

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

นายทรงพล หนู่บ้านเกาะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์  
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2554  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY LIBRARIES

Mr. Songpol Hnubanko

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts Program in Library and Information Science

Department of Library Science

Faculty of Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University



ทรงพล หนูบ้านเกาะ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย.  
(HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY LIBRARIES)  
อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมพวิภาไพ เปรมสมิทธิ์, 129 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้าน การระบุความต้องการ การวางแผน การพัฒนา การจัดกิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล และปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านนโยบาย งบประมาณ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาพบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่กำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร โดยห้องสมุดจำนวนมากที่สุด กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด กำหนดเนื้อหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านงานบริการในแผนงานประจำปี ใช้รูปแบบการทำแผนพัฒนาเป็นทีม กิจกรรมพัฒนาทั้งภายในห้องสมุดและภายนอกของห้องสมุดส่วนใหญ่ คือ การประชุม/สัมมนา และประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งมีการนำผลไปใช้เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน

ภาควิชา บรรณารักษศาสตร์

ลายมือชื่อ นิสิต .....

สาขาวิชา บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

ปีการศึกษา 2554



# # 5180129022: MAJOR LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE

KEYWORDS: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT/ACADEMIC LIBRARIES/  
UNIVERSITY LIBRARIES/

SONGPOL HNUBANKO: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF  
UNIVERSITYLIBRARIES. ADVISOR: PIMRUMPAI PREMSMIT, D.A 129 pp.

The purposes of this study were 1) to examine human resource development of university libraries, in terms of, need identification, development planning, development activity and evaluation; and 2) to explore problems concerning human resource development of university libraries regarding library policies, budgetary provisions, library staff and facilities. Questionnaires were distributed to the administrators of universitylibraries.

The resultsindicate that most university libraries have the human resource development written-policy. The majority of libraries have development policy on information technology skills;gather data from behavioral observation; analyzethe need for development from external factors affecting the libraries; identify development content on library service in the annual plan; apply team development planning; use internal and external conference/ seminar for staff development activity; evaluate from actual operations; and utilize evaluation results for the improvement of library operations. The problem faced by the libraries having the highest mean score is unable to allocate budget to fulfill all staff members' needs

Department: Library Science..... Student's Signature .....

Field of Study : Library and Information Science..... Advisor's Signature .....

Academic Year :.....2011.....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมพวิภา ไพ เปรมสมิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูงที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เวลา และกำลังใจ รวมทั้งตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นอย่างดีจนกระทั่งสำเร็จเป็นตัวเล่ม

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมศักดิ์ ศรีบริสุทธิสกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. อรุณช เสวตรัตน์เสถียร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชลธิชา สุทธิอินทร์กุล คณะกรรมการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการห้องสมุด / หัวหน้าห้องสมุด / บรรณารักษ์ผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กรุณาช่วยตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทางด้านบรรณารักษศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

สุดท้าย ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และคนในครอบครัวทุกคนที่ให้กำลังใจในการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่	1
บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมุติฐาน.....	5
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ขอบเขตและประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	8
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	9
วิธีดำเนินการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2 ปรัชญาแนวคิดการพัฒนาระบบ.....	11
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	11
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	12
วัตถุประสงค์ขององค์การ (Institutional objectives) .....	13
วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee objective) .....	14
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	14
การระบุความต้องการ.....	15
การวางแผนการพัฒนา .....	17
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	21
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน....	21
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน..	23
การประเมินผล.....	24



บทที่	หน้า
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด.....	27
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด.....	27
ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด.....	29
ด้านนโยบาย.....	29
ด้านงบประมาณ.....	30
ด้านบุคลากร.....	30
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
งานวิจัยภายในประเทศ.....	31
งานวิจัยต่างประเทศ.....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	38
การกำหนดประชากร.....	38
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล.....	49
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด.....	53
การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	54
การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	54
นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	56
การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	58
การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	60
การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	62
การกำหนดเนื้อหาของแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	62

