่วมกันในการทำงานในอนาคต

ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการ (integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมพัฒนาอาชีพและกิจการพัฒนาองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรการมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตของปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรโดยที่ประสิทธิผลขององค์กรนั้น กิลเลย์และเอ็กแลนด์ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (1989) Gilley and Eggland วัดได้จากความสามารถในการแข่งขันหรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development)

การพัฒนาองค์กร (organization development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง กระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคล โดยผ่านการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ และการปรับปรุงคุณภาพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวข้ามในเรื่องเฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนาปัจจุบัน แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นชุดของวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์ ใช้สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ลัดดาวัลย์ สําราย (2558, หน้า 127-132, 143-144) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและการวางรูปแบบอย่างมีระบบมาเพื่อใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล ดังแสดงความสัมพันธ์ในภาพที่ 8



ภาพ 8 แสดง Principles of HRD Model

ที่มา: ลัดดาวัลย์ สําราย, 2558, 14

หลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ตาราง Matrix เป็นตัวแบบในการนำเสนอโดยใช้ 2 มิติประกอบกัน คือ มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Result) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณา Matrix

ข้างต้นจะเห็นว่ามียอดประกอบสำคัญของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (ลัดดาวัลย์
สำราญ, 2558, หน้า 127-132, 143-144)

การพัฒนาบุคคล (Individual Development: ID) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ การพัฒนาบุคคลช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน และทำการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กรขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรืออบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้ โดยผ่านการจัดทำแผนพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDPs)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นขั้นตอนหลักในการพัฒนาพนักงานตามกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน เป็นแผนในการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ และเป็นอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น แผนการพัฒนาบุคลากรจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ ม.ป.ป., หน้า 1) นำเสนอขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง (Self-Assessment) พนักงานต้องตรวจสอบประสบการณ์ การศึกษา การทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนา รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของตน ที่ต้องได้รับการพัฒนา พนักงานต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทักษะ (Skill) และความสามารถหลักที่จำเป็นในการทำงาน (Competency) รวมถึงผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้นจริง และสามารถวัดเป็นตัวเลขได้ (Key Performance Indicators: KPIs) สิ่งที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ พนักงานควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาที่เป็นจริง นอกจากนี้พนักงานควรจัดทำแผนเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งแนวทางเพื่อให้ตนไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานและหัวหน้า (Employee/Manager Meeting) พนักงานควรรหาโอกาสที่จะนัดหมายกับหัวหน้างานเพื่อพูดคุยและปรึกษาเกี่ยวกับแผนการพัฒนาตนเองที่พนักงานได้จัดทำขึ้น รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบงานปัจจุบัน

ระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่ต้องใช้ และโอกาสในการเรียนรู้ที่หัวหน้างานสามารถช่วยเหลือพนักงานได้

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ (Finalization and Implementation) ในการสรุปผลนั้น พนักงานต้องปรับเปลี่ยนและจัดทำ IDPs รอบสุดท้าย โดยหัวหน้างานและพนักงานควรมีการลงลายมือชื่อร่วมกันใน IDPs ที่จัดทำขึ้น และพนักงานเองก็ควรเก็บรักษาต้นฉบับของ IDPs และสำเนาส่งหัวหน้างานเก็บรักษาไว้ ส่วนการนำไปปฏิบัติ พนักงานต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่ได้กำหนดขึ้นไว้ใน IDPs พนักงานต้องยอมรับและปฏิบัติตามกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น และรายงานผลการพัฒนาตนเองต่อหัวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและทบทวน (Follow-up Review) พนักงานและหัวหน้าต้องจัดให้มีการประชุมกับหัวหน้างานเป็นระยะ ๆ เพื่อชี้แจงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงแผนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่หัวหน้าและลูกน้องหรือพนักงานควรจัดทำขึ้น เพื่อเป็นข้อตกลงในการหาวิธีการพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน ซึ่งหัวหน้างานควรให้ความสำคัญการวางแผนพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานและพัฒนาองค์กรต่อไป

การพัฒนาอาชีพ (career development: CD) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของคุณสมบัติ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ซึ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุม ระบบให้คำปรึกษา จัด workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ เมื่อได้มีการวางแผนอาชีพโดยการเลือกเป้าหมายอาชีพ และเส้นทางเดินอาชีพแล้ว พนักงานก็จะทำการตรวจสอบดูว่าตนเองจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ตนก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้ สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ การวางแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ การสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาอาชีพโดยพนักงาน และวิธีการพัฒนาอาชีพแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ (Development learning process) ประกอบด้วย การระบุความจำเป็นในการพัฒนา (Development needs) การเลือกเป้าหมายการพัฒนา (Development goals) การกำหนดกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติโดยพนักงานและองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการกำหนดตารางเวลาในการพัฒนา

2. การสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้การวางแผนและการพัฒนาอาชีพของพนักงานประสบความสำเร็จ อาจจำเป็นต้องให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) การให้การศึกษา (Career education) เพื่อให้พนักงานสามารถจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและทำการพัฒนาอาชีพของตนได้ องค์กรควรจัดโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาแก่พนักงานในด้านการวางแผนอาชีพและการวางแผนการพัฒนาอาชีพ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับอาชีพ การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับอาชีพ การสัมมนาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารอาชีพ รวมถึงตลอดถึงกระบวนการและระเบียบการปฏิบัติขององค์กรเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพ เป็นต้น (2) ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ (Information about career Planning) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการวางแผนและพัฒนาอาชีพที่สำคัญได้แก่ เส้นทางเดินอาชีพ ข้อมูลตำแหน่งว่างงาน ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม การสัมมนาการศึกษา เป็นต้น และ (3) การให้คำปรึกษาอาชีพ ทำการวางแผนอาชีพและพัฒนาอาชีพของตนเองได้อย่างเหมาะสม ควรจะได้มีโครงการให้คำปรึกษาอาชีพแก่พนักงานด้วย ทั้งนี้อาจจัดให้พนักงานได้พบกับที่ปรึกษาอาชีพ (Career counselor) ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแก่พนักงานหรืออาจเป็นเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการให้คำปรึกษาโดยอาจเป็นพนักงานประจำของบริษัทหรือใช้บริการจากภายนอก โดยการจ้างเหมางาน (Outsource) ให้องค์กรผู้เชี่ยวชาญดำเนินการแทนบริษัทได้

3. การพัฒนาอาชีพ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน พนักงานจำเป็นต้องดำเนินการต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 การปฏิบัติงาน (Job performance)
- 3.2 การแสดงตน (Exposure)
- 3.3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty)
- 3.4 การมีพี่เลี้ยงและผู้สนับสนุน (Mentors and Sponsors)
- 3.5 การมีโอกาสเจริญก้าวหน้า (Growth Opportunities)
- 3.7 การหาประสบการณ์ในการทำงานต่างประเทศ
- 3.7 การลาออก (Resignation)

4. วิธีการพัฒนาอาชีพ แนวทางในการพัฒนาอาชีพมีหลายแนวทางซึ่งแต่ละบริษัทแต่ละองค์กรจะมีแนวทางเป็นของตนเองแตกต่างกันไปตามลักษณะและประเภทขององค์กรซึ่งมี

ความแตกต่างกัน นอกจากนี้ แต่ละองค์กรยังอาจเลือกยุทธศาสตร์ที่พัฒนาตนเองเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการอาวุโสที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น โดยไม่ใส่ใจระดับอื่น ๆ เลย ในส่วนนี้จะได้พิจารณาถึงแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพได้แก่

4.1 การให้การศึกษ (Education) เช่น การให้ทุนการศึกษา

4.2 การประเมิน เช่น การประเมินแบบใช้ดัชนีชี้วัดของไมเออร์-บริกส์

(Myers-Briggs Type Indicator-MBTT) หรือ เอ็มบีทีที (MBTT) หรือศูนย์การประเมิน (Assessment Center) การประเมินผลงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา (Performance Appraisal and 360-Degree Feedback System) เป็นต้น

4.3 ประสบการณ์ทำงาน เช่น การขยายงานปัจจุบัน (Enlarging the Current Job) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งและการลดตำแหน่ง (Transfer, Promotions, and Downward Moves) การมอบหมายให้ไปทำงานกับองค์กรอื่นเป็นการชั่วคราว (Temporary Assignment with Other Organizations) เป็นต้น

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ซึ่งมีระบบที่สำคัญคือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และระบบการโค้ช (Coaching Relationships)

4.5 การทำงานเพื่อสังคม การทำงานการกุศลและการทำงานให้แก่องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เช่น สมาคม มูลนิธิ และอื่น ๆ ก็เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพได้อีกทางหนึ่งด้วยเช่นกัน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมี ความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรที่จะต้องทำการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจในดำเนินการ เพื่อให้ผลลัพธ์จากการประเมินมีข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาด และกระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของบุคลากรน้อยที่สุด ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลควรต้องมีความเข้าใจในหลักการดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเชื่อมั่น (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) โดยความเชื่อมั่นได้คือ ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินเมื่อมีการวัดซ้ำหลาย ๆ

ครั้งผลการประเมินก็มีผลเหมือนเดิม ฌัฎฐพัณฑ์ เขจรนัณฑ์ (2552, หน้า 19) ชุคักดี เทียงตรง ส่วนความเที่ยงตรง ฌัฎฐพัณฑ์ เขจรนัณฑ์ (2552, หน้า 138) เกียรตีสุดา ศรีสุข กล่าวว่ ความเที่ยงตรง หมายถึง การที่เครื่องมือสามารถวัดได้ ตรงและครบถ้วน ในสิ่งที่ต้องการศึกษา หรือตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยงตรง สูงจะทำให้ผู้วิจัยสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานมิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้นไม่มุ่งประเมินค่าตัวบุคคล ถึงแม้ในบางครั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการประเมินพฤติกรรมของบุคคล แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ก็มิใช่การประเมินค่าบุคคล คนนั้น ฌัฎฐพัณฑ์ เขจรนัณฑ์ (2531, หน้า 27-28) จำเนียร จวงตระกูล

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคนตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ฌัฎฐพัณฑ์ เขจรนัณฑ์ (2545, หน้า 200)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคคลที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร ฌัฎฐพัณฑ์ เขจรนัณฑ์ (1996, หน้า 266) Edwin

ระบบการบริหารผลการดำเนินงาน(Performance Management System: PMS) เป็นกระบวนการบริหารผลงานของพนักงานที่ผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยและป้อนข้อมูลกลับแก่พนักงาน และเกิดขึ้นตลอดทั้งปี ไม่ใช่แค่ช่วงเวลาหนึ่งของการประเมินเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะต้องร่วมกันรับผิดชอบบริหารผลงานของตัวบุคคล โดยเน้นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ด้วยการตรวจสอบ ติดตาม และเก็บข้อมูลการทำงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

5. การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกัน สามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้

กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่าการพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและการพัฒนาเป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์กร และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์กรธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

การพัฒนาการองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการประเมินตนเอง ประเมินสภาพแวดล้อม และทบทวนหรือสร้างยุทธศาสตร์ ปรับโครงสร้างองค์กร และสร้างกระบวนการขึ้นมาใหม่ การพัฒนาองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง แต่การพัฒนาองค์กรแตกต่างจากการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยการพัฒนาองค์กรมีพฤติกรรมศาสตร์เป็นฐานสนับสนุนค่านิยมศักยภาพของมนุษย์ การเข้ามามีส่วนร่วมและการพัฒนา ในขณะที่การจัดการเปลี่ยนแปลงจะเน้นไปที่ค่านิยมศักยภาพด้านเศรษฐศาสตร์และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ประเด็นแตกต่างที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรก็คือการเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่จะทำให้ระบบมีความสามารถมากขึ้นในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่ในทางกลับกันการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวเสมอไป ดังนั้นการพัฒนาองค์กรทุกกรณีจึงเกี่ยวข้องกับการจัดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาองค์กรโดยผ่านการสอดแทรกที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ฦัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552, หน้า 134-135) จำเนียร จวงตระกูล อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์กรโดยสรุป คือ

1. การวิเคราะห์และการทำงานสัญญา (Analyze and Contract) เป็นการวิเคราะห์ปัญหาผลการปฏิบัติงานและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และการทำสัญญาโดยนำเอาผลของขั้นตอนแรกมากำหนดเป็นสัญญาว่าจะดำเนินการอย่างไร

2. การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Diagnose and Feedback) เป็นการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานแล้วให้ข้อมูลป้อนกลับเข้าไปในระบบผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นควบคู่กับการเสนอความเชี่ยวชาญของมนุษย์ที่จำเป็นที่จะแก้ไขปัญหาและทำให้ผลการปฏิบัติงานก้าวหน้า และเป็นการส่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมในระหว่างการวินิจฉัยกลับไปยังระบบเพื่อให้การยืนยันการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการดำเนินการแก้ไข

3. การวางแผนการออกแบบและการพัฒนา (Plan, Design and Develop) เป็นการรวบรวมแผนที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการแก้ไขปัญหาและกระบวนการที่จำเป็นต่อความเชี่ยวชาญของมนุษย์ เพื่อที่จะจัดการตามข้อกำหนดของผลการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ

(บุคคล กลุ่ม กระบวนการ และองค์กร) และเป็นไปในทางที่ยืดหยุ่น นอกจากนั้นเป็นการ ออกแบบยุทธศาสตร์ทั่วไป และยุทธศาสตร์เฉพาะของการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการสร้างสรรค์ และ/หรือการซื้อหามาจากแหล่งที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและทำให้การเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานและผลการปฏิบัติงานมีความ ยั่งยืน และเป็นการพัฒนาหรือการซื้อหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น สำหรับผู้เป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง และผู้เข้าร่วมเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามยุทธศาสตร์หรือแผนงานของแผนการ เปลี่ยนแปลงที่ได้วางเอาไว้ล่วงหน้า

4. การนำสู่การปฏิบัติ (Implementation) เป็นการดำเนินการหรือจัดการยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล แผนงานต่าง ๆ รวมทั้งการนำส่งให้ผู้เข้าร่วมในระบบผลการ ปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลและการทำให้เป็นสถาบัน (Evaluation and Institutionalize) เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง และรายงานการเปลี่ยนแปลงในรูปของประสิทธิผลด้าน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และความพึงพอใจ และเป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นสถาบัน เพื่อให้มีผลในระยะยาวและยั่งยืน ซึ่งจะต้องกระทำโดยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูล บ้อนกลับ การให้รางวัล การพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556, หน้า 4-5) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กร การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนด้านบุคลากร (Human capital) เป็นองค์ความรู้ที่พัฒนา คู่ขนานไปพร้อมกันทั้งองค์กรและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมี ความหมายครอบคลุมการให้ศึกษาเรียนรู้งาน การฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนา สายงานอาชีพโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งใน ฐานะปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิผล กล่าวโดยสรุปการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องของปรับปรุงความสามารถอย่างต่อเนื่องของบุคลากร และองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลหรือการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไป ตามเป้าหมายและภารกิจจะต้องจัดการให้บุคลากรมีขีดความสามารถ (Competency) ออกแบบการพัฒนาสายอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) อย่างเหมาะสมกับภารกิจ มีการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal management) รวมทั้งการพัฒนาองค์กร (organization) โดยนำหลักการวิธีการจัดงานบุคคล (personnel management) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะ

จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยเครื่องมือทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นในลักษณะของการบูรณาการ มิใช่เน้นเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ข้อมูลกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รายการแนวคิดหรือตัวแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ	Leonard Nadler	Gilley and others Delahaye	ประเวศน์ มหารัตน์สกุล	ลัดดาวัลย์ สํารามย์	นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์	สรุป (คน)
การฝึกอบรม	✓					1
การให้การศึกษา	✓					1
การพัฒนาองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	5
การพัฒนารายบุคคล		✓	✓	✓	✓	4
การพัฒนาอาชีพ		✓	✓	✓	✓	4
การ บริหารผลการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓	4
การสร้างความรู้ใหม่			✓			1
การเรียนรู้ของผู้ใหญ่			✓			1
การเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงาน			✓			1
การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ			✓			1
การเรียนรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ			✓			1
การ บริหารทรัพยากรมนุษย์			✓			1
การจัดการความหลากหลาย			✓			1
หุ้นส่วนการเรียนรู้			✓			1

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนักวิชาการทำให้เห็นถึงองค์รวมและองค์ประกอบภายในหรือรายละเอียดต่างๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวข้ามในเรื่องเฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนาปัจจุบัน แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นชุดของวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์ ใช้สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต จะมีประสิทธิผลหรือการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและภารกิจ จากตารางสังเคราะห์ข้อมูลแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมด 14 ด้าน โดยด้านการพัฒนาองค์กรมีความถี่สูงสุด คือ 5 รองลงมา ด้านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความถี่ที่ 4 และด้านการฝึกอบรม การให้การศึกษา การสร้างความรู้ใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความหลากหลาย หุ่นส่วนการเรียนรู้มีความถี่ที่ 1 แต่เมื่อพิจารณาตัวแบบที่มีความถี่น้อยล้วนมีส่วนสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบหรือมีรายละเอียดในด้านที่มีความถี่มากที่สุด 4 ด้าน ด้วย ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยเครื่องมือทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นในลักษณะของการบูรณาการ มิใช่เน้นเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นชุดของวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์ ใช้สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต จะมีประสิทธิผลหรือการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและภารกิจ โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ในลักษณะของการบูรณาการ ดังนี้

1. มีการพัฒนารายบุคคล (Individual Development: ID) คือ การดำเนินการที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น ให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ และเป็นอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรืออบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้ โดยผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน
2. มีการพัฒนาอาชีพ (Career Development: CD) คือ การดำเนินการที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานใน

อนาคต ซึ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต โดยผ่านการวางแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ การสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาอาชีพโดยพนักงาน และวิธีการพัฒนาอาชีพแบบต่าง ๆ

3. มีการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) คือ การดำเนินการที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต อาจผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยและป้อนข้อมูลกลับแก่พนักงาน และเกิดขึ้นตลอดทั้งปี

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) คือ การดำเนินการที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกัน สามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข

1.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเกิดขึ้นในองค์กรหลัก (Host organization) ทั้งองค์กรเล็กและใหญ่ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2009) Swanson, and Holton การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญและผูกติดอยู่กับความสำเร็จขององค์กร เปรียบเสมือนระบบย่อยที่มีความสำคัญภายในองค์กรอีกระบบหนึ่ง การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ความต้องการของลูกค้า กรอบความเชื่อในการคิดหรืออ้างอิง (Frames of references) ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุก ๆ ขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงาน

นอกเหนือจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะใช้ตัวแบบเพสเทล (PESTEL) อันหมายถึงปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และปัจจัยทางกฎหมาย การสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลวิธีและแผนปฏิบัติ ในการดำเนินงานขององค์กร การสำรวจวินิจฉัยสภาพแวดล้อมขององค์กรจึงเป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และต้องทำร่วมไปพร้อมกับฝ่ายอื่น บางสถานการณ์ก็เป็นผู้นำหรือผู้จุดประกายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง (Change agent)

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2005) ดิลาฮาเย ระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่ในระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRD) ว่าประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค ซึ่งเป็นปัจจัยทั่วไป ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ตามธรรมชาติ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรง ได้แก่ ลูกค้ายุทธศาสตร์ คู่แข่งขัน และผู้จัดหาปัจจัยนำเข้าสู่องค์กร และ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ เงื่อนไขระบบเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระบบกฎหมายและการเมืองระดับท้องถิ่น เงื่อนไขการจ้างงานของท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้เสียในระดับท้องถิ่น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มองอย่างเป็นองค์รวม ตามแนวคิดด้านบริหารจัดการ ลำดับจากระดับบนสุดของโครงสร้างการบริหารงาน คือ แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์ ถัดลงมาคือ แผนยุทธศาสตร์ย่อยของฝ่ายต่าง ๆ ลงมาถึงระดับแผน เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงลงสู่แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และฝ่ายอื่น ๆ เพื่อให้ทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งระบบ

การกำหนดยุทธศาสตร์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการทำนองเดียวกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร คือ เริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมในระดับกว้างและแคบ เพื่อสำรวจเสาะหาโอกาส (opportunities) และตรวจสอบว่ามีภัยอุปสรรคใด ๆ หรือไม่ (threats) ดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อสำรวจความพร้อมหรือจุดแข็งภายในองค์กร (strengths) และข้อด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กร (weaknesses) ตามความเป็นจริง เพื่อประเมินทั้งภายนอกและภายในได้ตามความเป็นจริง ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2005, หน้า 95) Delahaye ดังแสดงในภาพที่ 9 ซึ่งแสดงถึงกระบวนการและองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRD process) ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557 หน้า 42-54) แสดงดังหน้าถัดไป

สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)	สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal organizational environment)	
สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (macro-environment) ปัจจัยทั่วไป - เศรษฐกิจ - สังคมวัฒนธรรม - กฎหมาย-การเมือง - เทคโนโลยี - ทรัพยากรธรรมชาติ ปัจจัยทางตรง - ลูกค้า - คู่แข่ง - ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค (micro-environment) - เงื่อนไขทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น - กฎหมายและระเบียบขององค์กร ปกครองท้องถิ่น - ผู้มีส่วนได้เสียในระดับท้องถิ่น	แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร - พันธกิจ - วัตถุประสงค์ - ยุทธศาสตร์	
	แผนกลยุทธ์หน่วยย่อย (SBU's strategic plans)	แผนกลยุทธ์ตามหน้าที่ (functional strategic plans)
	แผนปฏิบัติการ (operational plans) แผนซึ่งใช้ครั้งเดียว - โครงการ - งบประมาณประจำปี - แผนซึ่งใช้ระยะยาว - นโยบาย	แผนกลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRM strategic plans)
	- กระบวนการขั้นตอน - กฎต่าง ๆ	แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (HRD strategic plans)
		ระบบย่อยต่าง ๆ ภายใน (internal subsystems) - ระบบสารสนเทศ - วัฒนธรรม - ผู้มีส่วนได้เสียหลัก

