

**รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา :
กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
Model of Human Resource Development for an Academic Institution :
A Case Study of King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok**

วีระ อรัญมงคล¹ และ รัชฎาธิ์โสภา²

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องต่างๆ ดังนี้ นโยบายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ (สาย ก) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัย และพัฒนา และการบริการวิชาการ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดให้มีการจัดทำกรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน การกำหนดความสำคัญของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ควรจัดในรูปแบบการอบรม การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรจัดในรูปแบบการอบรม เช่นกัน การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ควรจัดในรูปแบบการศึกษาต่อ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรจัดในรูปแบบการอบรม การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันอุดมศึกษา

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ภาควิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และสังคม, วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

² เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนงานวิจัยสถาบัน, กองแผนงาน, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Abstract

The objective of this study, “Model of Human Resource Development for an academic institution : A Case Study of King Mongkut’s Institute of Technology North Bangkok”, is to build a model of human resource development for King Mongkut’s Institute of Technology North Bangkok (KMITNB). The results of the study found the model of human resource development for KMITNB should concentrate process on the following items as listed : The main policy of human resource development is to promote the human resource of continuing knowledge development. The policy of human resource development for teacher is to promote efficiency in teaching research and development and academic service. The policy of human resource development for support staff is to always promote appropriate knowledge and capacity in their job. The process of seeking the need of human resource development should survey from all staff. The person, who function of seeking the need of human resource development are the administrative official and the organization who is responsible for human resource development. The objective of human resource development planning is to always develop skill and efficiency of all staff. The measures of human resource development planning are to make the job descriptions of all staff clear. The importance of human resource development planning is the policy of University. Preparing the process of human resource development planning should seek the need of human resource development for all staff. The activity of human resource development for teachers’ groups is training. The activity of human resource development for support staff’ groups are training. The activity of human resource development for individual teachers is continuing study. The activity of human resource development for individual support staff is training. The evaluation of human resource development should be a study of competency and quality on the job from their boss.

Keywords : Human resource development, University

1. บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) มีนโยบายที่มุ่งเน้น การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เป็นสำคัญ เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตเพื่อสนองความต้องการการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาศักยภาพของคนที่พึงปรารถนาจะต้องพัฒนาให้คนทุกคนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจปัญญาและทักษะฝีมือ เพื่อให้เป็นคนที่มีคุณธรรมมีสุขภาพพลานามัยที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติการกิจต่างๆ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศนั้น สันติ เจริญพงษ์ ได้กล่าวสนับสนุนความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้โดยสรุปว่า ในบรรดาปัจจัยเกื้อหนุนไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ทุกๆ ฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่าต้องอาศัย “คน” ในองค์กรเป็นหลักที่จะนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่หรือที่จะประดิษฐ์คิดค้นปรับปรุงเข้ามาใช้ให้เหมาะสมตรงกับเป้าหมายการดำเนินงานหน่วยงาน คนจึงเป็นตัวการสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นผู้นำในสังคมทุกระดับ [1] นอกจากนี้วิธีการที่สำคัญอย่างยิ่งที่นำมาให้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะเป็นผู้นำทรัพยากรอื่นๆ มาใช้ ดังนั้นหากมนุษย์ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่แล้ว เชื่อว่าพลังที่เกิดขึ้นจะผลักดันให้การบริหารจัดการในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ และบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ [2] นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินงานอันได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาดและการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดของการแข่งขันธุรกิจ กล่าวคือ หากองค์กรต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน [3] นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุด ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์คือ ทรัพยากรอย่างหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัวเอง และมนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด เริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ ความต้องการทางร่างกาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความต้องการด้านความปลอดภัย การได้รับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือสังคมและได้มีส่วนร่วมจนได้รับการยอมรับ และสุดท้ายความต้องการบรรลุผลสำเร็จในชีวิต [4]

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงของประเทศ อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่สำคัญเพื่อสนองความต้องการของประเทศในด้านต่าง ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ โดยที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลผลิตของงาน การมุ่งเน้นในการปฏิบัติงาน การสร้างโอกาสในความก้าวหน้า มาตรการดึงดูดหรือรักษาคณาจารย์อยู่ในระบบความปลอดภัยและสุขภาพ การศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งจะต้องมีระบบการประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกัน

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาซึ่งติดอยู่กระบวนราชการจึงไม่สามารถดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ จนมีแนวคิดในเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาให้มีศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ องค์ประกอบของทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีอาจารย์เป็นบุคลากรหลักในการดำเนินการด้านการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ และมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินการต่าง ๆ ของอาจารย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาจึงมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะสายงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังอาจแบ่งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบในการบริหารระดับต่าง ๆ เช่น อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก เป็นต้น แต่ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะจำแนกรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาตามลักษณะสายงานที่ปฏิบัติของบุคลากร 2 ประเภทคือ สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละสายงานและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research Method) มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

3.1.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นบุคคลที่มีความรู้และหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาภายในสถาบันจำนวน 12 คนและภายนอกสถาบัน จำนวน 7 คน

3.1.1.2 ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยไม่นับรวมผู้บริหารของสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ที่ใช้เป็นประชากรในการแจกแบบสอบถามจำนวน 147 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการหาความเป็น การวางแผนและมาตรการ การปฏิบัติตามแผน เทคนิคและวิธีการและการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ นามสกุล อายุ ตำแหน่งทางบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุราชการและระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 ข้อ โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ใช้วิธี Content Analysis และสรุปผลเป็นรายชื่อ จำแนกตามความถี่แล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย

3.2.2 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสังเคราะห์ด้วยวิธี Content Analysis แล้วนำมาหาคำความถี่เพื่อใช้เป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม ผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบและให้เรียงลำดับความสำคัญ โดยผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

โดยตรง จำนวน 147 คน ในช่วงเดือนกรกฎาคม ถึง สิงหาคม พ.ศ. 2547 ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 93 ชุด คิดเป็นร้อยละ 63.26 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 10.0 โดยข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของแต่ละข้อ แล้วนำเสนอในรูปตารางและแปลผลด้วยการบรรยาย สำหรับข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ของลำดับความสำคัญของข้อคำถามแต่ละข้อที่มีลำดับที่ 1 แล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญ [5]

4. ผลการวิจัย

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 93 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าภาควิชา/ฝ่าย/ศูนย์/หัวหน้าสำนักงานและผู้อำนวยการกอง มีประเภทสายงานเป็นสายวิชาการ (อาจารย์) มีคุณวุฒิตะดับปริญญาโท และมีระยะเวลาทำงานในสถาบันระหว่าง 21-30 ปี

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนารัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้บริหารของสถาบันมีความคิดเห็นในลำดับที่ 1 เรียงลำดับได้ ดังนี้

1. นโยบายหลักของการพัฒนารัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง (f=25) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาที่เปิดสอน (f=15) ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกให้มีความรักองค์กร (f=12) ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (f=10) ส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร (f=9) ตอบสนองพันธกิจของสถาบันที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (f=6) ส่งเสริมให้มีเจตคติที่ดีในการทำงาน (f=5) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (f=4) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น (f=2) ส่งเสริมให้ทำการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (f=2) พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (f=1)

2. นโยบายการพัฒนารัพยากรมนุษย์สายวิชาการ (สาย ก) ควรมีการกำหนดให้ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัยและพัฒนาและการบริการวิชาการ (f=29) ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในการเป็นอาจารย์ที่ดี (f=27) พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้มีความรู้จริงและสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิดให้นักศึกษาได้ (f=16) ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถด้านทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (f=6) สนับสนุนให้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง (f=6)

3. นโยบายการพัฒนารัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรมีการกำหนดให้ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง (f=46) เสริมสร้างให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ (f=18) ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงานอย่างต่อเนื่อง (f=12) ส่งเสริมการพัฒนา

ความสามารถในการบริหารจัดการ (f=6) ส่งเสริมให้มีเจตคติที่มุ่งการสนับสนุนงานวิชาการอย่างเต็มที่ (f=6)

4. หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนารัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน (f=31) จัดสัมมนาระดมความคิดเห็นจากทุกหน่วยงาน (f=17) พิจารณาจากนโยบายการพัฒนารัพยากรมนุษย์ของแต่ละหน่วยงาน (f=11)

5. ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนารัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนารัพยากรมนุษย์