ประเภทของแผนงาน.....	64
รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	65
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	67
กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน.....	67
กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน.....	69
การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	71
ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	71
วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	73
การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้.....	75
ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด และข้อเสนอแนะ.....	78
ภาพรวมของปัญหา.....	79
ปัญหาด้านนโยบาย.....	80
ปัญหาด้านงบประมาณ.....	82
ปัญหาด้านบุคลากร.....	83
ปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก.....	85
ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น.....	87
5 สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	89
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	89
สมมุติฐาน.....	89
วิธีดำเนินการวิจัย.....	90
สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล.....	91
ตอนที่ 1.....	91
ตอนที่ 2.....	105
สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน.....	110
ข้อเสนอแนะ.....	110
แนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	112
รายการอ้างอิง.....	113

	ญ
บทที่	หน้า
ภาคผนวก: แบบสอบถาม.....	118
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	129

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	48
2	ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทของห้องสมุด มหาวิทยาลัย.....	53
3	การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในนโยบายของห้องสมุด จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย .....	56
4	นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุด มหาวิทยาลัย.....	58
5	การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม ประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	60
6	การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภท ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	62
7	การกำหนดเนื้อหาแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ จำแนกตาม ประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	64
8	ประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุด มหาวิทยาลัย.....	65
9	รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุด มหาวิทยาลัย.....	67
10	กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	69
11	กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	70
12	ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	73

ตารางที่		หน้า
13	วิธีที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	75
14	การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	78
15	ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จำแนกตามประเภทของห้องสมุด มหาวิทยาลัย.....	80
16	ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านนโยบาย จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	81
17	ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านงบประมาณ จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	83
18	ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านบุคลากร จำแนกตามประเภทของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	85
19	ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก จำแนกตาม ประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	87

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management – HRM) ซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานให้แก่บุคลากร โดยองค์การเป็นผู้จัดให้กับบุคลากร ผ่านกระบวนการพัฒนาแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา และผ่านกระบวนการพัฒนาวิชาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อตั้งเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอีกบทบาทหนึ่งคือ เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง (Key Performance Indicator – KPI) ขององค์การ โดยเป็นเครื่องมือวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหรือไม่ (เบญจภัทร์ จาตุรนต์รัศมี 2543)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์การ (ธงชัย สมบูรณ์ 2549) กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพตามกระบวนการที่องค์การกำหนด ย่อมส่งผลให้องค์การมีความสามารถและศักยภาพในการพัฒนาการทำงานต่างๆ ภายในองค์การให้ดีขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถกระทำได้หลายรูปแบบและหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับการตั้งข้อกำหนดต่างๆขององค์การเพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจได้แบ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความจำเป็น 2) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 3) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 4) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ 6) การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กีรติ ยศยิ่งยง 2550) โดยขั้นตอนทั้งหมดของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจมีการตัดบางขั้นตอนออกเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานขององค์การ โดยจากการศึกษางานวิจัยที่

เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาในประเทศไทยพบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Heneman et.al (1980: 332-349) ตัวอย่างเช่น ผลงานการวิจัยของ ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537) เรื่อง การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และผลงานการวิจัยของ สุรจ บุญมาดี (2546) เรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี รวมไปถึงผลงานการวิจัยในสายสนับสนุนการศึกษาอย่าง ห่องสมุด เช่น ผลงานวิจัยของ ชัดติยา ทองทา (2543) เรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอนนั้น ได้แก่ 1) การระบุความต้องการ 2) การวางแผนการพัฒนา 3) กิจกรรมการพัฒนา และ 4) การประเมินผล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ขั้นตอน ตามแนวคิดข้างต้น ดังนี้