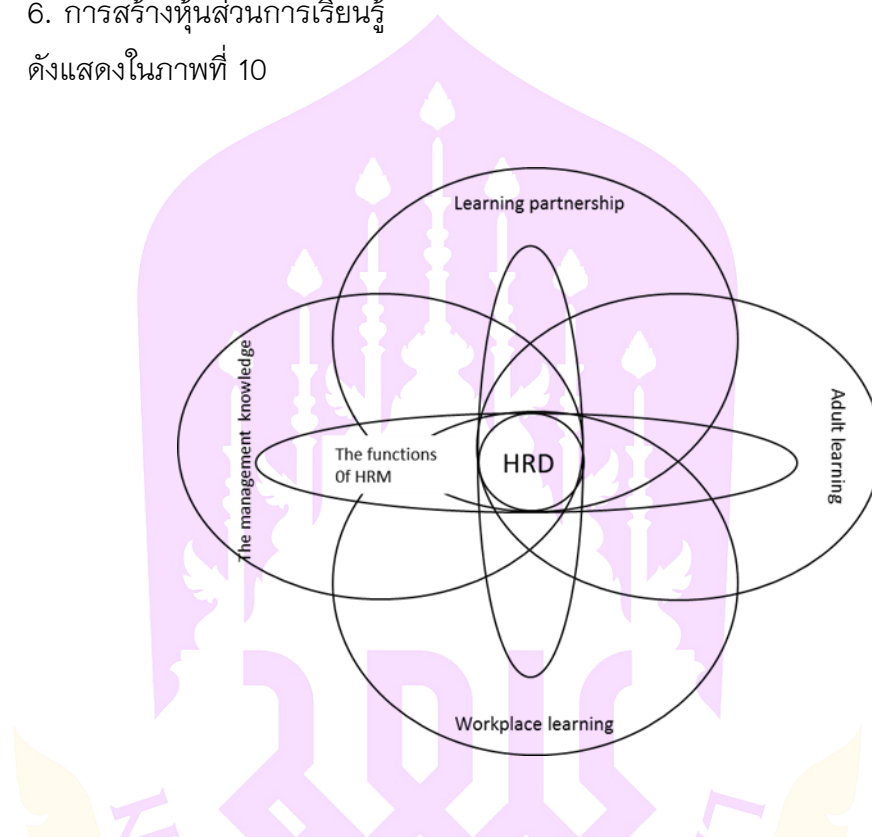
ภาพ 9 แสดงกระบวนการและองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Process)

ที่มา : คิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2005 หน้า 95 Delahaye

ตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Models) ในภาพรวมที่แสดง
องค์ประกอบในบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงทฤษฎี ตามที่ศาสตราจารย์ดีลาฮาเย
นำเสนอไว้ใน ค.ศ. 2005 คิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (Delahaye, 2005 หน้า 25) โดยแสดงถึงปัจจัย
หรือองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6 องค์ประกอบ คือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การจัดการความหลากหลาย
 3. การจัดการความรู้
 4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
 5. การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ
 6. การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้
- ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพ 10 แสดงบริบทเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Delahaye
(Delahaye's Wider Theoretical Context of HRD)

ที่มา: ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2005 หน้า 25 Delahaye

จากภาพ 10 แสดงระบบย่อยในบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD context) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

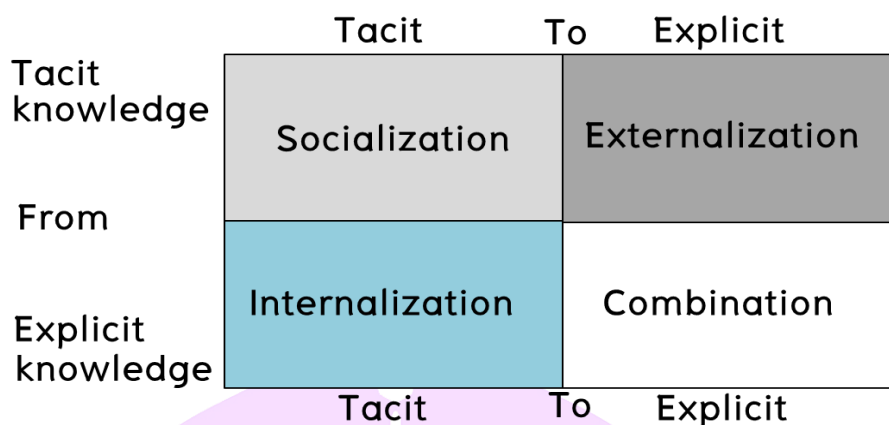
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the functions of HRM) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทางกลับกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย แม้ว่าโดยสภาพของวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พยายามแยกตัวออกมาเป็นเอกเทศ เนื่องจากความเชื่อว่าการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีที่เกิดจากการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เช่น จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ และแนวคิดทฤษฎีระบบ ในทางปฏิบัติเป็นอีกวิชาหนึ่งที่ทำงานประสานสัมพันธ์กัน ระบบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความใกล้ชิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือก การสอนงาน การให้คำปรึกษาในการพัฒนาอาชีพ และการพ้นไปจากองค์กร ก็มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย ศิริภัสสรต์ วงศ์ทองดี (2005, หน้า 22) ตีลาฮาเย ได้ให้เหตุผลว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริง (facts) และสารสนเทศที่มีอยู่ (information) และศึกษาแนวโน้มในการวางแผนพัฒนาบุคคลในทุก ๆ ระดับ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการทำหน้าที่ส่งต่อสารสนเทศที่มีความสำคัญไปยังผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กรได้

2. การจัดการความหลากหลาย (the management of diversity) ความหลากหลายมิได้เกิดขึ้นในสังคมและองค์กรเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรมเท่านั้น แต่ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา เพศ สติปัญญา การศึกษา อายุ ค่านิยม ความเชื่อ ถิ่นกำเนิด และที่อยู่อาศัย ล้วนเป็นที่มาของการกำหนดกรอบหรือข้อกฎหมายที่ช่วยป้องกันการเลือกปฏิบัติหรือการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียม ไม่เสมอภาค เลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งอาจนำไปสู่การทำให้บุคคลากรรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม ทำให้เสียขวัญเสียกำลังใจ หากมนุษย์รับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมเสมอภาค จะนำมาซึ่งความถดถอยของประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร ถ้าหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและไม่หาหนทางในการป้องกันแก้ไข อาจจะถูกกลืนกลายเป็นปัญหาความขัดแย้ง นำไปสู่การขาดความสามัคคีของหมู่เหล่า ความหลากหลายมิได้เป็นเพียงความแตกต่าง การเป็นคนละกลุ่ม คนละพวก แต่เป็นเอกลักษณ์ของปัจเจกบุคคลแต่ยังคงมีลักษณะร่วม หากมีการบริหารความหลากหลายเป็นการผนึกกำลัง (synergy) เพื่อดึงเอาส่วนดี หรือคุณลักษณะพิเศษ และเอกลักษณ์ที่มีอยู่ในปัจเจกแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

3. การจัดการความรู้ (the management of knowledge) มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น ศิริภัสสรต์ วงศ์ทองดี โนนากะ (Nonaka, 1991) ทาเคอุชิ (Takeuchi, 1995) อูเมโมโตะ (Umemoto, 1996) โคนโนะ (Konno, 1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอตัวแบบ กระบวนการ หรือช่องทางที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ โดยความรู้ 2 ประเภทที่สามารถนำมาจัดการได้ ในการจัดการความรู้มีการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ความรู้แฝงเร้นที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล (tacit knowledge) ได้แก่ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน และทักษะความสามารถส่วนบุคคลและ

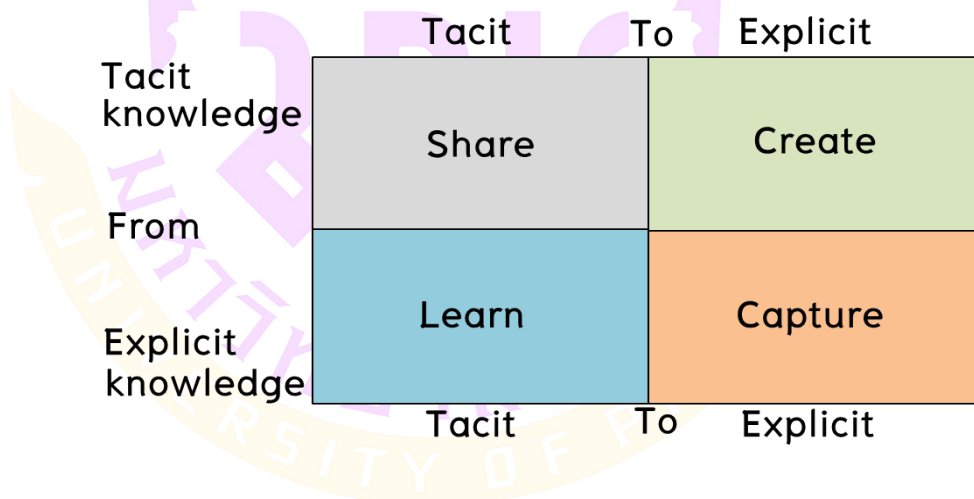
ความรู้ อีกประเภทคือ (2) ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทความ งานเขียน คำบรรยาย หรือสูตรต่าง ๆ ที่บันทึกไว้ ตัวแบบวงจรหรือช่องทางในการสร้างความรู้ใหม่จากการจัดการความรู้ทั้ง 2 ประเภท เรียกว่า เซคิ/เซกิ โมเดล หรือ SECI Model อันประกอบด้วยการนำเอาอักษรตัวแรกของทั้ง 4 กระบวนการ ร้อยเรียงกัน ได้แก่ S (Socialization), E (Externalization), C (Combination), and I (Internationalization) ภาพที่ 11 แสดงตัวแบบเซคิ หรือเซกิ (SECI Model) แสดงช่องทางหรือระบบความสัมพันธ์ของความรู้แฝงเร้นที่อยู่ภายในตนระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีต่อกัน (S: Socialization) กิจกรรมที่ทำให้บุคคลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ภายในตนระหว่างบุคคล เช่น การสอนงาน (coaching) การติดตามตัว (understudy) ช่องทางที่ 2 คือ การนำเอาความรู้ภายในหรือความรู้แฝงเร้นไปเป็นความรู้ที่แจ้งชัดซึ่งกระทำได้โดยผ่านการแสดงออก เช่น การเขียน การพูด การอภิปราย การประชุมแสดงความคิดเห็น การบรรยาย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในวงสัมมนา เรียกว่าเป็นกระบวนการนำเอาความรู้ภายในที่มีอยู่ให้ปรากฏออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) ช่องทางที่ 3 ถัดไปคือ การจัดการรวบรวมความรู้ที่แจ้งชัดให้เป็นหมวดหมู่ มติหรือการสรุปในรูปแบบของศาสตร์แขนงต่าง ๆ กระบวนการนี้เรียกว่าการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ความรู้ที่แจ้งชัด (Combination) ช่องทางที่ 4 คือ กระบวนการเรียนรู้ใหม่จากความรู้ภายนอกที่จัดเป็นหมวดหมู่หรือบันทึกไว้แล้วจากช่องทางที่ 3 เพื่อให้มีการนำเอาความรู้เข้ามาสู่ตน ทำให้เกิดกระบวนการนำเข้าของความรู้ภายในของผู้เรียนรู้ เช่น โดยผ่านการอ่าน การฟัง การลงมือปฏิบัติ กระบวนการนี้เรียกว่าการนำเอาความรู้แจ้งชัดเข้ามาสู่ตนให้เป็นความรู้เฉพาะตนขึ้นมาใหม่ (I: Internationalization)



ภาพ 11 แสดง “SECI Model” หรือกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process)

ที่มา: คิริอิ สึนารุ วงศ์ทองดี (Nonaka, 1991, Takeuchi, 1995)

สำหรับภาพที่ 11 แสดงสัญลักษณ์ในช่องทางการสร้างความรู้ใหม่ในเซคิโมเดล



ภาพ 12 แสดงสัญลักษณ์ในกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process)

ที่มา: คิริอิ สึนารุ วงศ์ทองดี (Nonaka, 1991, Takeuchi, 1995)

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการรวมกลุ่มกันและเกิดกระบวนการกลุ่ม (Socialization) มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) ถ่ายทอดความรู้

ภายในที่แฝงเร้น (Tacit knowledge) การสร้างความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ต่างฝ่ายต่าง นำความรู้ออกมา (externalization) ผ่านการแสดงความคิดเห็น การสอนงาน การพูดในที่ประชุม การนำเสนอ หรือการถ่ายทอดเป็นงานเขียน เอกสาร คู่มือ ตำรา หรือสื่อต่าง ๆ แล้ว จากนั้นจึงทำการรวบรวมเป็นประเด็น ตามหัวเรื่อง หมวดหมู่ ศาสตร์ หรือ แขนงวิชาต่าง ๆ กระบวนการรวบรวมและร้อยเรียงเข้าด้วยกัน (combination) กระบวนการที่ 4 เมื่อมีการอ่าน ฟัง ศึกษา ทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติ ถือเป็น การนำความรู้เข้าสู่ตน (internalization) ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เมื่อดำเนินไปครบวงจรทั้ง 4 รอบของโมเดล “SECI” จะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ครอบคลุมที่กระบวนการยังดำเนินต่อไป จะเกิดเป็นเกลียว (spiral) แห่งการเรียนรู้และเกลียวของความรู้เกี่ยวพันกันไปอย่างต่อเนื่อง (Learning and knowledge spiral) หน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมหรือทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) หัวใจของศาสตร์และวิชาชีพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเรียนรู้ (learning) กำลังคนที่เข้ามาทำงานในองค์กรล้วนเป็นผู้ใหญ่แล้ว การศึกษาทำความเข้าใจ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและสามารถประยุกต์ทฤษฎีมาใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะได้กล่าวไว้โดยละเอียดว่าด้วยบทที่ 4 เรื่องการเรียนรู้

5. การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ (workplace learning) ดีลาฮาเยกล่าวว่ แต่เดิมการเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้ถูกจัดให้มีขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในงานแบบเจาะจง การนำเอาความรู้ใหม่ที่เรียนรู้มาใช้จึงไม่ได้เกิดขึ้นในทันทีภายหลังมีการปรับแนวคิดและรูปแบบวิธีการในการพัฒนาบุคลากรเสียใหม่ โดยให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในสถานที่ปฏิบัติงานที่ต้องนำไปใช้ในทันที บิลเลตต์ (Billett, 2001) แสดงทัศนะไว้ว่า ในสถานที่ปฏิบัติงาน จะพบกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และตรงตามความต้องการของบุคลากร การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (action learning) เป็นหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะถัดมา

6. การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ (learning partnership) การขยายเครือข่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีรูปแบบการดำเนินงานหลากหลายโดยมีต้องลงทุนสร้างความรู้เชี่ยวชาญขึ้นมาเอง ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการสั่งสม การแสวงหาความร่วมมือและอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญจากหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบันทางวิชาการ สถาบันวิชาชีพต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเรียกได้ว่าเป็น “หุ้นส่วนการเรียนรู้” จะช่วยทำให้องค์กรสร้างการเรียนรู้และ

พัฒนาบุคลากรได้คราวละมาก ๆ หรือได้ตามความต้องการ เช่น การเรียนรู้ผ่านการฝึกงาน จากหน่วยงานอื่น การส่งบุคลากรไปเรียนในสถาบันการศึกษาที่ได้ทำข้อตกลงความร่วมมือ การร่วมเป็นเครือข่ายหรือหุ้นส่วนการเรียนรู้ที่มีคู่แข่ง รวมถึงการร่วมลงทุน การเปลี่ยนวิธีคิดในการดำเนินธุรกิจ ผ่านรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของหุ้นส่วนการเรียนรู้ จัดว่าเป็นแนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 112-114) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในแต่ละองค์กร ไว้ 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. นโยบายขององค์กร องค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ในปัจจุบันได้มีข้อกำหนดของกฎหมายให้ทุกองค์กรถือปฏิบัติและต้องมีการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดด้วย

2. โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแบนราบ สายการบังคับบัญชาสั้นและเป็นโครงสร้างองค์กรแบบสมัยใหม่ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละฝ่ายงานที่จะส่งเสริมพัฒนางานให้บุคลากรในฝ่ายงานของตนเองเป็นไปอย่างรวดเร็วทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากโครงสร้างองค์กรมีสายบังคับบัญชาที่ยืดยาวการตัดสินใจต้องผ่านผู้บังคับบัญชาหลายระดับ อาจชักช้าและไม่ทันการ

3. งบประมาณขององค์กร การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ทุกรูปแบบขององค์กรต้องสนับสนุนงบประมาณ เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายต่างๆ การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ถ้าขาดงบประมาณและการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการแล้ว จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน ถ้ามีการสนับสนุนเรื่องงบประมาณเป็นอย่างดีก็จะทำให้การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

4. ขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรที่ใหญ่หรือเล็กมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เพราะองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีแนวโน้มที่ลงทุนพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก

5. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำตามกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบขององค์กรที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควร สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของสังคมแม้ว่าจะไม่ได้ระบุให้ทำโดยกฎหมายและไม่ใช้เพื่อแสวงหาผลกำไรให้องค์กร เช่น การจัดตั้งโรงเรียนในสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

6. สหภาพแรงงาน การมีสหภาพแรงงานที่เข้มแข็งจะทำให้มีอำนาจต่อรองในเรื่อง การพัฒนาบุคลากร ถ้าหากสหภาพแรงงานเข้าใจในเรื่องนี้ไม่น้อยกว่าค่าจ้างและสวัสดิการ โดยเฉพาะการตรวจสอบองค์กรว่ามีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรที่เป็นไปตามที่กฎหมาย กำหนดหรือไม่ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ต้องจัดให้กับพนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน

7. คุณลักษณะของผู้นำองค์กร หากผู้นำองค์กรมีจริยธรรมและระดับมโนธรรมที่สูง จะมุ่งมั่น มีความศรัทธา ความผูกพัน ซื่อสัตย์สุจริต และความภักดีต่อองค์กร ผู้นำจะปรารถนา ให้องค์กรเติบโต ดังนั้นผู้นำที่มีลักษณะอย่างนี้จะบริหารงานด้วยความระมัดระวัง เอาใจใส่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยุติธรรมต่อพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน บริหารงานโดยไม่ลำเอียงเลือกที่รัก มักที่ชัง เป็นผลดีต่อพนักงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า

จุฑามาศ แสงอาวุธ และ พรนิภา จินดา (2551, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

2. ปัจจัยภายในประกอบด้วย

2.1 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมควรมีทัศนคติที่ดี และเข้าใจวัตถุประสงค์มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่น ที่จะเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ต้องแจ้งถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมกิจกรรม ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

3. เป้าหมายขององค์กร เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในองค์กร เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

4. เป้าหมายของบุคคลเพื่อความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจการทำงานเพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุป คือ ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6 องค์ประกอบ คือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. การจัดการความหลากหลาย
3. การจัดการความรู้
4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
5. การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ
6. การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยภายใน ได้แก่ เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล โดยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย ปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ นโยบายขององค์กร โครงสร้างขององค์กร งบประมาณขององค์กร ขนาดขององค์กร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแรงงาน/สภาพพนักงาน คุณลักษณะของผู้นำองค์กร

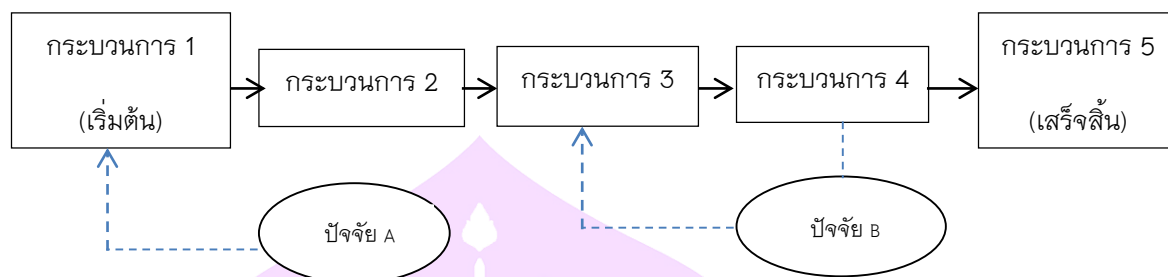
1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559, หน้า 60-69) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

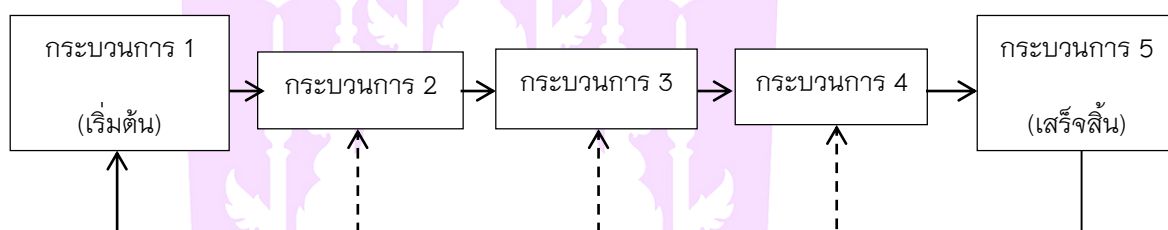
ความหมายของกระบวนการ

คำว่า “กระบวนการ” หรือ “Process” ในทางวิชาการหมายความว่า แนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือเงื่อนไขอื่น ๆ เช่น บุคคล เวลา สถานที่ ปริมาณ คุณภาพ หรือ สภาพแวดล้อม เป็นต้น แบ่งกระบวนการเป็น 2 ประเภท คือ กระบวนการเสร็จสิ้น (Completed) และกระบวนการวงจร (Cycle Process)

1. กระบวนการเสร็จสิ้น (Completed)



2. กระบวนการวงจร (Cycle Process)