6. วัตถุประสงค์ของการวางแผนการพัฒนารัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดให้ เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (f=43) เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (f=14) เพื่อให้การทำงานเป็นระบบมีขั้นตอนและตรวจสอบได้ (f=12) เพื่อสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน (f=9) เพื่อให้บุคลากรก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง (f=6)

7. มาตรการในการวางแผนการพัฒนารัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดให้ จัดทำรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน (f=26) กำหนดให้การพัฒนารัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหาร (f=18) กำหนดการติดตามประเมินผลการพัฒนารัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน (f=16) กำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนารัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน (f=14) กำหนดโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานให้ชัดเจน (f=10)

8. การกำหนดความสำคัญของการวางแผนพัฒนารัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงเรื่อง นโยบายของหน่วยงาน (f=69) ผู้ปฏิบัติงาน (f=9) งบประมาณ (f=9)

9. การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนการพัฒนารัพยากรมนุษย์ ควร ศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนารัพยากรมนุษย์ (f=63) จัดทำแผนการพัฒนารัพยากรมนุษย์ (f=17) จัดเตรียมงบประมาณและบุคลากร (f=4) ประกาศแผนพัฒนารัพยากรมนุษย์ (f=2) จัดทำหลักสูตรการพัฒนารัพยากรมนุษย์แต่ละประเภท (f=2)

10. การจัดกิจกรรมการพัฒนารัพยากรมนุษย์ แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ควรใช้วิธี การอบรม (f=33) การสัมมนา (f=17) การศึกษาดูงาน (f=12) จัด Team Researching (f=7) จัด Team Teaching (f=6)

11. การจัดกิจกรรมการพัฒนารัพยากรมนุษย์ แบบกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรใช้วิธี การอบรม (f=48) การศึกษาดูงาน (f=12) การสัมมนา (f=11) การจัดอภิปรายกลุ่ม (f=4) จัด Team Teaching (f=3) จัดทำกิจกรรมบริการวิชาการ (f=3) การฟังบรรยายพิเศษ (f=3)

12. การจัดกิจกรรมการพัฒนารัพยากรมนุษย์ แบบรายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ควรใช้วิธี การศึกษาต่อ (f=26) การอบรม (f=20) การส่งไปดูงาน (f=10) การมอบหมายงาน (f=4) การเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ (f=4) การสนับสนุนให้ทำวิจัย (f=4) การสัมมนา (f=4) การส่งไปฝึกงาน (f=3) การศึกษาพิเศษ

(f=2) การส่งเสริมให้ทำผลงานวิชาการ (f=2) การฟังบรรยายพิเศษ (f=1) การแลกเปลี่ยนบุคลากร (f=1) การสอนแบบสำเร็จรูป (f=1)

13. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบรายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรใช้วิธี การอบรม (f=32) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (f=13) การศึกษาต่อ (f=13) การส่งไปดูงาน (f=11) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ (f=5) การส่งไปฝึกงาน (f=4) การจัดหาคู่มือการปฏิบัติงาน (f=4) การสอนงาน (f=3) การหมุนเวียนการดำรงตำแหน่ง (f=2) การส่งเสริมให้ทำวิจัย (f=1) การให้วิชาการแทน (f=1) การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน (f=1)

14. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธี พิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา (f=30) กำหนดมาตรการการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการพัฒนา (f=28) มอบหมายงานให้สอดคล้องกับสิ่งที่ได้รับการพัฒนา (f=15) พิจารณาการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยผู้บังคับบัญชา (f=8) สังเกตพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการทำงานที่ดีขึ้น (f=6)

4.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่ควรดำเนินการมี 8 ข้อ ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ให้บุคลากรพัฒนาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต ตอบสนองพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นเลิศในศาสตร์ที่จัดการศึกษา เสริมสร้างการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม สร้างจิตสำนึกให้มีความรักองค์กร พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีเจตคติที่ดีในการทำงาน และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการวางแผนกำลังคน

2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) 5 อันดับ ได้แก่ ควรกำหนดให้มีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่สอนให้มีคุณวุฒิระดับสูงสุด ให้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัยและพัฒนาและการบริการวิชาการแก่สังคม ให้สร้างผลงานทางวิชาการเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการขอตำแหน่งทางวิชาการ พัฒนาความรู้เชิงวิชาการให้เป็นผู้รู้จริงและสามารถถ่ายทอดความรู้ร่วมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้

3. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) 5 อันดับ ได้แก่ ควรกำหนดให้มีการส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ ความก้าวหน้าในสายงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมตามภาระงานที่รับผิดชอบ

4. หลักการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 อันดับ ได้แก่ ควรมีการดำเนินการสำรวจความต้องการการพัฒนาของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านทักษะและประสบการณ์ ศึกษาผลการ

ประเมินบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

5. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ควรให้ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดนโยบาย โดยมีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานพิจารณาประกอบ

6. วัตถุประสงค์ของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับ ได้แก่ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้นตามสายงาน ความเป็นเลิศทางวิชาการขององค์กร สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน สนองตอบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

7. มาตรการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับ ได้แก่ กำหนดให้เป็นภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน ให้มีการจัดสรรอัตรากำลังและงบประมาณด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน จัดทำกรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน

8. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรพิจารณาความสำคัญจาก 3 ประเด็น ได้แก่ ประเภทบุคลากร ตำแหน่งของบุคลากร นโยบายและงบประมาณขององค์กร

9. การเตรียมการสำหรับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับ ได้แก่ ควรมีการดำเนินการจัดเตรียมทรัพยากรทั้งบุคคลและงบประมาณให้เหมาะสม กำหนดหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนาศึกษาข้อมูลความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกาศแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนา

10. เทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) 5 อันดับ ได้แก่ ควรใช้วิธีการฝึกอบรม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การทำวิจัย การประชุมวิชาการ

11. เทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) 5 อันดับ ได้แก่ ควรใช้วิธีการฝึกอบรม/การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งตามความถนัด การสร้างทีมงาน การสร้าง คู่มือการปฏิบัติงาน

12. เทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และรายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) มี 9 วิธีการ ได้แก่ การอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสนับสนุนให้ทำวิจัย การเข้าประชุมทางวิชาการ การฝึกงาน การมอบหมายงานให้ทำ การจัดหาทีมงานให้และการส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการ

13. เทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) มี 10 วิธีการได้แก่ การฝึกอบรมตามสายงาน การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การมอบหมายงานให้ทำ การให้แก้ปัญหด้วยตนเอง การหมุนเวียนตำแหน่งงาน การส่งเสริมให้ทำวิจัย การสอนงาน และการฝึกงาน

14. วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับ ได้แก่ ควรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการพัฒนาติดตามและสังเกตพฤติกรรมการทำงาน พิจารณาความก้าวหน้าของการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ประเมินผลโดยผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้สอดคล้องกับการไปพัฒนา

5. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่านโยบายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความเห็นสอดคล้องกันว่านโยบายที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของสถาบันได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ดังที่ ดนัย เทียนพุด ได้กล่าวไว้ว่า คนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ ทุกองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายในองค์กร [4] ดังนั้นถ้าหากองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องแล้ว องค์กรนั้นก็จะมี การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ศักยภาพ ของ ภารกิจการหลักของสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การสอน การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของบุคลากรสายวิชาการที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้ง 3 ด้านนี้ควบคู่ไปด้วย ส่วนนโยบายต่อมา 3 อันดับ ได้แก่ ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในการเป็นอาจารย์ที่ดี พัฒนาคุณภาพให้เป็นผู้มีความรู้จริงและสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิดให้นักศึกษาได้ และส่งเสริมการพัฒนาความสามารถด้านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนมากที่สุด เพราะถือว่าเป็นหน้าที่หลักของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดในการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กรที่สอดคล้องกับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น [6] หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารเห็นว่าควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นว่า ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการการพัฒนาของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านทักษะและประสบการณ์ซึ่งเป็นวิธีการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีการหนึ่งที่สมพงษ์ เกษมสิน ได้กำหนดไว้ คือ การสำรวจความต้องการ โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสาร เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม [7] ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร

ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ ญฐนิกา คูปรัดน์ ที่กล่าวถึงวิธีการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นของ หน่วยงานด้วยการศึกษาวิเคราะห์เป้าประสงค์ของหน่วยงานทรัพยากรการบริหาร รวมทั้งการวิเคราะห์ลักษณะงานของหน่วยงานและงานที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร [8] ซึ่งเมื่อแต่ละหน่วยงานหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตนเองได้แล้ว ก็จะต้องเสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการจัดทำการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของหน่วยงานต่อไป การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่อง การเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ซึ่งเป็นข้อสมมติฐานเบื้องต้นประการหนึ่งที่ Pace ได้กำหนดไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานจึงไม่ใช่จะกระทำครั้งเดียวเท่านั้น ไม่มีพนักงานคนใดที่เข้ามาในองค์กรแล้วจะมีทักษะและความรู้ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถทำงานให้บรรลุตามที่ต้องการได้แต่ละคนยังต้องการความรู้ทักษะที่ต่อเนื่องตลอดไป ซึ่งองค์กรต้องส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงทักษะใหม่ๆ ให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง [9] การกำหนดมาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่อง การจัดทำกรอบภาระงานของบุคลากร แต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งมีภาระหน้าที่อะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในกรอบภาระงานของแต่ละตำแหน่ง การกำหนดความสำคัญของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องนโยบายของหน่วยงานมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญเรื่องนโยบายของหน่วยงานมากที่สุด การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารให้ความสำคัญของการศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ Herbest G. Heneman และคณะได้กำหนดไว้ [10] และถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก เพราะถ้าหากหน่วยงานใดสามารถศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้องแล้วก็จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในทิศทางที่ถูกต้องด้วย การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) ผู้บริหารเห็นว่าควรใช้วิธีการอบรมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การสัมมนาและการศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นวิธีการเช่นเดียวกันใช้ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ซึ่งแตกต่างกับวิธีการ การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ใช้วิธีการสัมมนามากกว่าการฝึกอบรมมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542-2547 [11] การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคล ผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรสายวิชาการ

(สาย ก) ควรใช้วิธีการศึกษาต่อมาก ที่สุด สอดคล้องกับที่วรรณโณ นาคเพชรพูล ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ พบว่า กิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ [12] เพราะว่าการศึกษาต่อถือเป็นการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับวิชาที่สอนให้มีความรู้กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนคุณวุฒิแก่อาจารย์อีกด้วย ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรใช้วิธีการอบรมมากที่สุด สอดคล้องกับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เป็นเพราะการฝึกอบรมจะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าการศึกษาต่อและได้ผลรวดเร็วเพราะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) มีภาระหน้าที่เฉพาะด้านที่ชัดเจนอยู่แล้ว การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารเห็นว่าควรใช้วิธีการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับ มอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด แสดงให้เห็นถึง ผู้บริหารมีความคาดหวังว่าเมื่อส่งบุคลากรไปพัฒนาแล้วจะสามารถนำความรู้กลับมากเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นว่าการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการพัฒนา

6. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

6.1 ควรกำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจำเป็นขององค์กรและให้การสนับสนุนงบประมาณดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดให้

6.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเน้นเรื่องการสร้างสายสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รู้จักกันดีขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากยิ่งขึ้น

6.3 ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน

6.4 ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานจัดให้

เอกสารอ้างอิง

[1] ลินี เจริญพจน์. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรม. จุลสารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2537.

- [2] นักรบ ระวีการณ. เทคนิคการเป็นนักจัดอบรม เอกสารประกอบการอบรมการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. นครปฐม : โครงการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล, 2538.
- [3] ชูชัย สมธิโก. จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2 เชียงใหม่ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.
- [4] ดนัย เทียนพุด. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- [5] อานันท์ ศิลปจารุ. คู่มือการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์นิติการพิมพ์, 2546.
- [6] สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นานอักษรการพิมพ์, 2538.
- [7] สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2514.
- [8] ณัฐนิภา คูปรัดน์. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- [9] Pace, R.W., Smith, P.C. & Mills, G.E. Human Resource Development : The Field New Jersey, : Prentice Hall, 1991.
- [10] กิ่งทอง ทองใบ. ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 7 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539.
- [11] กองแผนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. รายงานสถิติบุคลากรที่ลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาในประเทศและต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ 2540-2548. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2541-2548.
- [12] วรรณโณ นาคเพชรพูล. การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.