1. การระบุความต้องการ จะทำให้องค์กรทราบสาเหตุใดจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน โดยตรวจสอบได้จากผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการเปรียบเทียบจากมาตรฐานการทำงาน ซึ่งสามารถบอกถึงทักษะที่จำเป็นหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่บุคลากรในแต่ละระดับพึงมีและควรพัฒนาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Pont 1991:3) ทั้งนี้องค์กรควรมีการตรวจสอบในเรื่องของผลกระทบทั้งจากภายในและภายนอกที่มีต่อองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจและดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้น (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร 2550: 68-72)

2. การวางแผนการพัฒนา จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มเติมความรู้แก่บุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร (ยงยุทธ เกษสาคร 2547: 20-21) ในการวางแผนการพัฒนา องค์กรควรจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรลงในแผนหลักขององค์กร (ณรงวิทย์ แสนทอง 2549)

3. การจัดกิจกรรมการพัฒนา คือ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาภายในที่องค์กรจัดให้มีขึ้น เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การฝึกอบรมภายใน การมอบหมายงาน เป็นต้น การพัฒนาภายนอกองค์กรที่หัวหน้างานหรือบุคลากรขอเข้ารับการพัฒนาจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก เช่น การให้ศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การร่วมประชุม/สัมมนา เป็นต้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 194) ทั้งนี้ กิจกรรมการ

พัฒนาขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้กิจกรรมการพัฒนามาให้เหมาะสมระยะเวลาที่มีจำกัดและสภาพความจำเป็นขององค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ 2543)

4. การประเมินผล เป็นกระบวนการช่วงสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบและวัดผลสำเร็จว่าการดำเนินการพัฒนาที่ได้ลงทุนไป ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าต่อองค์กรหรือไม่ (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ 2551: 72) ในการประเมินและติดตามผล องค์กรควรมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่อง รูปแบบและวิธีการประเมินผล และกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และการนำผลการประเมินไปใช้ต่อไป (ณรงวิทย์ แสนทอง 2549)

องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้ ขึ้นอยู่กับการพัฒนาของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ เพราะองค์กรรับช่วงคนที่ได้รับการศึกษาพัฒนาจากสถาบันการศึกษา ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ องค์กรจึงต้องมาเติมเต็มในส่วนของคุณรู้ในงาน ทักษะการทำงาน ทักษะคิดต่อ งาน การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบ (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร 2550)

สำหรับห้องสมุดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและภาพลักษณ์ของห้องสมุดอย่างมาก ผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดซึ่งประกอบด้วย กลุ่มวิชาชีพและกลุ่มปฏิบัติการจะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน สามารถใช้เครื่องมือสืบค้นและเทคโนโลยีใหม่ๆที่เข้ามา รวมไปถึงการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยการสื่อสารและทักษะสำหรับการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ บุคลากรของห้องสมุดยังต้องสนับสนุนผู้ใช้ด้วยวิธีการต่างๆที่อาจผสมผสานด้วยทักษะและประสบการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ (Paster 2004) ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการทำงานต่างๆของบุคลากรห้องสมุด มีจุดเริ่มต้นมาจากความต้องการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเอง ซึ่งการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้สามารถช่วยให้ความต้องการเหล่านี้ประสบผลสำเร็จได้ ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลต่อความสำเร็จในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพไว้กับห้องสมุดได้ในระดับสูง ซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของห้องสมุดต่อไปในอนาคต (Jordan and Lloyd 2002)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อ



พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร และไม่ใช่เพียงการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการสร้างการเรียนรู้ในระยะยาวให้กับบุคลากรเพื่อ ให้มีความทันสมัยและสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ทั้งนี้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในห้องสมุด อาทิ งานวิจัยของ ชัตติยา ทองทา (2543) เรื่อง ความต้องการ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า กิจกรรม พัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์ต้องการมากที่สุด คือ เข้าร่วมการไปศึกษาดูงาน นอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการคือ การฝึกปฏิบัติการ เนื้อหาของ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุด ต้องการ คือ เนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่อุปสรรคในการพัฒนาตนเองที่พบก็คือ งานที่ ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ วิไลวรรณ รัตนพันธ์ (2547) เรื่อง การสนับสนุนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์ พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสนับสนุนให้บรรณารักษ์สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมและ พัฒนาได้เต็มเวลา และสนับสนุนงบประมาณในบางกิจกรรม สำหรับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนด้านเวลา และงบประมาณ คือ การ เข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และการประชุมเชิง ปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยที่ผ่านมาในประเทศไทยมีเพียงการศึกษา ความคิดเห็นและ ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบรรณารักษ์และนักวิชาชีพผู้ปฏิบัติงานภายใน ห้องสมุด ยังไม่มีผู้ศึกษาในเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดทั้งกระบวนการ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีความเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีการเรียนรู้และเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตาม วัตถุประสงค์ของห้องสมุดได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและอาจ เกิดขึ้นได้ในอนาคตได้อย่างทันการณ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเข้ามามีบทบาทและเป็น เรื่องสำคัญที่จะตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของห้องสมุดให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอน รูปแบบ และวิธีการ เพื่อให้ห้องสมุดดำเนินการพัฒนา หลากหลายรูปแบบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การระบุความต้องการ การวางแผนการพัฒนา การจัด กิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล รวมทั้งปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

มหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษา

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้าน การระบุความต้องการ การวางแผนการพัฒนา การจัดกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล
2. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

## สมมติฐาน

1. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแผนงานประจำปี จัดกิจกรรมพัฒนาภายในห้องสมุดโดยการฝึกอบรม และประเมินผลจากการทดสอบ
2. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 1. การระบุความต้องการ

- 1.1. นโยบายการพัฒนา
- 1.2. การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจาก
  - 1.2.1. การสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

- 1.2.2. การใช้แบบสอบถาม
- 1.2.3. การสัมภาษณ์
- 1.2.4. คู่มือการปฏิบัติงาน
  
- 1.3. การวิเคราะห์ความจำเป็นจาก
  - 1.3.1. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน
  - 1.3.2. โครงการที่จะเกิดขึ้น
  - 1.3.3. ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด

## 2. การวางแผนการพัฒนา

- 2.1. เนื้อหาของแผนงาน
  - 2.1.1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.1.2. งานบริหาร
  - 2.1.3. งานเทคนิค
  - 2.1.4. งานบริการ
  
- 2.2. ประเภทของแผนพัฒนา
  - 2.2.1. แผนงานประจำปี
  - 2.2.2. แผนงาน 2-5 ปี
  - 2.2.3. แผนงานระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)
  
- 2.3. รูปแบบของแผนการพัฒนา
  - 2.3.1. การทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง
  - 2.3.2. การทำแผนพัฒนารายบุคคล
  - 2.3.3. การทำแผนพัฒนาเป็นทีม

### 3. กิจกรรมการพัฒนา

#### 3.1. กิจกรรมภายใน

- 3.1.1. การปฐมนิเทศ
- 3.1.2. การฝึกอบรม
- 3.1.3. การสอนงาน
- 3.1.4. การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่
- 3.1.5. การมอบหมายงานพิเศษ
- 3.1.6. การฝึกปฏิบัติงานจริง
- 3.1.7. การปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง
- 3.1.8. การปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมุติ
- 3.1.9. การประชุม/สัมมนา
- 3.1.10. การสร้างทีมปฏิบัติงาน

#### 3.2. กิจกรรมภายนอก

- 3.2.1. การศึกษาดูงาน
- 3.2.2. การฝึกอบรม
- 3.2.3. การศึกษาต่อ
- 3.2.4. การประชุม/สัมมนา

### 4. การประเมินผล

#### 4.1. ผู้รับผิดชอบการประเมินผล

- 4.1.1. ผู้อำนวยการห้องสมุด
- 4.1.2. หัวหน้างาน
- 4.1.3. ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง
- 4.1.4. คณะกรรมการ

#### 4.2. วิธีการประเมินผล

- 4.2.1. การสังเกต
- 4.2.2. การสัมภาษณ์
- 4.2.3. ผลการปฏิบัติงานจริง
- 4.2.4. การปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมุติ
- 4.2.5. การตอบแบบสอบถาม
- 4.2.6. การทดสอบ