ภาพ 13 แสดงประเภทของกระบวนการ

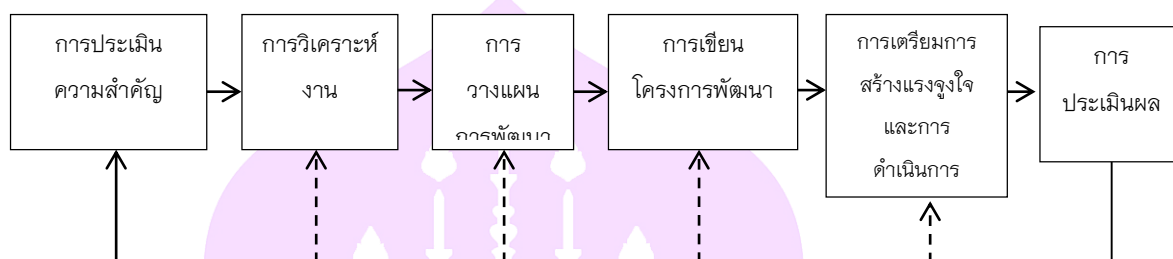
ที่มา: โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2559, 60-69

จากภาพ 3 จะเห็นว่ากระบวนการเสร็จสิ้นจะไม่วนกลับมาเริ่มใหม่ แต่อาจจะมีกระบวนการชุดใหม่ ส่วนผลลัพธ์ของกระบวนการชุดเดิมจะไม่เชื่อมโยงกับกระบวนการชุดใหม่ ขณะที่กระบวนการวงจร เมื่อมาถึงกระบวนการสุดท้ายแล้ว จะย้อนกลับมากระบวนการเริ่มต้นซ้ำอย่างต่อเนื่อง และผลลัพธ์ของกระบวนการสุดท้ายจะเชื่อมโยงกับทุกกระบวนการเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในกระบวนการทั้งสองรูปแบบ หากขณะดำเนินการพบปัจจัยหรือเงื่อนไข สามารถย้อนกลับไปดำเนินการกระบวนการก่อนหน้าได้ หรืออาจกำหนดกระบวนการซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ได้

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกระทำที่เป็นลำดับ และมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นว่ามึลักษณะเช่นเดียวกับ กระบวนการ

วงจรที่นำเสนอไว้เบื้องต้น โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วยการประเมินความสำคัญ การวิเคราะห์งาน การวางแผนการพัฒนา การเขียนโครงการพัฒนา การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ การดำเนินการ และการประเมินผล



ภาพ 14 แสดงประเภทของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: โชติชวัล พุกิกกาญจน์, 2559, 60-69

การประเมินความสำคัญ

การประเมินความสำคัญ (Significance Assessment) ไม่ควรดำเนินการด้วยคนเพียงคนเดียว แต่ควรเป็นการประเมินร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Participant) ซึ่งครอบคลุมถึงผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับแรงงาน การประเมินสามารถใช้การประชุมปรึกษาหารือในองค์กร โดยเริ่มจากการค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันให้ได้มากที่สุด จากนั้นจึงคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็น และจัดหมวดหมู่ เพื่อให้พร้อมต่อการนำมาใช้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างชัดเจน เพื่อให้การประชุมอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด การประชุมต้องมีการระดมสมอง และการอภิปราย โดยการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Significance Assessment: SA) ซึ่งจะมีด้วยกัน 4 ด้าน คือ

การประเมินความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา (Needs Assessment; NA) คือการประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในปัจจุบันกับศักยภาพที่องค์กรคาดหวัง หากมีความแตกต่างกัน จึงกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และดำเนินการพัฒนาต่อ

การประเมินคุณประโยชน์เมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้น (Benefit Assessment ; BA) คือผลลัพธ์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรจะได้รับ เช่น มีความสามารถในด้านที่พัฒนาเพิ่มขึ้นจนองค์กรมีกำไรสูงขึ้น ซึ่งจะต้องคุ้มค่างับสิ่งที่องค์กรจะต้องใช้ในการพัฒนา เป็นต้น

การประเมินความพร้อมขององค์กร (Readiness Assessment; RA) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และทรัพยากร รวมถึงความพร้อมคณะทำงานที่จะดำเนินการพัฒนาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและความสามารถของคณะทำงาน รวมถึงระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้

การประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Effect & Result Assessment) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ทางตรงและทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการพัฒนาจนเสร็จสิ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจ และแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือการพิจารณาร่วมกันเช่นเดียวกับการประเมินความสำคัญ แต่การวิเคราะห์งานจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับลักษณะงาน และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งควรจะบ่งบอกถึงความดีและความลึก รวมถึงขอบข่ายหรือความกว้างของงานนั้น

การวางแผนการพัฒนา

การวางแผนในพัฒนา (Development Planning) สามารถทำการประชุมได้เช่นกันเริ่มจากการกำหนดรูปแบบการพัฒนาซึ่งมี 3 รูปแบบคือ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน โดยแต่ละรูปแบบจะมีหลากหลายวิธี จึงควรนำมาใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องวางแผนเกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมืออุปกรณ์ อาหารงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการพัฒนา และยังรวมไปถึงการเตรียมแบบประเมินเพื่อประเมินผลการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการดำเนินการ เพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาครั้งต่อไป

การเขียนโครงการการพัฒนา

เมื่อประชุมจนได้รายละเอียดในประเด็นต่างๆ แล้ว ควรเขียนเป็นโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงสามารถเป็นหลักฐานทางลายลักษณ์อักษรซึ่งจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบการดำเนินการ

การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ และการดำเนินการ

การเตรียมการ การสร้างสร้างแรงจูงใจ และการดำเนินการคือ การจัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร การประสานกับวิทยากร และรายละเอียดอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการเป็นไปได้โดยสะดวก และจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความ

จำเป็น และประโยชน์ของโครงการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับตัวของเขาอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถเกิดขึ้นได้จริง เช่น ค่าจ้าง (Pay) สวัสดิการ (Welfare) รางวัล (Reward) หรือความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่จะเพิ่มขึ้น หรือก้าวหน้าขึ้น หากนำสิ่งที่ได้จากโครงการพัฒนาไปปรับใช้ จนเป็นไปตามมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

เมื่อได้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานแล้ว คณะทำงานจะต้องพยายามดำเนินการให้ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวัตถุประสงค์และเวลา ส่วนวิธีการและกิจกรรม ต่างๆ ควรให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิม อีกทั้งบรรยากาศในการพัฒนาจะต้องไม่ เคร่งเครียด หรือไม่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งจะส่งผล ให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร

การประเมินผล

การประเมินผล (Evaluation) สามารถแบ่งได้เป็นการประเมินผลการดำเนินการใน ประเด็นความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมืออุปกรณ์ อาหาร งบประมาณ รูปแบบ และการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังจากการพัฒนา ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบระดับของความสามารถ แล้วจึงนำผลการประเมินมาประเมิน ความจำเป็นในการพัฒนาในครั้งต่อไป

การประเมินผลหลังจากการปฏิบัติงานนั้นควรประเมินแบบรอบด้าน หรือแบบ 360 องศา คือ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ ได้ผลรอบด้านมากที่สุด ส่วนรูปแบบการประเมินอาจใช้วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) คือใช้ ตัวเลขวัดระดับการทำงานหรือผลงาน ซึ่งอาจใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หรือเอกสารเชิง ปริมาณอื่นๆ และวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative) คือการนำพฤติกรรมหรือคำพูดมาตีความหมาย โดยมากจะใช้วิธีสัมภาษณ์ (Interview) และการสังเกต (Observation)

กล่าวโดยสรุปคือ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการกระทำที่ เป็นลำดับ และมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย

1. การประเมินความสำคัญ จากความจำเป็น คุณประโยชน์ ความพร้อมขององค์กร และผลกระทบ/ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกด้านลบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวิเคราะห์งาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับลักษณะงาน

3. การวางแผนการพัฒนา
4. การเขียนโครงการพัฒนา
5. การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ การดำเนินการ
6. การประเมินผล

1.5 รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 108-112) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นดังนี้

การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

การศึกษาเป็นการให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป ซึ่งจัดโดยสถาบันการศึกษา และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษา มีความรู้ความสามารถที่จะประกอบอาชีพตามสาขาที่ผู้ศึกษามีความถนัดและเลือกศึกษาในสถาบันต่าง ๆ ที่เปิดสอน ระยะเวลาในการศึกษาจะมีลักษณะที่ต่อเนื่องและยาวนานกว่าการฝึกอบรม

สำหรับองค์กรที่ต้องการให้บุคลากรของตนเอง มีการพัฒนาด้านความรู้และคุณวุฒิทางการศึกษาที่เพิ่มขึ้นที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติตำแหน่งงาน จะส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยองค์กรสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาตลอดระยะเวลาของการศึกษา เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วต้องกลับเข้าทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งบางองค์กรอาจให้เป็นสวัสดิการการศึกษาที่ให้เปล่าไม่มีข้อผูกมัดใดๆ ก็มี บางองค์กรอาจทำสัญญากับบุคลากรเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วต้องกลับเข้ามาทำงานกับองค์กรตามระยะเวลาที่ตกลงกันได้

การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาบุคคลด้วยการศึกษา จึงมุ่งเน้นให้ผู้ได้รับการอบรมได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติมสำหรับการทำงานในปัจจุบัน โดยการฝึกอบรมจะมีเป้าหมายระยะสั้นๆ สามารถนำมาใช้พัฒนาพนักงานในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปถึงระดับหัวหน้างานและผู้บริหาร โดยทั่วไปการฝึกอบรมมีหลายระยะ ตั้งแต่การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป ส่วนการฝึกอบรมปฐมนิเทศเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นเกี่ยวกับองค์กร และสุดท้ายการฝึกอบรมระหว่างเข้าทำงานเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และเข้าใจถึงวิธีปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา พนักงานต้องเติมเต็มความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน เพื่อให้

การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์กรและตัวพนักงาน จำเป็นต้องมีการจัดระดับตามความจำเป็นเร่งด่วนจากมากที่สุดไปถึ้นน้อยที่สุด องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดประโยชน์ภายใต้กรอบความมีประสิทธิภาพด้านงบประมาณในการฝึกอบรมที่ได้รับจัดสรร ลำดับความจำเป็นในการอบรมพัฒนาบุคลากร องค์กรควรมีการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรเพื่อเติมเต็มข้อจำกัดโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งบางองค์กรจะมีขีดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานซึ่งอาจจะดูจากผลการปฏิบัติงานและมีการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เมื่อองค์กรประเมินแล้วจะทำให้ทราบข้อจำกัดของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เพื่อกำหนดแนวทางการอบรมและการพัฒนาต่อไป โดยทั่วไปองค์กรประเมินเป็นลำดับจากความเร่งด่วนมากที่สุดไปถึ้นเร่งด่วนน้อยที่สุด ดังที่ได้แสดงไว้ในรูปที่ 1 ซึ่งวิเคราะห์ได้ดังนี้

กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถเมื่อเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงานและมีผลแตกต่างมากเป็นลำดับที่ 1 จัดอยู่ในกลุ่มที่ต้องอบรมพัฒนาที่จำเป็นและเร่งด่วนมาก

กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถเมื่อเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงานแล้วมีผลแตกต่างมากจะจัดอยู่ในกลุ่มที่ต้องอบรมพัฒนาที่ไม่จำเป็นแต่ด่วน

กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถเมื่อเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงานแล้วมีผลแตกต่างน้อยจะจัดอยู่ในกลุ่มที่ต้องอบรมพัฒนาที่จำเป็นแต่ไม่เร่งด่วน

กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถเมื่อเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงานแล้วมีผลแตกต่างน้อยที่สุดจะจัดอยู่ในกลุ่มที่ต้องอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและเร่งด่วนน้อยที่สุด

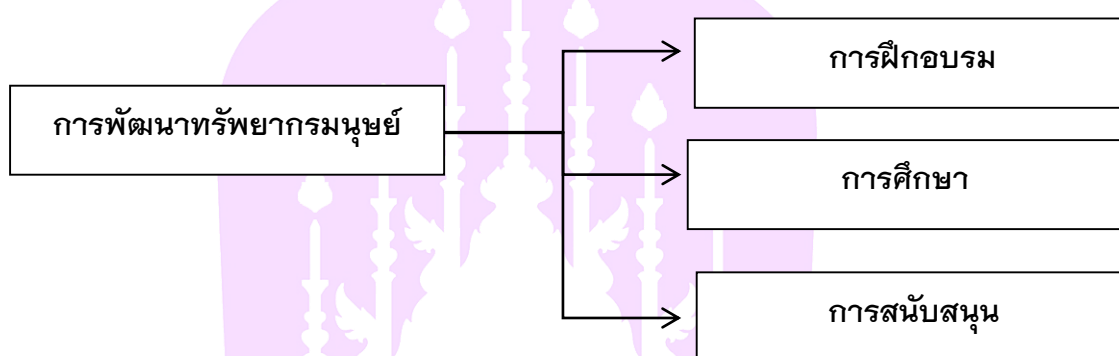
อย่างไรก็ตามประเด็นการอบรมและพัฒนาเป็นแนวทางที่องค์กรสมัยใหม่ที่ต้องดำเนินการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายงานอย่างเท่าเทียมกันและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นภูมิคุ้มกันให้องค์กรในระยะยาว เพื่อรองรับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมากระทบกับองค์กรหรือเป็นภัยคุกคามกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการอบรมพนักงานกลุ่มใด ก็ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรม วิธีการฝึกอบรม และเมื่อฝึกอบรมเสร็จก็ต้องประเมินผลการฝึกอบรม

การพัฒนา

การพัฒนาเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการฝึกอบรม เมื่อพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม มีการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานอย่างไรบ้าง และผลจากการนำความรู้มาใช้ในการทำงานนั้นส่งผลต่อองค์กรโดยรวมอย่างไร ดังนั้นการอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องกัน บุคลากรต้อง

เข้าใจว่าผลต่อเนื่องจากการอบรมคือการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานให้เกิดผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงคือการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางอ้อมคือมีทัศนคติและความผูกพันที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

โชติชวัล พุกิจกาญจน์ (2559, หน้า 26–36) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ 1. การศึกษา (Education) 2. การฝึกอบรม (Training) 3. การสนับสนุน (Supporting)



ภาพ 15 แสดงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: โชติชวัล พุกิจกาญจน์, 2559, 26–36

การศึกษา

การศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิต และเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐานถึงระดับสูง โดยมีการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ และกำหนดเวลาเรียนที่ค่อนข้างแน่นอน เช่น โรงเรียน สถาบัน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัดอายุ และจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตรและเวลาเรียน โดยผู้ศึกษาสามารถเลือกได้ตามความสนใจ และตามวันเวลาที่สะดวก หรือเรียกว่าการศึกษาผู้ใหญ่

3. การศึกษาระยะสั้น (Short-term Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้ โดยทำการศึกษาที่มีกฎระเบียบ แต่จะมีหลักสูตรและกำหนดเวลาที่กระชับ ซึ่งจะมีระยะเวลาตั้งแต่ 3 เดือน ถึง 1 ปี

4. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละบุคคลระหว่างการดำเนินชีวิต โดยไม่มีกฎระเบียบ กำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นกัน

5. การฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงาน โดยมีวิธีที่นิยมใช้ได้แก่

5.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากเป็นหนังสือสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม

5.2 การปฐมนิเทศ (Orientation) คือการฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกับพนักงานใหม่ เช่น ประวัติขององค์กร รายนามผู้บริหาร รวมถึงโครงสร้าง วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น

5.3 การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์หรือเครื่องจักร

5.4 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

5.5 การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก เป็นการฝึกการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5.6 การอภิปราย (Discussion) การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และ

สังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่างๆ แล้วหาข้อสรุป หรือ ข้อเสนอแนะหรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.6.1 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นที่เกิดขึ้นจริงมา เรียนรู้ร่วมกันโดยการวิเคราะห์ SWOT การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะเชิง ประยุกต์และบูรณาการ (Applied & Integration Thinking) จากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

5.6.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) คือ การที่ ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมวิธีนี้จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดรวมทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบ 1 ต่อ 1 เพื่อการ ปฏิบัติงานเชิงลึก

5.6.3 การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถาน ปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ให้ผู้เข้ารับ การอบรม

5.6.4 การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) องค์การในปัจจุบันได้ให้ ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานมากขึ้น โดยการจัดให้มีสถานที่ และเครื่องมืออุปกรณ์ ออกกำลังกาย แต่อาจยังไม่สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องจาก ผู้เชี่ยวชาญ อาจใช้การออกกำลังกาย หรือการเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

การสนับสนุน

1. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ให้เสมือนจริง และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกันโดยมี กำหนดระยะเวลา มีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาในภาระ งานที่เฉพาะเจาะจง จนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ ในการทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ ที่ มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทัศนคติ ซึ่งส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร ได้มากขึ้น

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีประสบการณ์ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต โดยอาจเป็นปรึกษาภายในองค์กร หรือที่ปรึกษาภายนอกองค์กรได้ตามความเหมาะสม

4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และช่วยให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ สำหรับข้อควรระวัง คือ ไม่ควรหมุนเวียนงานให้กับพนักงานในภาระงานใหม่ที่แตกต่างกับงานเดิมมากเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการเรียนรู้ส่งต่อคุณภาพของงาน

องค์กรที่มีทัศนคติที่ดีกับบุคลากร จะเข้าใจว่า “ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรคือมนุษย์” องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่หลายองค์กรของไทย มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะองค์กรที่ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการของตน องค์กรเหล่านี้จะมีวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน โดยมีแนวทางดังนี้

1. ทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาผลิตแรงงานตามความต้องการขององค์กรบ่อยครั้งที่หลายองค์กรรับบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษา พบว่าคุณสมบัติไม่เป็นไปตามต้องการของสถานประกอบการ แม้จะสำเร็จการศึกษาจากสาขาที่องค์กรประกาศรับสมัครงานในเบื้องต้นก็ตาม เนื่องจากบางองค์กรต้องการสมรรถนะบางอย่างในสาขาวิชาชีพที่จำเป็นมากกว่าสิ่งที่ผู้สำเร็จการศึกษาได้รับจากหลักสูตรการเรียนการสอน ดังนั้นการเพิ่มสมรรถนะที่จำเป็นให้มีความเข้มข้น โดยให้สถาบันการศึกษาสร้างนักศึกษาที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการเป็นอีกหนึ่งทางเลือก

2. ฝึกทักษะเป็นรายบุคคล องค์กรจะใช้วิธีประเมินสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง ว่าพนักงานคนใดขาดทักษะอะไร ก็จะได้รับ การส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นที่พนักงานมีข้อจำกัด โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ มาฝึกอบรมอย่างเข้มข้น

3. การใช้ระบบที่เลี้ยง คือการจัดให้พนักงานในหน่วยงานเดียวกันที่มีทักษะ ประสบการณ์ในงานมากกว่า เป็นพี่เลี้ยง ดูแล และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การปรับตัว ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการใช้ชีวิตในองค์กรอย่างมีความสุข เป็นต้น

4. การสอนงานจากผู้ประกอบการและการสอนงานจากหัวหน้างาน คือการฝึกสอน เพื่อให้พนักงานมีลักษณะตามที่องค์กรคาดหวัง การสอนงานโดยผู้ประกอบการอาจสามารถ ทำได้ดีในองค์กรขนาดเล็ก ที่มีพนักงานไม่มากนักและผู้บริหารและผู้ฝึกสอนมีความใกล้ชิดกับ พนักงาน แต่การสอนงานแบบตัวต่อตัวจะช่วยให้พนักงานมีทักษะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

5. การหมุนเวียนงาน คือการให้พนักงานหนึ่งคนทำงานได้หลายงาน เปิดโอกาสให้ พนักงานทุกคนเรียนรู้งานในฝ่ายงานต่างๆ เพิ่มเติม ซึ่งฝ่ายบริหารและพนักงานจะร่วมกัน ตัดสินใจเพื่อพิจารณาความชอบ ความสนใจและความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ทำให้ บุคลากรมีหลายทักษะ บางองค์กรอาจไม่ต้องใช้พนักงานมาก ช่วยลดความเสี่ยงในกรณีที่ พนักงานลางาน พนักงานคนอื่น ๆ ก็สามารถทำงานทดแทนได้ตามสมควรในกรณีเร่งด่วน

6. การส่งเสริมการศึกษา คือ การให้โอกาสพนักงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นใน ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาคุณวุฒิการศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการ ทำงานให้สอดคล้องกับภาระงาน ตำแหน่งงาน

7. การอบรมและการพัฒนาที่ต่อเนื่องในหลักสูตรที่เหมาะสม คือ การให้พนักงาน เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นระยะสั้น ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถนอกเหนือจากการศึกษาแล้ว ยังนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการ ทำงานจริง รวมทั้งถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่น ๆ ได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย 5 มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็น มหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับ จาก Times Higher Education ว่าเป็น มหาวิทยาลัยไทย ติด อันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ปี ค.ศ. 2018 ประกอบไปด้วย มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้มีแนวทางและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยมหิดล (2560, สือออนไลน์) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ ทรัพยากรบุคคล นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย เนื่องจาก บุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อ มหาวิทยาลัย จะทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้

ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย มหาวิทยาลัยจึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนี้

1. มหาวิทยาลัย และส่วนงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มี ศักยภาพสูงขึ้น โดยการไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การไปปฏิบัติงานบริการ วิชาการ การไปปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร การไปประชุม สัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ที่องค์กรภายนอกจัด ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ที่ จะให้ความรู้ใหม่ๆ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเองตลอดเวลา

2. ส่งเสริมให้แต่ละส่วนงานมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ซึ่งเป็นการ พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายและภารกิจหลักของส่วนงาน โดยเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล ทั้งการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การประชุมและสัมมนา เป็นต้น และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ให้กับบุคลากร โดยให้หัวหน้าส่วนงานและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่โดยตรงในการ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถ ความรอบรู้ในงานที่ เกี่ยวข้อง อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การแนะนำงาน การกำกับดูแลวิธีการทำงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) และ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนา และ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ซึ่งมีได้จำกัดเฉพาะการจัดอบรมเท่านั้น เพื่อให้ สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัว บุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนางาน ทั้งนี้โดยให้ส่วนงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรอย่าง เหมาะสม และมีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในโอกาส ต่อไป

3. มหาวิทยาลัยกำหนดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนที่เป็นความต้องการโดยรวมในระดับ

มหาวิทยาลัย และส่วนงานสามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เป็นความต้องการเฉพาะของส่วนงานได้เอง โดยให้สอดคล้องกับความจำเป็น ทิศทาง และเป้าประสงค์ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร 5 ลักษณะ ดังนี้

3.1 การเสริมสร้างค่านิยมหลักและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (Core Value /Organization Culture & Core Competency) เป็นการหล่อหลอมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยพัฒนาตามค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย

3.2 การพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน (Job Knowledge/Functional area Knowledge) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ/ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตามแต่ละตำแหน่งงาน) ให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หรือเทคนิค วิธีการ วิทยาการใหม่ ๆ ตามตำแหน่งงานนั้น ๆ เช่น ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ควรได้รับการพัฒนาทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ นักวิชาการเงินและบัญชี ควรได้รับการพัฒนาทางการเงินและบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การสอนงาน (Coaching), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring), การไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Attachment Working), การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation), การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management), การจัดอบรมในองค์กร (In-house Training) หรือการส่งไปอบรม ณ หน่วยงานภายนอกที่จัดอบรมในเรื่องนั้นโดยเฉพาะ (Public Training) โดยการพัฒนาในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ของส่วนงาน ที่จะจัดหรือเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตามรูปแบบต่าง ๆ

3.3 การพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาตนเอง (People Skill/Self Development) เป็นการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ทีมงาน) เพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.4 การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ (General Management) เป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่กำลังจะก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร หรือบุคลากรสายบริหารที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

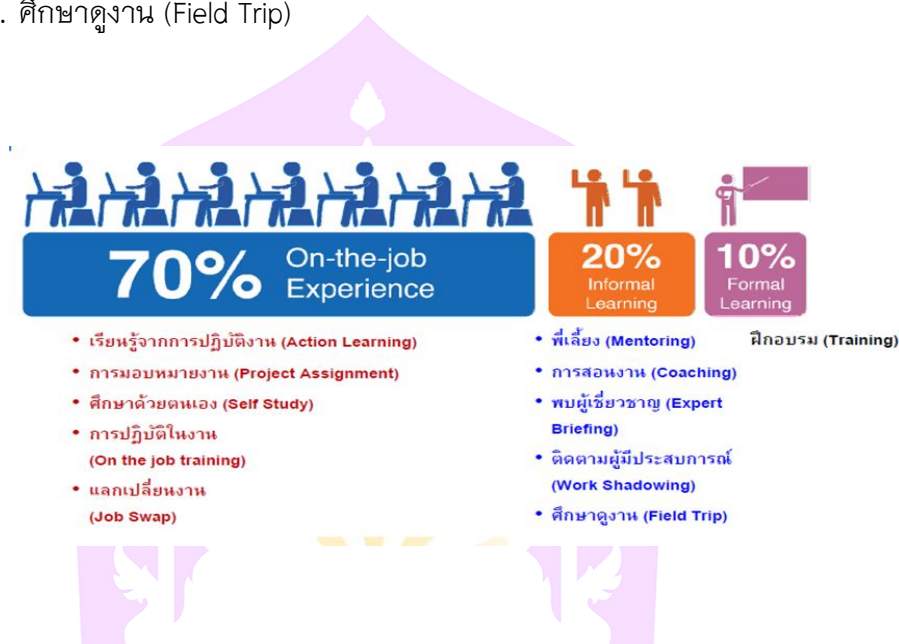
3.5 การพัฒนาเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ให้เป็นผู้ที่มีความพร้อม และมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำพามหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์/พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ตั้งไว้ได้

จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ของ พ.ศ. 2560 – 2563 กำหนดขึ้นภายใต้ บริบทแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและท้าทาย อีกทั้งคำนึงถึงบรรทัดฐานใหม่สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เช่น “เศรษฐกิจแห่งความรู้” “โลกาภิวัตน์” และ “การจัดอันดับ” (Knowledge Economy, Globalization and Ranking) ได้กลายมาเป็นกรอบที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญอื่นที่ต้องพิจารณาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อันได้แก่ บทบาทของกิจกรรมทางวิชาการและผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้น (ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย) เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้มหาวิทยาลัยเปี่ยมไปด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและพร้อมที่จะสร้างมหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้วางกรอบสมรรถนะหลัก หรือ Core Competencies ซึ่งพัฒนามาจาก Core Values ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) น้ำหนึ่งใจเดียวกัน 2) มุ่งมั่นความเป็นเลิศ 3) เชิดชูคุณธรรม 4) คิดและทำเพื่อสังคม ซึ่งพนักงานสามารถอ้างอิงกรอบสมรรถนะหลักนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้มุมมองและทักษะใหม่ ๆ แต่การเข้าอบรมอาจจะไม่สร้างเสริมสมรรถนะได้เลยหากพนักงานไม่มีการลงมือปฏิบัติจนปรากฏเป็นพฤติกรรมที่สม่ำเสมอและบังเกิดผลลัพธ์ที่ดีเป็นรูปธรรม (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย) โดยโครงการ Talent Development สายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีเกณฑ์ในการพัฒนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ (Development) ไว้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนา

1. เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning)
2. พี่เลี้ยง (Mentoring)
3. ฝึกอบรม (Training)
4. การมอบหมายงาน (Project Assignment)
5. ศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)
6. การสอนงาน (Coaching)

7. พบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)
8. การปฏิบัติในงาน (On the job training)
9. แลกเปลี่ยนงาน(Job Swap)
10. ติดตามผู้มีประสบการณ์ (Work Shadowing)
11. ศึกษาดูงาน (Field Trip)



ภาพ 16 แสดงเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

ที่มา: โครงการ Talent Development สายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ปี พ.ศ. 2556 – 2560) ได้มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ดัชนีภาพของบุคลากรจึงเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน “การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ” โดยมีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลยุทธ์หนึ่ง และมีมาตรการในการดำเนินการ คือ สร้างกลไกการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบในเชิงรุก ตามศักยภาพของตนเองและตามความ

ต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีความสามัคคี รักองค์กร และเป็นนักพัฒนา รวมทั้งสร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเสริมสร้างทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากร เพื่อให้พร้อมสู่การเป็น ประชาคมอาเซียน รวมทั้งสร้างและพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และความคิดเห็นสมัยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น และมีจิตสำนึกที่ดี ส่งเสริม ระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติตามโอกาสและความพร้อมโดย ดำเนินการคู่ขนานกับการสร้างกระบวนการปลูกจิตสำนึกแก่ประชาคม

กรอบนโยบายการพัฒนาบุคลากรจากที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 1/2555 เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2555

1. บุคลากรใหม่ทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ภายในระยะเวลา 1 ปี
2. บุคลากรใหม่สายวิชาการต้องได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนการเริ่มสอนในชั้นเรียนจริงอย่างน้อย 1 ภาค การศึกษา
3. บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาทักษะในสายงานอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี
4. บุคลากรที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งทางการบริหาร หรือได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารแล้ว จะต้องผ่านการอบรม หลักสูตรผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือหลักสูตรเทียบเท่าภายในระยะเวลา 1 ปี เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มหาวิทยาลัยควรกำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความภูมิใจที่ได้เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย รักองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากร
6. มหาวิทยาลัยควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกสมาธิ การดูแลสุขภาพจิตที่ดี การส่งเสริมสุขภาพทางกาย เป็นต้น
7. บุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาให้ได้ศักยภาพที่ใกล้เคียงกันในแต่ละระดับ
8. มหาวิทยาลัยควรดำเนินการจัดทำระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้บุคลากร สามารถประเมินตนเองและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลได้ด้วยตนเอง

วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KU-HRD Vision) (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556 – 2560) ได้แก่

มุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นสากล และมุ่งประโยชน์ส่วนรวม โดยพันธกิจการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KU-HRD Mission) ได้แก่

1. พัฒนาทรัพยากรบุคคล สมรรถนะและคุณภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของ ตำแหน่งงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจ ให้บรรลุเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ ตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน เป้าหมายการพัฒนา จุดเน้นและจุดเด่นของมหาวิทยาลัย

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีของ บุคลากรที่มีประสบการณ์สูงสู่บุคลากรรุ่นใหม่ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการ วิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารวิชาการและการบริหารจัดการประเด็น ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KU-HRD Strategic Issues)

4. บุคลากรมีศักยภาพ สมรรถนะในระดับมืออาชีพ มีความเป็นสากล และมีความ สำคัญรับผิดชอบต่อส่วนรวม

5. บุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

6. บุคลากรมีเครือข่ายการปฏิบัติงาน และแหล่งเรียนรู้ที่สามารถสนับสนุนการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

สมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Core Competency) การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Motivation) ตัวย่อ AM

1. การบริการที่ดี (Service Mind) ตัวย่อ SM

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ตัวย่อ E

3. คุณธรรมจริยธรรม (Integrity) ตัวย่อ I

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ตัวย่อ TW

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (สำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2558) กำหนดให้การพัฒนาบุคลากรสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพการผลิตบัณฑิต หมายรวมถึงคุณลักษณะบัณฑิตอันพึงประสงค์ ของ มจธ. (KMUTT-Student QF) กล่าวคือ “บัณฑิต มจธ. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคม (Social Change Agents)” ตอบโจทย์ของผู้ใช้บัณฑิตและประเทศชาติได้ มี 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ค่านิยม (Value) ศักยภาพและความสามารถ (Potential and Competent) และความเป็น ผู้นำ (Global Leadership) ผสานกับแนวคิด Learning Organization (องค์กรแห่งการเรียนรู้) ที่เชื่อมั่นในการเรียนรู้ร่วมกันของประชาคมในองค์กร และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous

Improvement)มหาวิทยาลัยฯ มีแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีขีดความสามารถหลัก (Core Competency) พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างสมบูรณ์ ครบถ้วน และยังมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการวางแผนการเติบโตก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เมื่อมองจากมุมมองของบุคลากรตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร รวมถึงแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปีภายใต้แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 ด้านแล้ว บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จะได้รับการพัฒนาเริ่มต้นจากการบรรจุเป็นพนักงานใหม่จนกระทั่งเกษียณอายุ ดังนี้

ก่อนการบรรจุ

หน่วยงานที่ประสงค์จะเปิดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่จะเป็น พี่เลี้ยงในด้านต่าง ๆ ให้กับส่วนกลางเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานใหม่ทุกคนจะได้รับการดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านสังคม โดยบุคลากรสายวิชาชีพอื่น ๆ จะมีพี่เลี้ยงด้านพัฒนาการเรียนรู้ ในขณะที่สายวิชาการจะมีพี่เลี้ยงด้านวิชาการเพิ่มเติม ทั้งนี้พี่เลี้ยงพนักงานใหม่จะมีแผนในการดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษา บุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้ ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้และใช้ชีวิตใน มจร. อย่างมีความสุข รวมถึงพี่เลี้ยงต้องติดตามการพัฒนาของบุคลากรใหม่ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และประเมินความสำเร็จของแผนจากการประเมินบุคลากรใหม่ทุก 6 เดือน เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้นำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2559 สำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บุคลากรเข้าใหม่

ส่วนงานกลางจะจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่ทุกคนรู้จักโครงสร้างและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย จรรยาบรรณประชาคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กฎ ระเบียบ และสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐาน รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานพึงได้รับ รวมถึงได้เรียนรู้ภูมิหลัง แนวคิด การปฏิบัติงานเชิงคุณภาพและวัฒนธรรมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผ่านการลงพื้นที่จริงที่มหาวิทยาลัยให้บริการการศึกษาและบริการวิชาการ/สังคม ในการอบรม On-Boarding Program หลังจากนั้น พนักงานใหม่ในสายวิชาการจะได้รับการอบรมในโมดูล New Academic Staff (NAS) พนักงานจะได้รับโอกาสในการเรียนรู้เพื่อที่จะก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาเพื่อให้เข้าใจถึงทิศทางการวิจัยของประเทศภูมิภาค และของโลก เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปพัฒนางานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีและการวิจัย” ในขณะที่พนักงานสายสนับสนุนจะได้รับการอบรมในโมดูล New

Supporting Staff (NSS) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมยึดมั่นและยึดมั่นบนความถูกต้อง (Professionalism and Integrity) ในระหว่างการทำงาน บุคลากรทุกคนจะต้องพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามพันธกิจของหน่วยงานและ มจร. ส่วนงานกลางจะจัดให้มีการอบรมเพื่อช่วยเสริมให้การพัฒนาสมรรถนะการทำงาน (Functional Competency) ต่าง ๆ เป็นไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การเข้ารับการพัฒนาอบรมต่าง ๆ ของบุคลากรจะต้องอยู่บนความเห็นชอบร่วมกันระหว่างหน่วยงานและตัวบุคลากรและสอดคล้องกับแผนสมรรถนะและพันธกิจของหน่วยงาน

หลังจากที่พนักงานได้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว มจร. มีแนวทางการสนับสนุนทุนการศึกษาเฉพาะทางหรือทุนการศึกษาต่อในประเทศ ของบุคลากรสายวิชาชีพอื่น ๆ และบุคลากรสายวิชาการ ให้มีโอกาสไปพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการพิจารณาพนักงานตำแหน่งวิชาชีพอื่น ๆ หรือข้าราชการสาย ข. และสาย ค. เพื่อรับทุนการศึกษาเฉพาะทางหรือทุนการศึกษาต่อในประเทศ พ.ศ. 2550 และระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ พ.ศ. 2555 รวมถึงสนับสนุนให้มีการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้ระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานและปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542 และการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical Leave) ภายใต้ระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ พ.ศ. 2546 (Sabbatical Leave) เป็นต้น นอกเหนือจากการพัฒนาโดยปกติแล้ว มจร. ยังผนวกการพัฒนาบุคลากรเข้ากับโครงการต่าง ๆ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยอีกด้วย ตัวอย่างเช่น โครงการ 6+1 Flagships เป็นโครงการที่นำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยทั้ง 5 มุ่งสู่การปฏิบัติที่มีโดยมีเรื่องซึ่งที่นำสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ 7 ด้าน การเข้าร่วมโครงการนี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้แนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยจากผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานในมิติต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งในแนวราบและแนวตั้งการเลื่อนระดับก่อนที่บุคลากรจะได้รับการเลื่อนระดับเข้าสู่พนักงานระดับกลาง บุคลากรทุกคนจะต้องเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Program) และทักษะการบริหารจัดการเบื้องต้น ทางมหาวิทยาลัยได้จัดหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับกลางขึ้น เพื่อเตรียมบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายวิชาชีพอื่น ๆ ที่จะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงาน ให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารหน่วยงาน โครงการวิจัยมหาวิทยาลัย (University

Research; UR) เป็นอีกหนึ่งโครงการในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาชีพอื่น ๆ (ระดับผู้อำนวยการสำนักงาน เลขานุการคณะ หัวหน้ากลุ่มงาน หรือเทียบเท่า) เพื่อเสริมสร้างทักษะการบริหารที่เน้นการมองปัญหาในภาพองค์รวม (Holistic Approach) ภายใต้หลักสำคัญคือความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร (Co-Operation) และการปรับปรุงแบบไม่สิ้นสุด (Desirability) โดยเชื่อมั่นว่าผู้เข้าร่วมโครงการจะนำแนวคิดและวิธีการวิจัยไปใช้ในการบริหารหน่วยงานหรือพัฒนาตนเองไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าตามตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ (ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีให้ความสำคัญกับคุณภาพมาก จึงจัดให้มีโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประกันคุณภาพ เช่น โครงการ Train the Trainer โครงการ Facilitator และโครงการ TQM Concept เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญจำเป็นของการบริหารให้เกิดคุณภาพตามแนวคิดหลักของ TQM รวมถึงความเข้าใจในคุณภาพ และลักษณะ (สำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล, 2558) คุณภาพในอนาคตที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานคาดหวัง ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามบริบทและภารกิจของหน่วยงาน โดย Trainer คือ กลุ่มบุคลากรสายวิชาการและกลุ่มบุคลากรสายวิชาชีพอื่น ๆ ที่ผ่านการเข้าร่วม “โครงการ Train the Trainer” เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ TQM แก่บุคลากรท่านอื่น ๆ ภายในคณะ “โครงการ Facilitator” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้แทนหน่วยงานระดับคณะเข้าใจความหมายและหลักการหลักการบริหารโดยข้อเท็จจริง (Management by Fact) และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปขับเคลื่อนการดำเนินการด้าน TQM ให้กับหน่วยงานระดับคณะอีกด้วย การเข้าสู่เส้นทางสายบริหารการเตรียมพร้อมบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาช่วยเหลือภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจึงเป็นสิ่งจำเป็น มจธ. มีกลไกในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ด้วยวิธีการ “ปัมเพาะคนรุ่นใหม่ ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น” จากการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวเรียนรู้งานต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านกระบวนการทำงานจริง และให้โจทย์ในการทำงานต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ โดย มจธ. จัดกลุ่มบุคลากรดังกล่าวออกเป็นกลุ่มตามภารกิจที่กำหนด เช่น กลุ่ม University Intelligent Agency (UIA) กลุ่ม Stewardship กลุ่ม Xing Zhe (แห่งเจีย) นอกจากนี้ในบางภารกิจก็อาจมีการรวมกลุ่มเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น กลุ่ม USX (มาจากการรวมทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวข้างต้นไว้ด้วยกัน) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง (Capacity Enhancement In Management: CEM for KMUTT Executive) เป็นโครงการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหารผ่านการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องภาวะผู้นำ การบริหารเงิน การบริหารคน จากวิทยากรภายนอกระดับประเทศและ

ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย หลังอบรมผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากวิทยากรทั้งหมดนำมาหาแนวทางการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานตนเองกำหนดผ่านวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการที่แบ่งกลุ่มตามคณะ/สำนัก (ประกอบด้วยผู้บริหารและเตรียมผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับ “คน คลัง แผน”) โดยมีผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการและบุคลากรของสำนักงานอธิการบดีที่ปฏิบัติหน้าที่ด้าน “คน คลัง แผน” และสำนักงานประกันคุณภาพร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ ให้คำแนะนำ ตอบข้อซักถามและให้ความรู้ทางด้านการบริหารคน เงิน แผน ที่เน้นให้เกิดแนวทางการผลักดันองค์กรในเชิงคุณภาพอีกด้วนนอกจากการพัฒนาบุคลากรผ่านหลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยแล้ว การส่งบุคลากรระดับกลางและระดับสูงไปพัฒนาภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา (University Governance Program: UGP) หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับสูง เหล่านี้ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของ มจร. ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด วัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไปการส่งบุคลากรไปพัฒนานั้น ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการส่งไปเข้าหลักสูตรอบรมต่าง ๆ เท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการส่งบุคลากรให้ไปเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในหน่วยงานภายนอก รวมถึงการไปปฏิบัติงานเต็มเวลาและไม่เต็มเวลาในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน (โดยยังคงรักษาสถานภาพบุคลากรของ มจร.) การไปปฏิบัติงานเช่นนี้มีทั้งที่เป็นความต้องการของตัวบุคลากรเองและความต้องการของมหาวิทยาลัยที่จะเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อให้มาช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

จากแนวคิดการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสามารถสรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรได้เป็นด้านดังนี้

1. การใช้ระบบพี่เลี้ยง
2. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
3. ฝึกอบรม
4. การทำงานวิจัย
5. ศึกษาด้วยตนเอง
6. การสอนงาน
7. พบผู้เชี่ยวชาญ
8. การปฏิบัติในงาน
9. เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

10. ศึกษาดูงาน (Field Trip)
11. การศึกษาต่อ
12. การไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
13. การพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำ

มหาวิทยาลัยสุรนารี โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุรนารี (2556) มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากนโยบายการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยสุรนารีมุ่งเน้น “การพัฒนางานและการพัฒนาคน” ควบคู่กันไป การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปได้รับการพัฒนาความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางานอย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการดังนี้

1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคนได้รับการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

2. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้มีโอกาสพัฒนาวิชาการ วิชาชีพ เพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรตามลักษณะกลุ่มวิชาการ วิชาชีพ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายตามลักษณะความสนใจของกลุ่มหน่วยงานนั้น ๆ โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานจัดโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเอง โดยไปสัมมนาศึกษาดูงานนอกสถานที่ได้หน่วยงานละ 1 ครั้งต่อปี

3. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในสังกัด เพื่อเพิ่มสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ โดยให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อเพิ่มจุดแข็งและพัฒนาจุดด้อยของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นมหาวิทยาลัยจะจัดงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอและต่อเนื่องภายในวงเงินงบประมาณที่ได้รับการพิจารณาจัดสรรเป็นงบพัฒนาบุคลากรประจำปี

โดยมีรูปแบบวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่ปรากฏดังแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2560 มีดังนี้

1. ฝึกอบรม สัมมนา
2. การทำงานวิจัย/การนำเสนอผลงานทางวิชาการ
3. การสอนงาน
4. การปฏิบัติในงาน

5. เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. ศึกษาดูงาน
7. การศึกษาต่อ
8. การไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
9. การพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ตามแนวคิดของนักวิชาการและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหลากหลาย ซึ่งองค์กรสามารถเลือกประยุกต์ใช้ให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ผู้วิจัยได้สรุปวิธีที่ใช้ในการพัฒนาที่เห็นว่ามีเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา มี 15 วิธี คือ

1. การประชุมในเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การศึกษาดูงาน
4. การประชุมสัมมนา
5. การพัฒนางานวิจัยสู่งานประจำ (R2R)
6. การฝึกสอน
7. การใช้ระบบพี่เลี้ยง
8. การให้คำปรึกษา
9. การหมุนเวียนงาน
10. การศึกษาต่อ
11. การขยายงาน
12. การจัดการความรู้ (KM)
13. การไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
14. การพบผู้เชี่ยวชาญ
15. การติดตามผู้มีประสบการณ์ หรือวิธีอื่น ๆ ที่มีความจำเป็น เหมาะสม เกิด

ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยา

เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2553 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 ขึ้น และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2553 จึงถือได้ว่า มหาวิทยาลัยพะเยา ได้แยกออกจากมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ อย่างเต็มรูปแบบ

ปรัชญา

ปัญญาชีวิต เสถียรชีวิต นาม (ปัญญาชีวิต เสถียรชีวิต นามะ)

"ดำรงชีวิตด้วยปัญญาประเสริฐที่สุด"

(A Life of Wisdom is the Most Wondrous of All)

ปณิธาน

ปัญญาเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน

(Wisdom for Community Empowerment)

วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยพะเยาเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของรัฐ เพื่อเปิดโอกาสในการผลิตบัณฑิตให้เป็นเสาหลักของครอบครัว และเป็นแบบอย่างของมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม

พันธกิจ (Mission)

มหาวิทยาลัยพะเยา มุ่งกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ให้กับประชาชนในเขตภาคเหนือตอนบน 7 จังหวัด ได้แก่ พะเยา แพร่ น่าน ลำปาง ลำพูน เชียงราย แม่ฮ่องสอน และภูมิภาคอื่นด้วย โดยจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชา ที่เป็นความต้องการของท้องถิ่น ภูมิภาคและประเทศ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำ ทั้งกลุ่มสาขาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และกลุ่มสาขาทางด้านสังคมศาสตร์ ซึ่งมีพันธกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา มีภารกิจหลักที่ต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ ให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF) โดยมุ่งเน้น การสร้างบัณฑิตให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ มีทักษะทางปัญญา มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ มีทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถทำงานได้ทุกแห่งทั่วโลก โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของอาจารย์ควบคู่ไปกับการพัฒนามาตรฐานทางวิชาการด้วยการจัด

การศึกษาในอนาคตมองว่า จะต้องหาวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย ยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงต้องสนับสนุนการจัดการศึกษาต่อเนื่อง ให้ครอบคลุมทั้งกลุ่มเป้าหมาย ก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน และกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน ซึ่งจะต้องปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการสอน รวมทั้งเนื้อหาสาระให้เท่าทันการพัฒนาทางวิชาการและวิชาชีพในสาขาวิชาต่าง ๆ ด้วย นโยบายและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา (พ.ศ. 2558-2561, หน้า 8)

2. ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา มุ่งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่มีรูปแบบซับซ้อนขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่ออุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ทุนปัญญามากกว่าทุนแรงงาน หรือวัตถุดิบ การวิจัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การฟื้นฟูและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การวิจัย เชิงอุตสาหกรรม การวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และการพัฒนาระบบบริการด้านสาธารณสุข ตลอดจนการวิจัยเพื่อการพัฒนาสังคม เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาของชุมชน และมุ่งเน้นการวิจัยพื้นฐาน โดยควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ในสาขาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล และมีคุณภาพชีวิตของชุมชนที่ดี ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยจะต้องสร้างผู้นำในการวิจัยให้สามารถดำเนินการในลักษณะหุ้นส่วน หรือการสร้างเครือข่ายกับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในและ ต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักวิจัยให้นำไปสู่ความเป็นสากลได้เร็วขึ้น

3. ด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยพะเยา มุ่งเน้นการบริการวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย มากยิ่งขึ้น เช่น การบริการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพชีวิต โดยอาศัยองค์ความรู้จากชุมชนร่วมกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย การบริการทางด้านการแพทย์ และการสาธารณสุข การให้บริการบางประเภท โดยใช้ศักยภาพของชุมชนและวัสดุเหลือใช้เพื่อทำงานวิจัย เพื่อสร้างมูลค่าให้แก่ชุมชน ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน และองค์กรภาคเอกชน เพื่อช่วยในการสร้างจุดแข็งและการยอมรับจากสังคมโดยทั่วไป

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยพะเยา มุ่งพัฒนาการผสมผสานทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกทางด้านเศรษฐกิจ โดยการทำนุบำรุงและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทย เป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ซึ่งรวมถึงการศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การสงวนและรักษาความแตกต่างทางประเพณีและวัฒนธรรม ตลอดจนการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์ และศักดิ์ศรี โดยเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กร และสังคม โดยเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องดำเนินการ

5. ด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยพะเยา ต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานในระดับสากล โดยการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยที่รับใช้สังคม (Community Engagement University) และให้ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ระดับอาเซียน และระดับนานาชาติ การปฏิบัติภารกิจไม่ว่าจะเป็นการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะตั้งเป้าหมายให้นำไปสู่ความมั่นคงและความยั่งยืนของ เศรษฐกิจ สังคม สุขภาวะ พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม โดยยึดหลัก ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และธรรมาภิบาล เป็นสำคัญ

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา

ได้อธิบายมีแนวทางไว้ดังนี้

ข้อ 46 เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้มีการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยตามสายงานแล้วแต่กรณี ดังนี้

1. การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
2. การไปปฏิบัติงานวิจัย
3. การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
4. การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
5. การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ
6. การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย

หลักเกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยตามวรรคแรก ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยตามวรรคหนึ่ง ให้พิจารณาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ สายงาน ตำแหน่ง และคุณสมบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย

ข้อ 47 การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานมหาวิทยาลัยอาจจัดเป็นหลักสูตรเฉพาะก็ได้ โดยต้องสอดคล้องกับภาระงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท แต่ละกลุ่ม และแต่ละตำแหน่ง

ข้อ 48 พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ประเภทอาจารย์ประจำ มีหน้าที่เพิ่มพูนทักษะการสอน การวิจัย การพัฒนานิสิต การบริการวิชาการ และภารกิจอื่น ๆ รวมทั้งการพัฒนาตนเองให้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการให้สูงขึ้น

ข้อ 49 พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ กลุ่มบริหารจัดการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ และทักษะด้านการบริหาร รวมทั้งการเตรียมพนักงานมหาวิทยาลัยที่จะพัฒนาไปทำหน้าที่บริหารในระดับต่าง ๆ

ข้อ 50 พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะและกลุ่มบริการ มีหน้าที่เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2558-2561 เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพะเยาให้มีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย โดยผู้ศึกษาได้สรุปรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เป็นไปตามประเด็นดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรปีงบประมาณ 2558-2561
 - 1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 บำบัดน้ำอยู่ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ และ 18 ตัวชี้วัด
 - 1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 งานได้ผล ประกอบด้วย 23 กลยุทธ์ และ 27 ตัวชี้วัด
 - 1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คนเป็นสุข ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ และ 5 ตัวชี้วัด

โดยพัฒนาบุคลากรตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามมาตรการ ตัวบ่งชี้/ค่าเป้าหมาย โดยจัดโครงการกิจกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย รูปแบบและวิธีการ คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา การพัฒนางานวิจัยสู่งานประจำ (R2R) การฝึกสอน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา

2. แผนการจัดทุนการศึกษาให้กับบุคลากร ปีงบประมาณ 2558-2561 รวมสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยจำแนกเป็นทุนภายในประเทศ จำนวน 150 ทุน ทุนต่างประเทศ ทุนละไม่เกิน 1,500,000 บาท/ปี จำนวน 25 ทุน 800,000 บาท/ปี จำนวน 50 ทุน

3. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของมหาวิทยาลัย โดยแบ่ง เป็น 4 แนวทาง ได้แก่

3.1 แนวทางที่ 1 การมอบหมายงาน โดยวิเคราะห์สมรรถนะและความถนัดของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดและตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ

3.2 แนวทางที่ 2 การพัฒนาบุคลากร 1) กำหนดให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) และติดตามการดำเนินการตามแผนฯ เพื่อการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล 3) สำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะใน

การปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่ง แล้วดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามความเหมาะสม

3.3 แนวทางที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคล 1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในองค์กร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ศรัทธา มั่นใจ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) จัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการประเมินเป็นประจำทุกปี

3.4 แนวทางที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 1) จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างแท้จริง 2) จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ

สรุป มหาวิทยาลัยพะเยาก่อตั้งขึ้นจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 ขึ้นและประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2553 เป็นต้นมา โดยมีนโยบายการบริหารงานมุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ดังนั้นจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังปรากฏใน ข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ที่มีการดำเนินการ ทั้งนี้หากมีการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑามาศ แสงอาวูธ และพรนิภา จินดา (2552) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนฯ สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคำนวณค่าร้อยละ โดยแยก ตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานในวิทยาเขตฯ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีบุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินงานผ่านหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมี 4 รูปแบบคือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประชุมอบรมสัมมนา โครงการ/กิจกรรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรเข้ารับการพัฒนาเป็นการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร

สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการเอง พบว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาการศึกษาจากตำรา ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนเรียงตามลำดับ ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำแตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานที่เห็นว่าปัญหาในการพัฒนาเรียงตามลำดับ คือ ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา/ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

ปัญหาในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานโดยรวมเหมือนกันคืออยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีปัญหาเรียงตามลำดับ ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเรียงตามลำดับได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งานและการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด

ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงานหัวหน้างานมีความเห็นตรงกันว่าด้านที่บุคลากรมีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพมากที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้เข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและด้านการวางแผนการวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เรียงลำดับความเป็นไปได้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ ด้านการวางแผน การวิเคราะห์งานตามความสามารถในการแก้ปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และด้านความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

วันชัย จันทะดาลา (2552) ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบันความต้องการ และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาศาสตร์สังคม มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพในคณะ และประสบการณ์การทำงาน ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์สังคม มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ทั้งหมด ได้แก่

ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งพนักงาน จ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาศาสตร์สังคม มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ด้านการศึกษาต่อส่วนใหญ่ใช้แหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก บุคลากรดำเนินการด้วยตนเอง โดยผ่านการสอบคัดเลือก ไม่มีการประเมินหลังสำเร็จการศึกษา ด้านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ฝึกอบรมด้วยการบรรยายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับงานวิชาการที่ผิดชอบ มีการประเมินผลการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงานส่วนใหญ่ศึกษาดูงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานตามหน่วยงาน ตามสถานศึกษาต่าง ๆ ของรัฐ และด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการส่วนใหญ่มีการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับ การวิจัย มีการประเมินหลังการประชุมสัมมนา 2) ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับที่มาก 3) ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกันตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพในคณะ และประสบการณ์การทำงาน 4) แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ชัดเจนใช้วิธีการที่หลากหลาย มีทั้งแผนระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และแผนระยะยาวภายใน 1-2 ปี ควรให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อให้คณะวิทยาศาสตร์สังคม มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว มีบุคลากรที่เพียงพอสามารถจัดการศึกษาต่อทุกระดับอย่างมีคุณภาพภายในปี พ.ศ. 2563 (ปีค.ศ. 2020)

พีระชาติ อุบแก้ว (2552) ปิณฑิรา จันหลวง ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสำนักงาน (วันทำงานจันทร์- ศุกร์) เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 25-30 ปี สถานภาพโสดมีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงาน และมีรายได้ต่อเดือน 5,000-10,000 บาท การศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา และการลาศึกษาต่อ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร เห็นว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยฯ ควรมีการประชุมสัมพัทธ์ข้อมูลด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ในส่วนของการอบรม การศึกษาดูงาน เห็นว่า มหาวิทยาลัยฯ ควรกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม การศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง ทั้งภายในและภายนอกประเทศให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเกิดการตื่นตัว และสามารถนำความรู้ที่ได้ในการฝึกอบรม

การศึกษาดูงานมาปรับใช้กับการพัฒนางานทุก ๆ ด้าน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานสายสนับสนุนมีการฝึกอบรมและศึกษาดูงานที่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นการประชุมสัมมนา เห็นว่า ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ในงานที่ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนอย่างประจำและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเป็นการส่งเสริมให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานเสมอและในส่วนของการศึกษาต่อในสาขาที่สามารถนำมาใช้พัฒนามหาวิทยาลัยได้และมีทุนสนับสนุนอย่างทั่วถึง และจัดทำสัญญาให้เกิดประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบในการวางแผนและกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยที่มีความชัดเจน และควรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง

พีระชาติ อุปแก้ว (2555) ประภาพรรณ พิชะ ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงาน จำนวน 642 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 278 คน โดยใช้การสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน ค่าไคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวม มีระดับปานกลาง โดยมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์กับสังคม 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ การได้รับการพัฒนาศึกษาอบรมดูงาน เพิ่มเติมด้านวิชาชีพ การเป็นศิษย์เก่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 4) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า คุณภาพ ชีวิตการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์ ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ

ที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พีระชาติ อุปแก้ว (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา 2) เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรสายบริการของมหาวิทยาลัยพะเยา ปีการศึกษา 2557 จำนวน 284 คน ซึ่งใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบโดยใช้การทดสอบค่า T-test ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสูงสุดที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านร่างกายและจิตใจ ด้านการศึกษาต่อ และด้านสวัสดิการตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า อายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านสวัสดิการแตกต่างกัน ส่วนด้านการศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ ไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

พีระชาติ อุปแก้ว (2555) สนธิยา บันเทิง ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้ เพื่อศึกษาสภาพและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยากลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ บุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 234 คน (Krejcie และMorgan) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถามปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 4 ตอน โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ด้านปัจจัยจูงใจตามเพศ อายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา โดยรวมมีคะแนน เฉลี่ยระดับปานกลางยกเว้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานระหว่าง 4-6 ปี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยค่าจูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานฯ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานระหว่าง 7-9 ปีมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านมีการยอมรับนับถืออย่างจริงจังในการทำงาน มีความอิสระ คิดริเริ่มในงานของตนมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการพัฒนางานตามความสามารถและประสบการณ์ ยกเว้นด้านมีการกระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงาน กับด้านมีความรู้สึกสนใจ กระตือรือร้นและเพลิดเพลินกับงานของตนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน ยกเว้นด้านเงินเดือนผลตอบแทน สวัสดิการ กับด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

พีระชาติ อุปแก้ว (2555) สมพงษ์ จันท์พิมพ์ ศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้ เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยาตามส่วนงาน คือ ส่วนงานบริหาร และส่วนงานวิชาการกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีการศึกษา 2554 ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 227 คน (Krejcie และMorgan) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือ แบบสอบถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติ Z-test กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา พบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อลำดับความต้องการจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.51$) ด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.50$) ด้านการศึกษาต่อ ($\bar{X} = 4.49$) ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.48$) และด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.31$) และความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรม และด้านเทคโนโลยี ระดับความต้องการของบุคลากรสองกลุ่มในด้านดังกล่าวแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการศึกษาต่อ และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ระดับความต้องการของบุคลากรสองกลุ่มในด้านดังกล่าวแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

พีระชาติ อุปแก้ว (2555) สรุพบัญญ คำด้อย ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 234 คน ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย หน่วยงาน เพศ อายุ หน่วยงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำเสนอข้อมูล ในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ผลวิจัยพบว่า 1) แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการลาศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน และด้านการประชุมสัมมนา พบว่ามีระดับอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา มีดังนี้

ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในแต่ละด้านอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนและมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ควรจัดสรรงบประมาณในการศึกษาดูงานของบุคลากรให้เพียงพอและต่อเนื่อง ควรมีการส่งเสริมอย่างจริงจัง ด้านการประชุมสัมมนาให้เหมาะสมกับบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ด้านการลาศึกษาต่อ ควรมีการส่งเสริมพนักงานสายสนับสนุนทุกระดับทุกตำแหน่ง ควรมีประกาศระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนในการขออนุญาตการศึกษาและเรียนต่อของบุคลากรสายสนับสนุน และควรเปิดโอกาสให้ศึกษาต่อในแผน ก ได้ เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่สายวิชาการ

พีระชาติ อุปแก้ว (2552) อำพรธณ ไชยวงศ์ ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขตพื้นที่ภาคพายัพ เชียงใหม่ ผลวิจัยพบว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัดประเภทบุคลากรสายสนับสนุน ระยะเวลาการทำงาน การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและจบการศึกษาระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาที่สูงเนื่องจากมองเห็นความสำคัญของการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขตพื้นที่ภาคพายัพ เชียงใหม่ ในสภาพปัจจุบันนี้พบว่าส่วนใหญ่ทราบแหล่งที่มาของนโยบายการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของจากผู้บังคับบัญชา แต่ไม่ทราบลักษณะการกำหนดลักษณะนโยบายของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย

การเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่รับนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติงาน สำหรับวิธีการสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเป็นการสำรวจโดยมีหนังสือแจ้งเวียน ส่วนในด้านวิธีการมุ่งใจการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรม นั้นใช้การเชิญชวนให้เข้าร่วมกิจกรรม วิธีการปฏิบัติต่อบุคลากรที่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรกระทำโดยการให้จัดทำบันทึกข้อความชี้แจงเหตุผล สำหรับผลดีของการเข้ารับการ พัฒนาบุคลากรนั้นผลสำรวจพบว่ามีความรู้เพิ่มขึ้น กิจกรรมที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดเป็น อันดับ 1 คือการศึกษาดูงานในประเทศ สำหรับหน่วยงานที่ควรรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเห็นว่าควรจัดตั้งศูนย์พัฒนาบุคลากรขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัด กิจกรรมนี้โดยเฉพาะ และมีการติดตามผลภายหลังเข้าร่วมการพัฒนาบุคลากรโดยเขียน รายงานเสนอผู้บังคับบัญชา

ส่วนในด้านการพัฒนาสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยฯ พบว่าควรมีการบรรจุ บุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมากขึ้น รองลงมาได้แก่ ควรมีการจัดตั้ง กองทุนสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงในการ ทำงาน และควรจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการ ตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มากขึ้น พร้อมทั้งมีการสร้างขวัญและ กำลังใจให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ควรมีการยกย่องและให้รางวัล สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มากขึ้น

พัชรนันท์ จิระวัฒนภิญโญ (2558) ศึกษาเรื่อง การวางแผนอาชีพกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในกรมปศุสัตว์ พบว่า การพัฒนารายบุคคลและการพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์กับวงจรอาชีพและเส้นทางการฝึกอบรมจากฐานความสามารถ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ก้าวข้ามในเรื่องเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาปัจจุบัน แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นั้น เป็นชุดของวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์ ใช้สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่ สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและ อนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและภารกิจ จะต้อง อาศัยเครื่องมือ คือ การพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล 4 ประการ คือ 1) มีการพัฒนา รายบุคคล (Individual Development: ID) 2) มีการพัฒนาอาชีพ (Career Development: CD)

3) มีการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีผลสัมฤทธิ์ (Performance Management: PM) 4) การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) และมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาฯ ที่หลากหลายโดยองค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร โดยแสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยาดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 การฝึกอบรม
 - 1.2 การให้การศึกษา
 - 1.3 การพัฒนาองค์กร
 - 1.4 การพัฒนารายบุคคล
 - 1.5 การพัฒนาอาชีพ
 - 1.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 1.7 การสร้างความรู้ใหม่
 - 1.8 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
 - 1.9 การเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงาน
 - 1.10 การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ
 - 1.11 การเรียนรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ
 - 1.12 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.13 การจัดการความหลากหลาย
 - 1.14 หุ่นส่วนการเรียนรู้
2. แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สภาพและแนวทางการพัฒนา

บุคลากรสายสนับสนุน

- การพัฒนารายบุคคล
- การพัฒนาอาชีพ/เส้นทาง
ความก้าวหน้า
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีการศึกษา 2560 ยกเว้นวิทยาเขตเชียงรายและวิทยาการจัดการวิทยาเขตกรุงเทพฯ จำนวน 937 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มหลายขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกใช้วิธีการคำนวณสูตรของ Krejcie and Morgan (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2551, หน้า 51) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% จากตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 274 คน จากนั้นกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา ตามจำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานบริหาร/กอง กลุ่มที่ 2 ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานคณะ/วิทยาลัย/โรงเรียน กลุ่มที่ 3 ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์/โครงการจัดตั้ง

ตาราง 2 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรระดับหัวหน้างานสายสนับสนุนทั้งหมดจำแนกตาม หน่วยงาน จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานบริหาร-กอง, ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานคณะ/วิทยาลัย, ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์/โรงเรียน/โครงการจัดตั้ง

หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	จำนวน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
พนักงานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานบริหาร/กอง	314	92
พนักงานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะ/วิทยาลัย	335	98
พนักงานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในศูนย์/โรงเรียน/โครงการจัดตั้ง	153	45
หัวหน้างานระดับสำนักงานบริหาร (ผอ.กอง)	8	2
หัวหน้างานระดับคณะ/วิทยาลัย	110	32
(คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ทน.สนง ผอ.โรงเรียน)	17	5
หัวหน้างานศูนย์/โครงการจัดตั้ง		
รวม	937	274

การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยพะเยาระดับกองหรือคณะขึ้นไปมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี จำนวน 5 คน เกณฑ์ในการคัดเลือก คือ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ศูนย์ โครงการจัดตั้ง, รองคณบดีฝ่ายบริหาร, คณบดี หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และเป็นผู้นิติให้ข้อมูล

เกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion criteria) ของประชากรเป้าหมายเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยพะเยาระดับกองหรือคณะขึ้นไป เช่น ผู้อำนวยการกอง รองคณบดี คณบดี หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นผู้นิติให้ข้อมูล

เกณฑ์การคัดออก (Exclusion criteria) ของประชากรเป้าหมาย

บุคคลที่ไม่ยินยอมหรือไม่เต็มใจในการให้ข้อมูล

เกณฑ์การยุติการเข้าร่วมโครงการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างขอถอนความยินยอมระหว่างการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชนในมหาวิทยาลัย ข้อคำถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับได้แก่มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนารายบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาองค์กร

1.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

1.2.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ บทความและรายงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชน

1.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการสร้างเครื่องมือ โดยยึดกรอบแนวคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชน อาศัยเครื่องมือ คือ การพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาศูนย์สุขภาพ 4 ประการ คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร

1.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเป็นแบบสอบถาม

1.2.4 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม

1.2.5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยผ่านผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ที่มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลการบริหารบุคลากรตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไปหรือผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีการวิจัย เป็นผู้ประเมิน คำนวณค่าดัชนี

ความสอดคล้อง (Index of item objective congruence; IOC) คัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมโดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ปรับปรุงแบบสอบถาม

1.2.6 ยื่นแบบจริยธรรมวิจัยในมนุษย์

1.2.7 ทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือ โดยทดสอบในบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง กำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ที่เหมาะสมควรมากกว่า 0.7

1.2.8 นำแบบสอบถามไปสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และอายุงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการบริหารงานบุคคลหรือที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

2.2.1 นำประเด็นเนื้อหาในแต่ละด้านมาสร้างเป็นกรอบคำถามเพื่อสัมภาษณ์

2.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร

2.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์

2.2.4 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยผ่านผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ที่มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลการบริหารบุคลากรตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไปหรือผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีการวิจัยเป็นผู้ประเมินและปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

1.1 ผู้วิจัยได้ขอทำการขอความอนุเคราะห์วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอหนังสือส่งถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการขอเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เนื่องจากการเก็บข้อมูลเป็นการใช้แบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง อาจมีการกรอกข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือแบบสอบถามสูญหาย พิจารณาเพิ่มแบบสอบถาม ร้อยละ 10 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์

2.1 ผู้วิจัยได้ขอทำการขอความอนุเคราะห์วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอหนังสือส่งถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

2.3 ผู้วิจัยสรุปรวบรวมความคิดเห็นในแต่ละด้านทันทีที่จบแบบสัมภาษณ์ในแต่ละด้าน

2.4 เมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้วิจัยจะสรุปอีกครั้ง ซึ่งหากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนมีความคิดเห็นเพิ่มเติมก็จะบันทึกเพิ่มเติมอีก

2.5 การสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยได้บันทึกเทปไว้ทุกครั้ง โดยขออนุญาตในการบันทึกเสียงผู้ให้สัมภาษณ์

2.6 เมื่อจัดพิมพ์ข้อมูลการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้วิจัยดำเนินการส่งข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดของข้อมูลและรับรองข้อมูล

2.7 นำข้อมูลที่ได้อิงวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ใช้การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รวบรวมได้

1.2 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ทำการวิเคราะห์โดยหา ค่าความถี่(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบ ความเรียง

ตอนที่ 2 สภาพการพัฒนาศักยภาพรายสัปดาห์ในมหาวิทยาลัยพะเยา วิเคราะห์โดยหาความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ผู้ศึกษา

กำหนดค่าเฉลี่ยไว้ 5 ระดับ และแปลความหมายของ (วันชัย จันทะดาศา,2552)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

2.2 จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนี้

2.4 นำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา และ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ (คน)		
หญิง	169	60.36
ชาย	111	39.64
รวม	280	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30	57	20.36
30 – 40 ปี	168	60.00
40-50 ปี	43	15.36
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	12	4.28
รวม	280	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

3. อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	65	23.21
5-10 ปี	135	48.22
10-20 ปี	72	25.71
20 ปีขึ้นไป	8	2.86
รวม	280	100.00
4. ระดับการศึกษา (คน)		
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่า	6	2.14
อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	1	.36
ปริญญาตรี	137	48.93
ปริญญาโท	113	40.36
ปริญญาเอก	23	8.21
รวม	280	100.00
5. ตำแหน่งงาน (คน)		
บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานบริหาร/กอง	94	33.57
บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะ/วิทยาลัย/ร.ร.	99	35.36
บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในศูนย์/โครงการจัดตั้ง	45	16.07
หัวหน้างานระดับสำนักงานบริหาร/กอง (ผอ.กอง)	3	1.07
หัวหน้างานระดับคณะ/วิทยาลัย/โรงเรียน	34	12.14
(คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หน.สนง ผู้อำนวยการโรงเรียน)		
หัวหน้างานศูนย์/โครงการจัดตั้ง	5	1.79
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 280 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.02 ของแบบสอบถามทั้งหมด และมีแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วนสมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 280 ฉบับ (ร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (168 คน, ร้อยละ 60.36) มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.00 มีอายุงาน อยู่ในช่วง

5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.22 ระดับการศึกษา ส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.93 รองลงมาเป็นการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.36 ซึ่งมีความใกล้เคียงกัน และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะ/วิทยาลัย/โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 35.36

ตอนที่ 2 สภาพการพัฒนาศูนย์บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการพัฒนาศูนย์บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

สภาพการพัฒนาศูนย์บุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยพะเยา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
		เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการพัฒนา
1. การพัฒนารายบุคคล	3.45	.68	ปานกลาง
2. การพัฒนาอาชีพ	3.12	.75	ปานกลาง
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.38	.75	ปานกลาง
4. การพัฒนาองค์กร	3.31	.67	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.32	.67	ปานกลาง

จากตาราง 4 พบว่า สภาพการพัฒนาศูนย์บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนารายบุคคล ($\bar{X} = 3.45$) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.38$) และการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.31$) ตามลำดับ ส่วนการพัฒนาอาชีพ ($\bar{X} = 3.12$) มีค่าพัฒนาต่ำสุด

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการพัฒนารายบุคคล

การพัฒนารายบุคคลสายสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ พัฒนา
1 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการศึกษา ทบทวน หรือวางแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเตรียมความพร้อมด้านพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร	3.38 3.29	.92	ปานกลาง
2 แต่ละคน หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน		.90	ปานกลาง
3 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการถ่ายทอดหรือชี้แจง หรือทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบ การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของสายสนับสนุน	3.28	.85	ปานกลาง
4 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและรายงานผลตามแผนพัฒนารายบุคคล	3.29	.90	ปานกลาง
5 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการสรุปการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือรายงานการดำเนินงานตามแผนเพื่อนำผลการดำเนินการมาปรับปรุงการดำเนินการครั้งต่อไป	3.25	.85	ปานกลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

การพัฒนารายบุคคลสายสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ พัฒนา
6 ท่านเห็นว่าแผนพัฒนารายบุคคล ทำให้ผล การปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้น ทำให้มี คุณสมบัติ ความสามารถ หรือศักยภาพใน การทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่ตนเอง คาดหวังไว้	3.78	.78	มาก
7 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการศึกษา ทบทวน หรือวางแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อ เตรียมความพร้อมด้านพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร แต่ละคน	3.80	.77	มาก
8 หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริม สนับสนุนให้ พนักงานเข้ารับการอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.74	.96	มาก
9 หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนเรื่อง งบประมาณในการพัฒนาตนเอง	3.44	1.03	ปานกลาง
10 หน่วยงานมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อ เป็นข้อมูลในการทำแผนพัฒนาศักยภาพ บุคลากรสายสนับสนุน	3.27	.90	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.45	.68	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการพัฒนารายบุคคลสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการ
พัฒนารายบุคคล โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาราย
ข้อ พบว่า หน่วยงานที่สังกัดมีการศึกษา ทบทวน หรือวางแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเตรียมความพร้อมด้านพัฒนาความรู้ทักษะและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ($\bar{X} = 3.80$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือหน่วยงานมีแผนพัฒนารายบุคคลทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นทำให้มีคุณสมบัติความสามารถหรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ ($\bar{X} = 3.78$) และหน่วยงานมีการส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{X} = 3.27$) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการอาชีพบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาอาชีพบุคลากรสายสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ พัฒนา
1 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการศึกษา ทบทวนหรือวางกรอบแนวทางใน การพัฒนาอาชีพ/เส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อพัฒนาอาชีพ และการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ	3.14	.89	ปานกลาง
2 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการถ่ายทอดหรือชี้แจง หรือทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบกรอบการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุน	3.16	.86	ปานกลาง
3 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน	3.07	.88	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาอาชีพบุคลากรสายสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ พัฒนา
4 การพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้า ในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนมาจากการ วิเคราะห์รายบุคคลเพื่อให้ทราบความ สนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ	3.16	.87	ปานกลาง
5 กิจกรรม ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการมอบหมาย งานให้ปฏิบัติและวิธีการพัฒนาอาชีพแบบ ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงาน ในอนาคตของตนเอง/บุคลากรสายสนับสนุน (กรณีหัวหน้างาน)	3.01	.86	ปานกลาง
6 หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการนำผลการ วิเคราะห์รายบุคคลเพื่อพัฒนาอาชีพใน อนาคต			ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.12	.75	ปานกลาง

ตาราง 6 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการพัฒนาอาชีพบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าหน่วยงานที่สังกัดมีการถ่ายทอดหรือชี้แจงหรือทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบกรอบการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{X} = 3.16$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนมาจากการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม ($\bar{X} = 3.16$) และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติและวิธีการพัฒนาอาชีพเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับ

การปฏิบัติงานในอนาคต ($\bar{x} = 3.16$) ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานที่สังกัดมีการนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อพัฒนาอาชีพในอนาคต มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.01$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการพัฒนา
1 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.49	.81	ปานกลาง
2 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.45	.82	ปานกลาง
3 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น	3.39	.83	ปานกลาง
4 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก	3.34	.84	ปานกลาง
5 หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.25	.94	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.38	.75	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หน่วยงานที่สังกัด มีการวางแผนการปฏิบัติงาน

ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.49$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ หน่วยงานที่สังกัดมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.45$) และ หน่วยงานที่สังกัดมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานที่สังกัดมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.25$) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน	3.25	.94	ปานกลาง
2 หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน	3.36	.90	ปานกลาง
3 หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	3.30	.86	ปานกลาง
4 หน่วยงานมีการประเมินความพร้อมขององค์กร เกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร รวมถึงความพร้อมของคณะทำงานที่ดำเนินการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาที่	3.38	.92	ปานกลาง
5 สามารถปฏิบัติได้หน่วยงานมีการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบทางตรงและทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน หลังจากดำเนินการพัฒนาจนเสร็จสิ้น เพื่อ	3.31	.83	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานบุคลากรสาย สนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
6 ประกอบการตัดสินใจ และแนวทางแก้ไข ปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า ลักษณะโครงสร้างองค์กร มีสายบังคับบัญชา	3.21	.80	ปานกลาง
7 ที่สิ้น ไม่ซับซ้อน และเป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ เอื้อให้การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นไป อย่างราบรื่น การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนา บุคลากรแต่ละฝ่ายงานมีความรวดเร็วทันต่อ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.39	.84	ปาน กลาง
เฉลี่ยรวม	3.31	.74	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการ
พัฒนาองค์กร โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรแต่ละฝ่ายงานมีความรวดเร็วทันต่อ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.39$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ หน่วยงานมีการประเมิน
ความพร้อมขององค์กร เกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร รวมถึงความพร้อมของคณะทำงานที่
ดำเนินการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.38$) และหน่วยงานที่สังกัดมี
เป้าหมายและแผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.36$)
ตามลำดับ ส่วนลักษณะโครงสร้างองค์กรมีสายบังคับบัญชาที่สิ้น ไม่ซับซ้อน และเป็นองค์กร
แบบสมัยใหม่ เอื้อให้การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น ($\bar{X} = 3.21$) มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด

การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณได้มาจากใช้แบบสัมภาษณ์ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และอายุงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการบริหารงานบุคคลหรือที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบไปด้วยผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยพะเยา ระดับโครงการจัดตั้ง ศูนย์ กองหรือคณะขึ้นไป ได้แก่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการกอง ศูนย์ โครงการการจัดตั้ง รองคณบดี คณบดีที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน เป็นเพศหญิง 3 คน เป็นเพศชาย 2 คน มีอายุระหว่าง 41-72 ปี มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 14-44 ปี มีอายุงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการบริหารงานบุคคลระหว่าง 10-37 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยาเป็นคำถามปลายเปิดครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. ด้านการพัฒนารายบุคคล
 2. ด้านการพัฒนาอาชีพ
 3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 4. ด้านการพัฒนาองค์กร
1. ด้านการพัฒนารายบุคคล

เมื่อผู้วิจัยได้สอบถามถึงการพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ มีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาใดที่ใช้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นและดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษา ทบทวน หรือวางแผนในการทำแผนพัฒนารายบุคคล และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่มีรูปแบบที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดหรือชี้แจงหรือทำความเข้าใจให้บุคลากร

รับทราบการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นทำให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ หรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่บุคลากรคาดหวังไว้และเป็น อันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ดังนี้

“มีการจัดทำ Performance Agreement (PA) คือการทำข้อตกลงล่วงหน้าถึงเป้าหมาย การปฏิบัติงานรายบุคคลในแต่ละปีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยมีแนวคิดว่าการ ทำงานต้องมีจุดมุ่งหมาย เพื่อความก้าวหน้า และผลงานต้องสอดคล้องกันสนองต่อบทบาท จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน เนื่องจากลักษณะงานของสายสนับสนุนจะมีลักษณะข้อกำหนดงาน ที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน จึงกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานเป็น 2 ประเภท คือ 1. ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก 2. ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของงานตาม หน้าที่ความรับผิดชอบรอง นอกจากนี้คณะยังได้จัดทำใบบรรยายลักษณะงานประจำตำแหน่ง งาน Job Description (JD) ผู้บังคับบัญชา รองคณบดี ต้องมีการวางระบบ ระดับคณะ โดยการ กำหนด JD ทุกตำแหน่งงานเพื่อความชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก อย่างไรก็ตาม เพื่อให้งานบริการทุกประเภทมีความต่อเนื่องจึงมีระบบแทนงานกันได้ ดังนั้นบุคลากรสาย สนับสนุนทุกตำแหน่งงาน จะต้องทำงานได้ไม่น้อยกว่า 2 งาน ตัวบ่งชี้ความรับผิดชอบรอง จะเป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ได้แก่ การผลิตงานวิจัยสถาบัน เพื่อสอดคล้องกับความเป็นมืออาชีพ ในช่วงแรกของการนำระบบ PA มาใช้ ผู้บังคับบัญชา ต้องให้ แนวทางหรือกำหนดโจทย์วิจัยให้กับบุคลากรก่อน โดยเป็นโจทย์จากปัญหาที่เกิดจากการ ปฏิบัติงาน การกำหนดขอบเขตอาจอาจจำเป็นต้องยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับการ ดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่สาระงานหลักไม่ควรเปลี่ยนแปลง”

“การพัฒนาบุคคล มีความจำเป็นต้องเขียนแผนพัฒนาบุคคล โดยมี แบบฟอร์มสำรวจความคิดเห็นว่าจะทำอะไรในแต่ละปีงบประมาณเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการ และกำหนดงบประมาณประจำปี มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจัดประชุมเป็นประจำทุกเดือนกำกับดูแลบุคลากรสายสนับสนุนในด้านการทำงานพนักงาน สายสนับสนุนจะดำเนินงานผ่านสายบังคับบัญชาตามงานของตนเอง มีการกำกับดูแลอย่าง เข้มงวดซึ่งคณะมองว่าบุคลากรอาจเกิดความกดดัน แต่ด้วยภารกิจที่มีปริมาณมากของ หน่วยงานและสายสนับสนุนก็เป็นกำลังหลักในสนับสนุนการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ของสายวิชาการและภารกิจของคณะ จำเป็นต้องรักษาระเบียบวินัยเพื่อสร้างวัฒนธรรม คุณภาพ ความมีระเบียบวินัย ซึ่งยึดมาตรฐานการทำงานตามระเบียบมหาวิทยาลัย โดยหน่วยงานจะมีการแจ้งหรือชี้แจงแนวทางในการทำงาน นโยบายของคณะ และวิพากษ์ ร่วมกันก่อนนำมาปฏิบัติ”

“การพัฒนารายบุคคลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนางาน ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลซึ่งต้องทำทั้งสองส่วน หรือส่วนบุคคลที่สนใจและจำเป็นต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร”

“การพัฒนารายบุคคลในหน่วยงานมีการกำหนดการเขียนแผนพัฒนารายบุคคลอย่างชัดเจน โดยการบริหารจัดการผ่านผู้บังคับบัญชาชั้นต้นตามแผนงาน โดยให้อิสระในการกำหนดเป้าหมายและภาระกิจของงาน และวิธีการพัฒนาความรู้ ซึ่งมีหลากหลายวิธี เช่น สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง จากสื่อ จากการศึกษาอบรม จากการสอนงาน หน่วยงานมีการสนับสนุนงานอย่างเต็มที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นระหว่างกัน มีการนำเสนอผลการพัฒนาตนเองรายบุคคลต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความสนใจและความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีกลไกกระตุ้นให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เช่น หลักการการส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาในแต่ละเรื่องต้องให้ไปคนเดียวไม่ให้ไปสองคน และนำข้อมูลกลับมาแนะนำให้เพื่อนร่วมงาน เป็นอีกหนึ่งกลไกที่กระตุ้นให้พนักงานนำความรู้ที่ตนเองได้รับมาสังเคราะห์อีกครั้งเพื่อนำเสนอต่อเพื่อนร่วมงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้ ฝึกทักษะการสื่อสาร การแสดงออกในที่สาธารณะมากกว่าการเข้ารับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว”

“มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการประชุมวิชาการชายางานมหาวิทยาลัยภูมิภาคในทุกปี โดยจัดสรรให้บุคลากรหมุนเวียนกันเข้าร่วมโครงการ เพื่อสัมมนาและนำเสนอผลงานทางวิชาการ กรณีมีผู้ประสงค์เข้าร่วมจำนวนมากจะให้สิทธิคนที่มีผลงานวิจัยไปนำเสนอได้สิทธิก่อน โดยสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงาน หรือ จากมหาวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คนพัฒนางาน การประชุมสัมมนาในเครือข่ายโดยข้อดีจะไม่มีค่าลงทะเบียน การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอยพนักงานต้องเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ยกเว้นตำแหน่งพิเศษที่อาจจำเป็นต้องเข้าร่วมกิจกรรมมากตามขอบเขต ภารกิจของงานด้วย”

ทั้งนี้การพัฒนาบุคคลมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามามีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานให้เกิดพัฒนาไปตามแผนที่วางไว้ โดยสรุปได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ในปีแรกที่น่าระบบมาใช้ได้มีการให้แนวทางในการพัฒนางานของบุคคลโดยทำเรื่องความพึงพอใจ การทำฐานข้อมูลของแต่ละตำแหน่งงาน เนื่องจากบุคลากรก็ยังไม่เข้าใจระบบจึงจำเป็นต้องให้แนวทางและสนับสนุนจากเรื่องง่ายที่สามารถนำมาพัฒนางานได้ก่อนเมื่อบุคลากรเข้าใจระบบแล้วจึงจะสามารถต่อยอดแนวทางการพัฒนางานของตนเองต่อไป”

“การบริหารจัดการแนวทางการพัฒนาหรือการส่งเสริมการทำงานนั้นจะมีผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลโดยเฉพาะ การเสนอปัญหาในการทำงานหรือการพัฒนางาน การรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงานจะเปิดโอกาสให้พนักงานทุกตำแหน่งงาน เสนอผ่านในที่ประชุมเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนางานร่วมกัน โดยการประชุม จะมีขอบเขตวาระ การประชุมที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนา เรื่องทั่วไป การทำงาน คุณภาพงาน ผู้บริหารระดับสูง มอบนโยบายแจ้งในที่ประชุมรับทราบร่วมกัน”

“แนวทางการพัฒนาบุคลากร คือ การทำงานต้องทำงานเป็นทีม ไม่เป็นแนวทางแบบราชการที่รับผิดชอบงานเดียว ใครมีความสามารถเฉพาะส่วนไหนก็จะส่งเสริม ไปอบรม ฝึกงาน ศึกษาวิจัย ซึ่งจะสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย ที่เน้นเรื่องการวิจัยเพื่อชุมชน หากมีการพัฒนางานวิจัย ในงาน และมีการกระตุ้นให้คนกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง โดยการวางแผนงาน ในการพัฒนาดาวเด่น (Talent Manegement) นโยบายและงบประมาณเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทุกด้าน”

“หัวใจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมีองค์ประกอบ 3 ด้านเป็นสำคัญ คือ ตัวบุคคล ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ต้องมีความสอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันงานจึงจะเกิดผลสำเร็จ”

2. ด้านการพัฒนาอาชีพ

เมื่อผู้วิจัยถามคำถามว่า หน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาอาชีพบุคลากรสายสนับสนุนหรือไม่ อย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่หน่วยงานมีการวางแผนงานในการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพโดยมาจากการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม การมอบหมายงานให้ปฏิบัติและวิธีการพัฒนาอาชีพแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตของพนักงานและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร โดยการให้พนักงานเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางอาชีพตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเตรียมความพร้อมเรื่องการทำผลงานวิจัยสถาบัน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีแนวทางโดยใช้ PA ในการประเมินความสำเร็จ ของผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี และสะสมเพิ่มพูนทั้งปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในปีต่อไป เป้าหมายที่กำหนดไม่ควรเป็นเป้าหมายที่ง่ายเกินไป และแสดงให้เห็นถึงการพัฒนากระบวนการ การทำ PA ทุกปี จะช่วยพัฒนาอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้โดย 1. ผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก มุ่งให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานหรือมุ่งให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2. ผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบรอง มุ่งให้เกิดผลงานวิจัย

สถาบันที่ช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน เป็นการฝึกฝนและเตรียมความพร้อมความเป็นผู้ชำนาญและ/หรือผู้เชี่ยวชาญของพนักงานสายบริการในแต่ละงาน เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย”