#### 4.3. การนำผลจากการประเมินไปใช้

### ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ปัญหาด้านนโยบาย
2. ปัญหาด้านงบประมาณ
3. ปัญหาด้านบุคลากร
4. ปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

### ขอบเขตและประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จำนวน 115 แห่ง โดยแบ่งเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 28 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 38 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุด/บรรณารักษ์ผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 115 แห่ง แห่งละ 1 คน รวม 115 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย คำถามปลายเปิดแบบเลือกได้ คำตอบเดียวและหลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด คำถามแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ เพื่อระบุตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม และคำถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุความต้องการ การวางแผนการพัฒนา การจัดกิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล โดยใช้ลักษณะคำถาม 2 รูปแบบ คือ คำถามปลายเปิดแบบเลือกได้คำตอบเดียวและหลายคำตอบและคำถามปลายเปิด

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย รวมถึงข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

1. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย งบประมาณ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งนี้ในแต่ละด้าน มีคำถามย่อยเกี่ยวกับระดับปัญหา ซึ่งเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สัญลักษณ์หมายเลข 1-5 แทนความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ น้อยที่สุด

ทั้งนี้ มีตัวเลือก “ไม่มีปัญหา” สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่ต้องการระบุว่าไม่มีปัญหาในแต่ละเรื่อง

2. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายเปิด

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าหนังสือ เอกสาร เว็บไซต์ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในสื่อสิ่งพิมพ์ และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

3. ทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือโดยนำไปทดสอบกับห้องสมุดคณะของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 1 แห่ง มหาวิทยาลัยมหิดลจำนวน 2 แห่ง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 1 แห่ง รวม 6 แห่ง

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

5. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม ไปยังห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 115 แห่ง แห่งละ 1 คน จำนวน 115 คน

6. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้านสังคมศาสตร์สำหรับวินโดวส์ (Statistical Package for Social Science for Windows – SPSS for Windows) โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

7. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

8. สรุปผลการวิจัย รายงานผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### ปรัชญาบรรณกรรม

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ 1) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การระบุความต้องการ การวางแผนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดและปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการเลือกใช้กรรมวิธีต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ของบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Snell and Bohlander 2007: 282) นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารที่จะต้องคอยเอาใจใส่ จัดและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกัน และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (สมพงษ์ จ้อยสีรี 2513: 531)

Werner and DeSimone (2006: 11) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการผสมผสานความต้องการพัฒนาตนเองของบุคคล และการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร ซึ่งมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงความรู้ ทักษะ ทัศนคติของบุคคลให้ดีขึ้น โดยมีขอบเขตระยะเวลา และวิธีการครอบคลุมมากกว่าจะเป็นเพียง “การฝึกอบรม” ซึ่งการฝึกอบรม มุ่งเน้นเพื่อให้บุคคลสามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นในระยะเวลาอันสั้น หรือเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อป้องกันการความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ส่วน “การพัฒนา” มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนาภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ระบบความคิด และพฤติกรรมในการทำงาน ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลลัพธ์ ที่จะส่งผลกับองค์กรในลักษณะสะสม และให้ผลต่อองค์กรในระยะยาว



“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” จึงเป็นความหมายที่รวมกันของ การฝึกอบรม และ การพัฒนา (วิโรจน์ ลักษณะนาดิศร, 2550: 93)

รังสรรค์ เนียมสนิท (2535: 461) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การให้การศึกษาในอันที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัดและทักษะแก่บุคลากร ทั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในองค์การ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบที่ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย ส่วน ดนัย เทียนพุดม (2543: 43, 127) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง การบูรณาการเพื่อใช้ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การ ซึ่งสัมพันธ์กับการศึกษาต่อเนื่อง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิภาพขององค์การ