“มีนโยบายและกระตุ้นเตือนให้แต่ละบุคคลเตรียมผลงานทางวิชาการเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยจะประกาศ นอกจากนี้ ก็สนับสนุนให้ศึกษาต่อและปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เช่น พนักงานตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน เมื่อศึกษาต่อจบเฉพาะด้านก็บรรจุเป็นพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น”

“พนักงานสายสนับสนุนทุกคนที่เข้ามาต้องมี ใบบรรยายลักษณะงานประจำตำแหน่งงาน (Job Description=JD) เนื่องจากเป็นคณะที่มีความโดดเด่นเรื่องการจัดการเรียนการสอนด้าน จึงต้องกำหนดการพัฒนาอาชีพเพิ่มเรื่องการพัฒนาทางด้านภาษาในทุกตำแหน่งงาน มีนโยบายการกรอกข้อมูลภาระงานรายวัน เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิเคราะห์ และการส่งเสริมให้ทำงานวิจัยสถาบันเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานได้รับการพัฒนา การอบรม และเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์ต่อไป”

“การพัฒนาอาชีพของบุคลากรในองค์กรนั้นต้องวางแผนตามเป้าหมายงานขององค์กร เช่น เป้าหมายขององค์กรคือ ผู้มาใช้บริการต้องมีคุณภาพดี มีระบบการจัดการเรียนการสอนของนิสิตที่ตรงตามหลักวิชาการ แล้วจึงกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพ ในแต่ละตำแหน่งงานมีความต้องการการสนับสนุนในการพัฒนาอาชีพที่แตกต่างกัน เช่น การสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม เพราะเบื้องต้นการสรรหาคนในหน่วยงานจะคัดเลือกจากผู้มีวิชาชีพเฉพาะทาง หรือผู้มีวุฒิปริญญาในวิชาชีพนั้นๆ การพัฒนาจึงเน้นเรื่องการอบรมระยะสั้น เพื่อพัฒนา นอกจากนี้หน่วยงานมีนโยบาย เชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาเพื่อให้บุคลากรใหม่ๆ ได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากประสบการณ์จริง สำหรับตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุน อันจำเป็นต้องรอบหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย”

“เส้นทางความก้าวหน้า ในปัจจุบันให้ความสำคัญเรื่องการสนับสนุนให้พนักงานทำวิจัยสถาบัน (R2R) ซึ่งเป็นการเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพของตนเอง จำเป็นต้องรอบเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย”

3. แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากคำถามของผู้วิจัย ว่าแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน ดำเนินการอย่างไร พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุนมีการดำเนินงาน โดยการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลการปฏิบัติงาน กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อ

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกและมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน แยกเป็นระยะสั้นและระยะยาว การพิจารณาขึ้นเงินเดือน เกิดจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยผลการปฏิบัติงาน 2 ส่วน คือ PA กับ สมรรถนะ (Competency) การประเมิน PA มีหลักเกณฑ์ ดังนี้ ไม่มีผลงานให้ 1 คะแนน ผลงานบรรลุเป้าหมายน้อยกว่าครึ่งหนึ่งให้ 2 คะแนน ผลงานบรรลุเป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับครึ่งหนึ่งแต่ไม่ครบให้ 3 คะแนน ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ 4 คะแนน ผลงานบรรลุเกินกว่าค่าเป้าหมายให้ 5 คะแนน ให้ค่าน้ำหนักภาระงานหลัก ร้อยละ 60 และ ภาระงานรอง ร้อยละ 20 สำหรับ การประเมิน Competency อีก ร้อยละ 20 ใช้แบบประเมิน Rubric 4 ระดับ 5 องค์ประกอบและเป็นการประเมินเฉพาะสมรรถนะหลัก ซึ่งเหมือนกันทุกตำแหน่งงาน โดยมี องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การยึดมั่นคุณธรรม 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ความรับผิดชอบในงาน 4. การทำงานเป็นทีม 5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดผู้ ประเมินคือ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หรือหัวหน้าสาขาวิชาที่กำกับดูแลงาน และคัดเลือกอาจารย์ที่เกี่ยวข้องอีก 2 คน รวมเป็นผู้ประเมิน 3 คน เมื่อรวมคะแนน PA และคะแนน Competency เข้าด้วยกันก็สามารถแปลงเป็นคะแนนเพื่อการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ได้ 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก พอใช้ ควรปรับปรุง”

“มีนโยบายและกระตุ้นเตือนให้แต่ละบุคคลเตรียมผลงานทางวิชาการเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยจะประกาศ นอกจากนี้ ก็สนับสนุนให้ศึกษาต่อและปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เช่น พนักงานตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน เมื่อศึกษาต่อจบเฉพาะด้านก็บรรจุเป็นพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น”

“แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะใช้รูปแบบการติดตามผลการปฏิบัติงานในรูปแบบการประชุมรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนแล้ว มีการใช้รูปแบบของการประเมินภาระงานรายวันโดยบุคลากรจะต้องทำการกรอกข้อมูลภาระงานรายวันและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ประเมินผลงาน มีเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการประเมินและสามารถนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับให้กับผู้ทำงาน การประเมินมีวัตถุประสงค์หลัก แบ่งเป็น 2 ด้านได้แก่ การประเมินเพื่อผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และการประเมินต่อสัญญาจ้าง โดยใช้แบบประเมิน 360 องศา ทุกคนต้องเขียนเป้าหมายการทำงานในต้นปีงบประมาณ การประเมินจากผู้รับบริการมาจากผู้รับบริการ ทุกคนจะได้รับการประเมิน

360 ทุกคนและทุกสายงานอย่างเท่าเทียมกัน ตั้งแต่ตำแหน่งปฏิบัติการ ถึงตำแหน่งผู้บริหาร แนวทางการแจ้งผลการประเมินจะทำการแจ้งผลประเมินผ่านผู้บังคับบัญชา ถ้าเป็นกรณีพิเศษ สามารถแจ้งรายบุคคล การแจ้งขาดลา มา สาย แจ้งในที่ประชุมเพื่อให้ตรวจสอบซึ่งกันและกัน โดยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นต้นแบบ การปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ผู้บริหารสูงสุดมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นต้นแบบ”

“การบริหารผลการปฏิบัติงานใช้ระบบของมหาลัยเป็นหลัก แต่หน่วยงานมีนโยบายเพิ่มเติมในการพิจารณาเช่น มีแนวทางการจ่ายค่าประสบการณ์ ปีละ 1000 บ. ไม่เกิน 5 ปี แรก เข้า มีค่าตอบแทนในบางตำแหน่งงาน โดยกำหนดค่าตอบแทนเหมาะสม โดยมิเกณฑ์ค่าเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน สำหรับวิชาชีพเฉพาะ สำหรับสายสนับสนุนทั่วไป จะมีค่าตอบแทนการปฏิบัติงานกรณีเหตุขัดข้อง เนื่องจากงานในบางส่วนงานมีความจำเป็นต้องมีความพร้อมในการรองรับการบริการตลอด 24 ชม. มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรดาวเด่น (Talent Manegement) โดยวางนโยบายเพื่อการจัดการสรรการบริหารงานด้านนี้โดยตรง”

“หน่วยงานควรมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความสนใจและความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในระดับที่แตกต่างกัน การกำหนดการพัฒนาบุคคลเพื่อให้มีกลไก ในการนำความรู้ที่ได้มาต่อยอดให้กับเพื่อนร่วมงานโดยใช้ระบบออนไลน์ในการประเมินผลเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและสะดวกต่อการเข้าถึงและประเมินผล และใช้รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา และมีการตั้งเกณฑ์การพัฒนา นำมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน มีความจำเป็นต้องเขียนแผนรายบุคคลระยะสั้นและระยะยาว แต่ปัญหาคือในบางรายบุคคลากรยังไม่ต่อเนื่องอาจจะพัฒนารูปแบบที่ชัดเจนให้บุคลากรนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามเกณฑ์”

4. ด้านการพัฒนาองค์กร

จากการสัมภาษณ์ว่า การวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในกระบวนการบริหารงานบุคลากรมีการดำเนินการอย่างไร พบว่า การดำเนินการจะกำหนดโครงสร้างบริหาร วัฒนธรรมร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างชัดเจน และดำเนินนโยบายการพัฒนาบุคลากรและแผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความพร้อมขององค์กร เกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้ มีการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า ลักษณะโครงสร้างองค์กร มีสายบังคับบัญชาที่สั้นและเป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ จะเอื้อให้การพัฒนา

ลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรแต่ละฝ่ายงานต้องมีความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การกำหนดทิศทางขององค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาบุคลากร หากการกำหนดโครงสร้างบริหาร วิสัยทัศน์พันธกิจไม่ชัดเจน จะมีผลไปถึงการบริหารและการพัฒนาบุคลากรด้วยเพราะว่าคนที่มาทำงานก็จะไม่ทราบว่าทำงานเพื่ออะไร แผนพัฒนาและบริหารบุคลากรต้องสอดคล้องกัน เรียกว่า HRM (Human Resource Management) ลำดับแรกต้องกำหนดทิศทางของ องค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มี การกำหนดกรอบเวลาชัดเจน เมื่อทิศทางชัดเจนจึงกำหนดกลยุทธ์ ที่มีลักษณะเข้าใจง่าย เรียกว่า วงล้อกลยุทธ์ มีลักษณะที่ง่ายเพื่อบอกจุดมุ่งหมายหลักหรือแนวคิดหลักและแปลงวงล้อกลยุทธ์เป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดย แสดงให้เห็นจุดเชื่อมโยง งาน คน เงิน การวางแผนการดำเนินงานต้องให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ชื่อแผนในการดำเนินงานต้อง ง่าย เข้าใจง่าย ต่อการปฏิบัติ และสื่อความหมายให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจในการทำงานร่วมกันได้ มีการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการทำงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น รูบิกสกอร์ วัฒนธรรมองค์กร กำหนดไว้ในวงล้อกลยุทธ์อย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมาย Professional supporter สายสนับสนุนมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ระดมความคิดว่าจะสามารถเป็นได้ อย่างไร มีการกำหนดกลไก แนวปฏิบัติ โดยพนักงานสายสนับสนุนจะต้องผลิตผลงานตาม PA พันธกิจรอง ที่กำหนดใน PA ที่ได้ทำการสัญญาไว้กับคณบดี (คำรับรองการปฏิบัติงานโดยกำหนดขึ้น ปี ละ หนึ่งครั้ง) นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร อีกอันหนึ่งคือ การพัฒนาการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง สรุป คือ การวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงานบุคลากรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนเรื่อง งาน เงิน และ คน ไป พร้อมๆกัน แยกไม่ได้”

“โครงสร้างบริหาร มีผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำกับดูแลด้านกำหนดนโยบายการบริหารงาน ผู้อำนวยการกำกับดูแลงานโดยตรงและมีหัวหน้ากลุ่มงาน ส่วนใหญ่มอบหมายให้หัวหน้างานกำกับดูแล กรณีเรื่องเล็กกลุ่มงานสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาให้งานลุล่วง หากกรณีเรื่องที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมจะมีการประชุมเพื่อหารือบริหารจัดการร่วมกันในรูปแบบของการจัดประชุม การจัดการประชุมไม่ได้กำหนดวาระประจำแต่หากมีกรณีเร่งด่วนสามารถนัดหมายและจัดประชุมเพื่อหาข้อสรุปได้ทันที วัฒนธรรมองค์กร เน้นการส่งเสริมและให้บุคลากรตระหนักด้านการบริการ เนื่องจากลักษณะงานเป็นการให้บริการโดยตรง การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญ การบริการอย่างสุภาพเท่าเทียมกันทุกระดับ มีกล่องวงจรปิด

กรณีเกิดการร้องเรียน สามารถตรวจสอบผ่านกล้องวงจรปิดแนวทางคือการรับสมัครคนที่มีคุณวุฒิตรงตามตำแหน่งงาน คนที่มีคุณวุฒิไม่ตรงมีนโยบายส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อให้ตรงสาขาที่ทำงาน”

“วางระบบตามนโยบายของผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานเป็นแนวทางที่ทำกันมาโดยตลอดอย่างต่อเนื่องมีสายบังคับบัญชาตามสายงาน แต่การกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีผู้บริหารที่กำกับดูแลและวางนโยบายด้านนี้โดยตรง กระบวนการวางระบบประกอบไปด้วย 1.การพัฒนางาน ได้แก่ การให้โอกาสบุคลากรสายสนับสนุนได้เข้ารับการอบรม กิจกรรมของมหาวิทยาลัย 2.การพัฒนาบุคลิกภาพ 3.ความรู้ความสามารถด้านอื่นๆ โดยต้องมีการสนับสนุนด้านงบประมาณ การจัดสรรเวลา การจัดกิจกรรม การประเมินผล โดยส่วนใหญ่การประเมินผลยึดการประเมินความพึงพอใจ โดยหน่วยงานเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร จะต้องเป็น วัฒนธรรมคุณภาพ ความตรงต่อเวลา ความเรียบร้อย มีการให้รางวัลบุคลากรดีเด่น เรื่องการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจจากการประเมินผลความพึงพอใจ เป็นภาพรวม เนื่องจากแต่ละงานเป็นวิชาชีพที่แตกต่างกัน โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่คณะได้จัดทำระบบไว้”

“โครงสร้างองค์กรมีการปรับเป็นแบบสมัยใหม่ โดยนำหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจเดียวกันมาทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อรองรับการทำงานและเชื่อมการทำงานตามภารกิจทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริการเข้าด้วยกัน การทำงานจึงไม่ได้อาศัยเพียงคนใดคนหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และมีการจัดหมวดหมู่บุคลากรในการทำงาน ประกอบไปด้วยบุคลากรวิชาชีพเฉพาะ บุคลากรสายสนับสนุน และส่วนที่ 3 เป็นฝ่ายพัฒนาและวินัย ซึ่งต้องพัฒนาในอนาคตต่อไป โดยพัฒนาส่วนแรกก่อน โดยบุคลากรที่มีวิชาชีพเฉพาะ ประกอบไปด้วย กลุ่มสหวิชาชีพทั้งสิ้น 10 กลุ่มงาน บุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน คือ สำนักงาน 1. สนับสนุนทางอ้อม การเงิน บุคลากร ประชาสัมพันธ์ ซ่อมสร้าง เวชระเบียน 2. เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะโครงสร้างระบบงานจะดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักเน้นการทำงานเพื่อได้ข้อมูลที่รวดเร็วและใช้คนจำนวนน้อย และงานซ่อมบำรุง ซ่อมเครื่องมือแพทย์ ครุภัณฑ์ งานโภชนาการ เนื่องจากองค์กรมีโครงสร้างของบุคลากรที่มีความหลากหลายสูง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรกลางจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดแนวคิดเจตคติในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่หน่วยงานได้วางระบบไว้ เรียกว่า core value เพื่อให้การทำงานที่มีลักษณะที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ 1.มิตรไมตรี เป็นผู้ทำงานร่วมกันกับทุกฝ่ายได้ (Friendship) 2.เอาใจใส่ (action) เช่น เมื่อมีผู้เข้ามาในหน่วยงานนี้ ก็ควรเข้าไปทักทาย ต้อนรับ 3. ความมีน้ำใจที่จะ

บริการ (Service mind) 4.การรักษาพยาบาล (Treatment) ใช้หลักวิชาการในการดูแลรักษาโดยไม่คิดหากำไร เป็นไปตามความเหมาะสม 5.ให้การศึกษา (Education) นอกจากการดูแลรักษาผู้มารับบริการ การเข้าใจพยาธิสภาพของผู้ป่วย ต้องให้ความรู้คนไข้ได้ ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีความรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 6. บรรลุเป้าหมายของผู้รับบริการ (Needs) รวมเป็นตัวย่อที่เรียกว่า FASTEN สื่อความหมายให้เข้าใจได้ง่ายๆว่า มาแล้วจิตใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการหลอมรวมแนวคิดในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างไว้ด้วยกันเพื่อบรรลุภารกิจของหน่วยงานร่วมกัน”

“โครงสร้างองค์มีการกำหนดโครงสร้างที่สั้น โดยการกำกับดูแลเชิงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการกำกับดูแลบริหารงานโดยตรงและมีหัวหน้างานในแต่ละส่วนงานการปฏิบัติงานมอบหมายและให้อิสระในการแก้ไขหรือบริหารจัดการในส่วนงาน ให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาางานร่วมกัน หัวหน้างานชั้นต้นต้องประเมินและบริหารจัดการงานในส่วนงานของตนเอง แต่หลักการทำงานส่วนใหญ่หัวหน้างานยังไม่กล้าตัดสินใจ ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ทุกคนขอความปรึกษาแต่ทั้งนี้เน้นให้มีการพิจารณาตามสายบังคับบัญชาก่อน และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการและพัฒนาางานให้เกิดความคล่องตัว ลดขั้นตอนการทำงานมากขึ้น การประเมินความพร้อม คณะทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ ผู้บริหารในหน่วยงานจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารงบประมาณที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดผ่านการเขียนแผนการดำเนินงานประจำปีและยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องหาเครือข่ายผู้สนับสนุนงบประมาณเพื่อสามารถจัดกิจกรรมหรือโครงการที่หน่วยงานวางเป้าหมายไว้ หัวใจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมีองค์ประกอบ 3 ด้านเป็นสำคัญ คือ ตัวบุคคล ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ต้องมีความสอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันงานจึงจะเกิดผลสำเร็จ”

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ในประเด็นคำถามที่ว่า มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างไร เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในลำดับต่อไป พบข้อเสนอแนะ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการกำหนดอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร และการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นเพียงการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง เงื่อนไขการกำหนดผู้ประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งบุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าใจหรือเห็นการ

ทำงานของบุคคล การประเมินยังไม่ชัดเจนและไม่สามารถประเมินเพื่อตอบวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายเรื่อง ระบบการทำงานกำหนดประจำตำแหน่งงาน (JD) ระบบ ปฐมนิเทศน์ ควรมีการแจ้งกติกา แนวปฏิบัติในการทำงาน คุณลักษณะในการทำงาน การ ก้าวหน้าทางอาชีพ อย่างชัดเจนต่อบุคลากรใหม่ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นระบบที่ยาก และมีความสำคัญมาก ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมี ประสบการณ์ด้านดังกล่าวเป็นอย่างดี”

“โครงการสนับสนุนบุคลากรเรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านภาษาอังกฤษ ณ ต่างประเทศ เป็นโครงการที่ดีมาก อยากให้สนับสนุนต่อไปเพราะเป็นโครงการที่นอกจากจะ พัฒนาบุคลากรแล้วยังสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยที่มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนในระดับสูง และเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพมหาวิทยาลัยควรออกเกณฑ์และมี การดำเนินการเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งทางอาชีพของสายสนับสนุนให้ชัดเจน”

“มหาวิทยาลัยควรมีแผนพัฒนารายบุคคล ให้ออกมาเป็นนโยบาย และทุกคณะจะได้ มีแนวทางชัดเจนและสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ตลอดจนมหาวิทยาลัยสามารถ นำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์ เพื่อการกำหนดนโยบายจะแข็งแกร่ง เพราะโดยส่วนใหญ่แต่ละคนก็ยังไม่รู้ว่าจะมีทิศทางในการทำงานเป็นอย่างไร เนื่องจากพนักงานไม่มีทิศทางไม่มีกรอบให้เดิน และไม่มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน วัฒนธรรมศูนย์กลางในการทำงานของมหาวิทยาลัย ยังไม่ชัดเจน ควรมีการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน เช่น ชยัน ยืนหยุ่น หรืออย่างไร หากจุด ร่วมของหน่วยงานทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการประเมินผล กำหนดทิศทางว่า พนักงานต้องทำอะไรบ้าง ที่นำไปสู่ เส้นทางความก้าวหน้าที่ต้องการ และตอบสนองต่อความ ต้องการขององค์กร ซึ่งจะสามารถนำมาวิเคราะห์การทำงานและเกิดประสิทธิผลขององค์กร”

“งบประมาณมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากร การจ้างบุคลากรในบาง สาขาวิชาชีพจึงมีข้อจำกัดดังนั้นหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมีแนวนโยบายในการการเชิญ ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาทำให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเมื่อ เทียบกับมหาวิทยาลัยใหม่ที่เกิดขึ้นในระยะเดียวกันแต่ปัญหาในการทำงานบางที่มักเกิดช่องว่าง (GAP) จากการนำผู้มีประสบการณ์มากำหนดนโยบาย แต่คนที่ปฏิบัติงานโดยตรงยังไม่มี ประสบการณ์โอกาสที่จะเรียนรู้ทั้งหมดจึงไม่เต็มที่หรือโอกาสในการเรียนรู้บางอย่างหายไป หากมีกลไกหรือแนวทางที่จะช่วยลดปัญหาเรื่อง GAP นี้ จะสามารถนำความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความสามารถและความรู้จากพนักงานผู้มีประสบการณ์ ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ รุ่นเก่าๆ มาเพื่อเรียนรู้และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญที่ต้องสนับสนุนและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง คือด้านเทคโนโลยี เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการก้าวทันเทคโนโลยี

ถือเป็นความได้เปรียบขององค์กร แนวคิดของคนไทยในยุคปัจจุบันเปลี่ยนไป โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาน้อยลง เพราะมีอาชีพที่หลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องจบการศึกษา ระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนา”

“ปัจจุบันมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการกำหนดหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพของสายสนับสนุนซึ่งยังอยู่ระหว่างการพิจารณา แต่ก็ได้มีแนวทางในการเตรียมความพร้อมหรือกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยริเริ่มตัวปรากฏผ่านโครงการส่งเสริมการทำวิจัยสถาบัน (R2R) ซึ่งเป็นโครงการที่ประสบผลสำเร็จอย่างมากในการพัฒนาบุคลากร หากเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพประกาศออกมา คาดว่าบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง”

ทั้งนี้สามารถสรุปใจความสำคัญเรื่องมหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้มีความชัดเจนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร และการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารด้านการบริหารบุคคล ควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านดังกล่าวเป็นอย่างดี
3. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านภาษาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ โครงการ การพัฒนาบุคลากรด้านภาษาอังกฤษ ณ ต่างประเทศ
4. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อได้มีแนวทางชัดเจนและสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ตลอดจนมหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรอย่างมีทิศทาง ตลอดจนเพื่อการกำหนดนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. มหาวิทยาลัยควรมีระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ Tacit Knowledge คือ เป็นความรู้ที่อยู่ในประสบการณ์ เป็นเทคนิคเฉพาะตัว เป็นเคล็ดวิชา เป็นสิ่งที่ได้มา จากการปฏิบัติ จากผู้มีประสบการณ์รุ่นเก่า
6. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน

บทที่ 5

บทสรุป

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีการศึกษา 2560 ยกเว้นวิทยาเขตเชียงรายและวิทยาการ จัดการวิทยาเขตกรุงเทพฯ จำนวน 937 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มหลายขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกใช้วิธีการคำนวณสูตรของ Krejcie and Morgan (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2551, หน้า 51)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบไปด้วยผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยพะเยาระดับโครงการจัดตั้ง ศูนย์ กองหรือคณะขึ้นไป ได้แก่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการกอง ศูนย์ โครงการการจัดตั้ง รองคณบดี คณบดีที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน เป็นเพศหญิง 3 คน เป็นเพศชาย 2 คน มีอายุระหว่าง 41-72 ปี มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 14-44 ปี มีอายุงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการบริหารงานบุคคลระหว่าง 10-37 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือทั้งสอง คือ 1. การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เนื่องจากการเก็บข้อมูลเป็นการใช้แบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง อาจมีการกรอกข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือแบบสอบถามสูญหาย

พิจารณาเพิ่มแบบสอบถาม ร้อยละ 10 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 274 คนแจกแบบสอบถามทั้งหมด 301 ชุด เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์กลางการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ภาระทางการศึกษา และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาศูนย์กลางการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ข้อคำถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับได้แก่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนารายบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนองค์กรในแต่ละปัจจัยมีจำนวนคำถามจำนวน 26 ข้อ ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.50-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างศึกษาแนวทางการพัฒนาศูนย์กลางการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และอายุงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการบริหารงานบุคคลหรือที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศูนย์กลางการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ใช้การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติพะเยา วิเคราะห์โดยหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดังนี้

1. สภาพการพัฒนาศูนย์กลางการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนารายบุคคล ($\bar{X} = 3.45$) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

($\bar{X} = 3.38$) การพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.31$) และ การพัฒนาอาชีพ ($\bar{X} = 3.12$) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดของแต่ละด้านดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หน่วยงานที่สังกัดมีการศึกษา ทบทวน หรือวางแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเตรียมความพร้อมด้านพัฒนาความรู้ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ หน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นทำให้มีคุณสมบัติความสามารถหรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ และหน่วยงานมีการส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ส่วนหน่วยงานมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ด้านการพัฒนาอาชีพบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าหน่วยงานที่สังกัดมีการถ่ายทอดหรือชี้แจงหรือทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบกรอบการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนมาจากการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติและวิธีการพัฒนาอาชีพเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานที่สังกัดมีการนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อพัฒนาอาชีพในอนาคต มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หน่วยงานที่สังกัด มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ หน่วยงานที่สังกัดมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ หน่วยงานที่สังกัดมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานที่สังกัดมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรแต่ละฝ่ายงานมี

ความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ หน่วยงานมีการประเมินความพร้อมขององค์กร เกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร รวมถึงความพร้อมของคณะทำงานที่ดำเนินการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้ และหน่วยงานที่สังกัดมีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน ตามลำดับ ส่วนลักษณะโครงสร้างองค์กรมีสายบังคับบัญชาที่สั้น ไม่ซับซ้อน และเป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ เอื้อให้การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา จากการผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยพะเยาระดับโครงการจัดตั้ง ศูนย์ กองหรือคณะขึ้นไป ได้แก่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการกอง ศูนย์ โครงการการจัดตั้ง รองคณบดี คณบดีที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนารายบุคคล ควรมีการศึกษา ทบทวน หรือวางแนวทางในการทำแผนพัฒนารายบุคคล และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่มีรูปแบบที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดหรือชี้แจงหรือทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบการพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นทำให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ หรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่บุคลากรคาดหวังไว้และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

2.2 ด้านการพัฒนาอาชีพ ควรมีการวางกรอบแนวทางในการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพโดยมาจากการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม การมอบหมายงานให้ปฏิบัติและวิธีการพัฒนาอาชีพแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตของพนักงานและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร โดยการให้พนักงานเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางอาชีพตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย

2.3 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรมีแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุนโดยการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลการปฏิบัติงาน กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกและมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการพัฒนาองค์กร ควรมีการดำเนินการกำหนดโครงสร้างบริหาร วัฒนธรรมร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างชัดเจน และดำเนินนโยบายการพัฒนาบุคลากรและ

แผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความพร้อมขององค์กรเกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้ มีการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อประกอบการตัดสินใจและแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า ลักษณะโครงสร้างองค์กร ควรมีส่วนบังคับบัญชาที่สั้นและเป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ จะเอื้อให้การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรแต่ละฝ่ายงานต้องมีความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา ครั้งนี้มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

จากผลการศึกษาที่พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยาในภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการพัฒนารายบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยพะเยามีนโยบายให้หน่วยงานที่สังกัดมีการศึกษา ทบทวน หรือวางแผนงานในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเตรียมความพร้อมด้านพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ตลอดจนหน่วยงานมีแผนพัฒนารายบุคคลทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นทำให้มีคุณสมบัติความสามารถหรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ และหน่วยงานมีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นไปตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley and Egglund (1989 อ้างอิงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี 2557, หน้า 141-151) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมพัฒนาอาชีพและกิจการพัฒนาองค์การ เพื่อให้พนักงานในองค์การมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ โดยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาองค์การ และเป็นไปตามหลักการของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556, หน้า 4-5) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กร เป็นการลงทุนด้านบุคลากร (Human capital) เป็น

องค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนานไปพร้อมกันทั้งองค์กรและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การให้ศึกษาเรียนรู้ งาน การฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินการนี้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2558-2561 โดยแบ่ง เป็น 4 แนวทาง ได้แก่แนวทางที่ 1 การมอบหมายงาน แนวทางที่ 2 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) กำหนดให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) และติดตามการดำเนินการตามแผนฯ เพื่อการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล 3) สสำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่ง แล้วดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามความเหมาะสม แนวทางที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวทางที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ดังนี้ กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล (2560, สื่อออนไลน์) ที่กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัยเนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย จะทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีพ.ศ. 2556-2560) ได้มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆของมหาวิทยาลัยให้บรรลุ เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ คักยภาพของบุคลากร จึงเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการพัฒนากุศลกรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และมหาวิทยาลัยสุรนารี (อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2556) มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนโยบายการพัฒนากุศลกรว่า “การพัฒนางานและการพัฒนาคน” ควบคู่กันไปการพัฒนากุศลกรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปได้รับการพัฒนา

ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา
งานอย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ โดยกำหนดให้
บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้
บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ซึ่งผลการศึกษานี้
สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวเพ็ญ ต๋วยคำ (2555) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนา
บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยาการ พบว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรมี
ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีระชาติ อุปกแก้ว (2558)
ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา
พบว่า ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสูงสุดที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของ
บุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีระชาติ อุปกแก้ว
(2555) สนธยา บันเทิง ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการ
ปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานระหว่าง 7-9 ปี มีคะแนน
เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรนันท์ จิระวัฒนภิญโญ
(2558) พบว่า การพัฒนารายบุคคลและการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์กับวงจรอาชีพและ
เส้นทางการฝึกอบรมจากฐานความสามารถ ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน
ใหม่มหาวิทยาลัยพะเยา ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสูงโดย
บุคลากรเห็นว่าการทำแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีคุณสมบัติ
ความสามารถ หรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายเป็นอันเดียวกับเป้าหมายของ
องค์กรและเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ หากหน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมหรือ
นโยบายเรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่เน้นพัฒนาความสามารถรายบุคคลจะช่วยให้
การดำเนินงานมีทิศทางที่ดีเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และควรมีการนำผลการวิเคราะห์
รายบุคคลมาจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร
สายสนับสนุนอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน
และในมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนใน
มหาวิทยาลัยพะเยาโดยควรดำเนินการ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนารายบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย เพื่อได้มีแนวทางชัดเจนและสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ตลอดจนมหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรอย่างมีทิศทาง ตลอดจนเพื่อการกำหนดนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการพัฒนาอาชีพ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นมหาวิทยาลัยพะเยา ควรติดตามกำกับให้หน่วยงานภายในสังกัดนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลไปพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานในอนาคตที่หลากหลายขึ้น เช่นการสร้างระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ คือ จากความรู้ที่อยู่ในประสบการณ์ เป็นเทคนิคเฉพาะตัว เป็นเคล็ดลับวิชา เป็นสิ่งที่ได้มา จากการปฏิบัติ (Tacit Knowledge) จากผู้มีประสบการณ์รุ่นเก่าสู่พนักงานรุ่นใหม่ และสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยากับกลุ่มปฏิบัติงาน ณ สำนักงานบริหาร-กอง, ณ สำนักงานคณะ, วิทยาลัย, โรงเรียน ณ ศูนย์, โครงการจัดตั้ง

2. ควรศึกษาวิจัย ความต้องการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลและแนวทางการพัฒนาสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา. (2559). **หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2559.**
- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา. (2560). **รายงานสรุปอัตรากำลังบุคลากร มหาวิทยาลัยพะเยา.**
- กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. **แผนเส้นทางการพัฒนาศักยภาพ (Development Roadmap) มหาวิทยาลัยมหิดล.** สืบค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrsite/HrManagement/HRDevelopment.html>
- จุฑามาศ แสงอาวูธ และพรนิภา จินดา. (2552). **รายงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต สุราษฎร์ธานี. วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2559). **แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2560 – 2563).**
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **โครงการ Talent Development สายปฏิบัติการจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.** สืบค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.hrm.chula.ac.th/newhrm/talent-development/>
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). **การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธานีินทร์ ศิลป์จารุ. (2551). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS: ครอบคลุม ทุกเวอร์ชัน (พิมพ์ครั้งที่ 9).** กรุงเทพฯ: บิสซิเนสแอนด์ดี.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). **การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

- พงศ์พิพัฒน์ ปัญชาณนท์. **บทวิเคราะห์: ไทยแลนด์ 4.0 วิสัยทัศน์ชาติ ที่ยังขาดรายละเอียด**. สืบค้นเมื่อ (7 กรกฎาคม 2560) จาก <http://www.bbc.com/thai/thailand-38527250?SThisFB>
- พระมหาวิชัยณะพงศ์ ศรจันทร์. (2546). **ปัญหาและความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย มกุฏราชวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., สถาบันราชภัฏเลย, เลย.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2559). **แนวทางการเรียนรู้การวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พัชรนันท์ จิระวัฒน์ปัญญา. (2558). **การวางแผนอาชีพกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกรมปศุสัตว์**.
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์. (2559). **การศึกษาไทย 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พีระชาติ อุปแก้ว. (2558). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2556). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี พ.ศ. 2556–2560**.
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2558). **แผนพัฒนาคณากรมหาวิทยาลัยพะเยา (พ.ศ. 2558 – 2561) ฉบับปรับปรุงแก้ไขพ.ศ. 2558**.
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2557). **นโยบายและทิศทางการบริหาร มหาวิทยาลัยพะเยา (พ.ศ. 2558–2561)**. สืบค้นเมื่อ (6 กรกฎาคม 2560) จาก [http://www.up.ac.th/FileUpload/นโยบายและทิศทาง%20581_A5%20\(complete\)%20Ebook_636050346094185905.pdf](http://www.up.ac.th/FileUpload/นโยบายและทิศทาง%20581_A5%20(complete)%20Ebook_636050346094185905.pdf)
- ลัดดาวัลย์ สําราม. (2558). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเฟ็ลล์ กรุ๊ป จำกัด.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. (2546). **พัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สยามมิตร.
- วีรวิษณุ. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ปภาวีการพิมพ์.

- วิจารณ์ พาณิชย์. (2553). **การเสวนาทางวิชาการ เรื่อง บทบาทของมหาวิทยาลัยกับการปฏิรูปประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ (12 กรกฎาคม 2560) จาก <https://www.gotoknow.org/posts/372658>
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2559). **“ปรากฏการณ์ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ หัวข้อ “บทบาทของมหาวิทยาลัยในระบบนิเวศผู้ประกอบการ”**. สืบค้นเมื่อ (12 กรกฎาคม 2560) จาก <https://web.sut.ac.th/2012/news/detail/1/news20160825>.
- วันชัย จันทะดลาลา. (2552). **สภาพปัจจุบันความต้องการและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาศาสตร์สังคม มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมมนา ธนินชัย. (2553). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). **หลักการและทฤษฎีบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ:
- สนธยา บันเทิง. (2555). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- สุวเพ็ญ คำด้อย. (2555). **แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. (2560). **“สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12”** [ระบบออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ (13 กรกฎาคม 2560) จาก [http://www.nesdb.go.th/download/plan12/%สรุป](http://www.nesdb.go.th/download/plan12/%สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่12.pdf)
- สำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2558**.
- องค์กร เรืองรัตน์อัมพร. (2555). **พัฒนาคน พัฒนาองค์กร**. [ระบบออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ (13 กรกฎาคม 2560) จาก <http://www.cardiobook.net/content/view/4->

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2556). **แผนการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.**

อาทร ใช้กิจจา. (2552). **ผลกระทบของแผนพัฒนารายบุคคลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมหาชน.** สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

MM Thailand (21 มกราคม 2560). **โมเดล ‘ประเทศไทย 4.0’ ขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยนวัตกรรม.** สืบค้นเมื่อ (18 กรกฎาคม 2560) จาก <https://www.mmthailand.com/> โมเดลประเทศไทย 4.0.

Tamara J.Erickson & Lynda Gratton. (2551). **การบริหารจัดการคนเก่ง.** กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กวเปอร์เน็ท จำกัด.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา 2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลหน่วยงาน เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ เลือกคำตอบเพียง 1 คำตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1. การพัฒนารายบุคคล 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4. การพัฒนาองค์กร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างานทุกระดับ ได้แก่ ระดับสำนักงานบริหาร/กอง, คณะ/วิทยาลัย และระดับศูนย์ โรงเรียน โครงการจัดตั้ง

3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยใช้เฉพาะในขอบเขตทางวิชาการเพื่อค้นคว้าในครั้งนี้อย่างเดียว และจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือการประเมินผลงาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตรงต่อความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธัญญชานาธร ธัญญชัญญาธารักษ์
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับสภาพเป็นจริงของท่าน

1. หน่วยงานที่ท่านสังกัด.....
2. เพศ
 หญิง ชาย
3. อายุ
 น้อยกว่า 30 ปี
 31 – 40 ปี
 40-50 ปี
 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป
4. อายุงาน
 น้อยกว่า 5 ปี
 5-10 ปี
 10-20 ปี
 20 ปีขึ้นไป
5. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่า
 อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

6. ตำแหน่งงาน

- () บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานบริหาร/กอง
- () บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะ/วิทยาลัย
- () บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในศูนย์/โรงเรียน/โครงการจัดตั้ง
- () หัวหน้างานระดับสำนักงานบริหาร/กอง (รองอธิการบดี, ผช.อธิการบดี, ผอ.กอง)
- () หัวหน้างานระดับคณะ/วิทยาลัย (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ทน.สนง)
- () หัวหน้างานศูนย์/โรงเรียน/โครงการจัดตั้ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาศูนย์สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาศูนย์สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยาว่าอยู่ในระดับใด โดยมีคำตอบให้เลือกตอบ ดังนี้

ระดับ 5 = มากที่สุด, ระดับ 4 = มาก, ระดับ 3 = ปานกลาง, ระดับ 2 = น้อย, ระดับ 1 = น้อยที่สุด



ชื่อ	รายการ	ระดับการพัฒนา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การพัฒนารายบุคคลสายสนับสนุน						
1.1)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการศึกษา ทบทวน หรือวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเตรียมความพร้อมด้านพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคน					
1.2)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน					
1.3)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการถ่ายทอดหรือชี้แจง หรือทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบการพัฒนารายบุคคลของสายสนับสนุน					
1.4)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและรายงานผลตามแผนพัฒนารายบุคคล					
1.5)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการสรุปการดำเนินการพัฒนารายบุคคล หรือรายงานการดำเนินการตามแผนเพื่อนำผลการดำเนินการมาปรับปรุงการดำเนินการครั้งต่อไป					
1.6)	ท่านเห็นว่าแผนพัฒนารายบุคคล ทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้น ทำให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ หรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้					
1.7)	ท่านเห็นว่าแผนพัฒนารายบุคคลทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้น จะทำให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ หรือศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จเป้าหมายเป็นอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร					

ข้อ	รายการ	ระดับการพัฒนา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การพัฒนารายบุคคลสายสนับสนุน (ต่อ)						
1.8)	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
1.9)	หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนเรื่อง งบประมาณในการพัฒนาตนเอง					
1.10)	หน่วยงานมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน					
2. ด้านการพัฒนาอาชีพสายสนับสนุน						
2.1)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการศึกษา ทบทวน หรือวางกรอบแนวทางใน การพัฒนาอาชีพ/เส้นทาง ความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อพัฒนาอาชีพ และการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ					
2.2)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการถ่ายทอดหรือชี้แจง หรือทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบกรอบการพัฒนาอาชีพ หรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุน					
2.3)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพ หรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน					
2.4)	การพัฒนาอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนมาจากการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม					

ข้อ	รายการ	ระดับการพัฒนา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. ด้านการพัฒนาอาชีพสายสนับสนุน (ต่อ)						
2.5)	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติและวิธีการพัฒนาอาชีพฯแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตของตนเอง					
2.6)	หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลเพื่อพัฒนาอาชีพในอนาคต					
3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานสายสนับสนุน						
3.1)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางการยุทธศาสตร์ขององค์กร					
3.2)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
3.3)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น					
3.4)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก					
3.5)	หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน					
4. ด้านการพัฒนาองค์กร						
4.1)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน					

ข้อ	รายการ	ระดับการพัฒนา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. ด้านการพัฒนาองค์กร (ต่อ)						
4.2)	หน่วยงานที่ท่านสังกัด มีเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน					
4.3)	หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง					
4.4)	หน่วยงานมีการประเมินความพร้อมขององค์กรเกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร รวมถึงความพร้อมของคณะทำงานที่ดำเนินการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้					
4.5)	หน่วยงานมีการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบทางตรงและทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน หลังจากดำเนินการพัฒนาจนเสร็จสิ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจ และแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า					
4.6)	ลักษณะโครงสร้างองค์กร มีสายบังคับบัญชาที่สั้น และเป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ เอื้อให้การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว					
4.7)	การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรแต่ละฝ่ายงานมีความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. หน่วยงานที่สังกัด.....วันที่สัมภาษณ์.....
2. เพศ () หญิง () ชาย
3. อายุ
4. ประสบการณ์การทำงาน
5. ตำแหน่งงาน () ผู้อำนวยการกอง/หรือเทียบเท่า () รองคณบดี
() คณบดี () ผู้บริหารมหาวิทยาลัย
5. อายุงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการบริหารงานบุคคลหรือที่เกี่ยวข้อง
.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของหน่วยงาน

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรายบุคคล

ประเด็นคำถาม : มีแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ มีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาใดที่ใช้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นและดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

แบบบันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถาม

- ชื่อ- สกุล : ดร.น้ำฝน กันมา
วุฒิการศึกษา : ปริญญาเอกวิจัยและประกันคุณภาพ
ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
สถานที่ทำงาน : คณะวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
- ชื่อ- สกุล : รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ เส่าแก้ว
วุฒิการศึกษา : ปริญญาเอกระบาดวิทยา
ตำแหน่ง : กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเททอาจารย์และ อติตรองคณบดีฝ่าย
บริหารคณะเภสัชศาสตร์
สถานที่ทำงาน : คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
- ชื่อ- สกุล : นายอานนท์ณัฐ จินเอียด
วุฒิการศึกษา : ปริญญาโทเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและสารสนเทศ
ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
สถานที่ทำงาน : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพะเยา

ภาคผนวก ค

ผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง

(Item Objective Congruence Index : IOC)

จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป						
ข้อที่ 1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพการพัฒนาศูนย์กลางการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา						
ด้านการพัฒนารายบุคคล						
ข้อที่ 1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการพัฒนาอาชีพ						
ข้อที่ 1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน						
ข้อที่ 1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 3	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการพัฒนาองค์กร						
ข้อที่ 1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 7	+1	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้

จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 28 ข้อ

ผลรวมดัชนีความสอดคล้อง 27.32

ค่าดัชนีความสอดคล้อง 97.57

ภาคผนวก ง

ผลการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้

ตาราง 9 แสดง Reliability Coefficients

N of cases	No f items	Alpha
30	28	.96

จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ได้ค่าแอลฟา (α) เท่ากับ .96



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ฉัญญ์ชนาธร ฉัญญ์ชัญญาธารักษ์
วัน เดือน ปี เกิด	11 กันยายน 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	ศศ.ม. (ประวัติศาสตร์), มหาวิทยาลัยนเรศวร, จังหวัดพิษณุโลก
ที่อยู่ปัจจุบัน	87 หมู่ 4 ตำบลบ้านต๋อม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	ฉัญญ์ชนาธร ฉัญญ์ชัญญาธารักษ์ (ผู้บรรยาย). (20 กรกฎาคม 2561). การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนใน มหาวิทยาลัยพะเยา การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 18 และ ลำปางวิจัย ครั้งที่ 4 (หน้า 619-634).