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ และการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่บุคลากร โดยองค์การเป็นผู้วางแผนและบูรณาการวิธีการต่างๆอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาของแต่ละบุคคล

### **ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่องค์การนำมาบูรณาการเพื่อส่งเสริมให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้นส่งผลต่ออำนาจในการต่อรองทางธุรกิจโดยตรง (ดนัย เทียนพุดม 2537) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งถือว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็น 1 ใน 3 ฐานสำคัญ นอกเหนือจากศักยภาพขององค์การและประสิทธิภาพขององค์การ และความสามารถหลักขององค์การที่เป็นปัจจัยของการก้าวสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้ (สุกัญญา มกุฎอรฤดี 2551: 29) นอกจากนี้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงการแข่งขันขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอีกบทบาทหนึ่ง คือ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งขององค์การ เพื่อใช้วัดว่า

องค์การบรรลุมัตถประสงค้ในการด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (เบญจภัทร์ จาตุรนต์รัศมี 2543)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นต่อองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ ถูกกำหนดเป็นปัจจัยสำคัญในการลงทุน เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การในฐานะผู้สร้างผลงานไปสู่ความเป็นเลิศ (สุกัญญา มกุฎอรุณี 2551: 66) เพราะไม่ว่าองค์การจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์การ

องค์การนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันและส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับปรุงศักยภาพของตนเอง เพื่อลดข้อบกพร่องในการทำงาน และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะบางครั้งบุคลากรที่องค์การสามารถสรรหามาได้ ถึงแม้มีการศึกษาตรงตามคุณวุฒิที่หน่วยงานต้องการ แต่การเรียนรู้จากสถานศึกษา บุคคลจะได้รับความรู้แบบกว้างในเชิงทฤษฎีมากกว่าการฝึกปฏิบัติ หรือแม้แต่บุคคลที่ผ่านการทำงานในหน่วยงานอื่นมา ก็อาจไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ที่ได้รับอย่างถูกต้องสมบูรณ์ได้ทันที เนื่องจากความแตกต่างด้านลักษณะงาน เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน และสภาพแวดล้อมต่างๆ ระหว่างสถานที่ทำงานเดิมกับสถานที่ทำงานใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยยกระดับความรู้ ความสามารถของบุคคล เพื่อให้เข้าใจในหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทำให้มีศักยภาพพร้อมที่จะก้าวหน้าต่อไป และเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บรรดาคนในองค์การ อีกทั้งจะช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น (ธงชัย สมบูรณ์ 2549: 203-204)

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท คือ วัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน 2512 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2541: 2)

วัตถุประสงค์ขององค์การ หมายถึง เป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวมเป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อองค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน 2512 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2541) ซึ่งพัฒนามาเป็นแนวคิด เรื่องการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ในปัจจุบัน โดยการการพัฒนาองค์การ เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับ

การปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กร เป็นการมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นประโยชน์กับองค์กร เช่น การสร้างทีมงาน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 26-27)

**วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล** (Employee objectives) หมายถึง ความต้องการเพิ่มพูนความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์กับตัวบุคลากร ทั้งนี้ อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงทักษะ ความสามารถในด้านต่างๆของตัวบุคลากร (วิโรจน์ ลักขณาอดิศร 2550: 98) รวมทั้ง ทักษะคิด หรือพฤติกรรมของตัวบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับสายงานที่ตนเองให้ความสนใจและมีความก้าวหน้า (สมพงษ์ เกษมสิน 2512 อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม, 2541) โดยองค์กรจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนได้หลายวิธี เช่น การกำหนดแผนพัฒนาบุคคล การกำหนดนโยบายการพัฒนาหลายด้าน เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกพัฒนาได้ เป็นต้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 179)

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้การบริหารงานทั้งในด้านองค์กรและด้านบุคคลดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน เพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่า ของตัวบุคคลที่จะส่งผลถึงองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

### **กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน ดำเนินการอย่างเหมาะสมและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในการตัดสินใจที่จะดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือสถานปฏิบัติงาน และความสามารถของบุคลากร รวมไปถึงจำนวนของบุคลากรและภาระงานที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม

Heneman and et.al (1980: 332-349) เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ 4 กระบวนการ ได้แก่ การระบุความต้องการ การวางแผนการพัฒนา กิจกรรมการ

พัฒนา และการประเมินผล ทั้งนี้เพราะกรอบแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยหลายเรื่องรวมถึง งานวิจัยในสาขาการศึกษาและสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ด้วย

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Heneman and et.al แบ่งได้เป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

## 1. การระบุความต้องการ

การระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาเป้าหมาย และความต้องการขององค์การควบคู่กับความต้องการพัฒนาของบุคลากร Jordan and Lloyd (2002: 184) ซึ่งอาจเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ หรือสภาวะที่องค์การมีบุคลากรที่ยังขาดทักษะบางอย่างที่เหมาะสมกับภาระงาน โดยสิ่งที้องค์การจะต้องให้ความสนใจ คือ

### 1.1 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่จะทำให้หน่วยงานในสังกัดขององค์การสามารถดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดและศึกษานโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ เพราะองค์การสามารถใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานต่างๆ หากองค์การไม่สามารถปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดที่องค์การกำหนดขึ้นได้ อาจทำให้กระบวนการนั้นเป็นการทำงานที่สูญเปล่าและนำมาซึ่งผลลัพธ์ในด้านลบมากกว่าจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 94) โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนับเป็นการลงทุนกับบุคลากร เพื่อให้เกิดผลประโยชน์กับองค์การในภายหน้า องค์การอาจกำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันความผิดพลาดในเรื่องที่มีลักษณะโต้แย้งกันอยู่ในตัว และสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติให้กับบุคลากรภายในองค์การโดยทั่วถึงกัน (ยงยุทธ เกษสาคร 2547: 27-28)

## 1.2 การศึกษาและรวบรวมข้อมูล

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลของบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถระบุได้ว่า ควรจะส่งบุคลากรคนใดเข้ารับการพัฒนาในเรื่องใด (Delahaye 2000: 15) หากองค์การไม่ทราบถึงความต้องการของบุคลากรของตน และไม่ทราบถึงทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อนำมาใช้กับองค์การ จะทำให้องค์การไม่สามารถประเมินค่าและดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (ยงยุทธ เกษสาคร 2547:94) องค์การศึกษาและรวบรวมข้อมูลดังกล่าวได้จากวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และคู่มือการทำงาน เป็นต้น

## 1.3 การวิเคราะห์ความจำเป็น

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความต้องการขององค์การและนำผลนั้นไปวางแผนเพื่อดำเนินการตามความเหมาะสมขององค์การ โดยอาศัยเป้าหมายขององค์การ เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรกับความสามารถที่องค์การต้องการ หรือช่องว่างระหว่างทักษะที่มีในปัจจุบันขององค์การ กับทักษะที่ต้องการเพื่อจะทำงานในอนาคตขององค์การสำเร็จ (Werner and DeSimone (2006: 129) ทั้งนี้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนา มิใช่เป็นเพียงหาข้อบกพร่องในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพเพื่อใช้ปรับปรุงการทำงานได้ (दनय तेयनपुडम 2543: 54) โดยองค์การอาจทำการวิเคราะห์ได้จาก มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ซึ่งองค์การกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้บุคลากรทราบถึงเหตุผลในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานตามมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น (มุสตี รุมาคม 2551: 13) นอกจากนั้น ผลการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์การทราบถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบันและสามารถทบทวนได้ว่ายังมีความบกพร่อง หรือมีความจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนากับบุคลากรแต่ละคนในเรื่องใดเพิ่มเติม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 127-131)

สำหรับโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นขององค์การ หรือปัจจัยภายในที่มีโอกาสเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานในปัจจุบัน จุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน องค์การสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาได้ เพราะองค์การจะต้องกำหนดทักษะที่

จำเป็นสำหรับโครงการที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการดังกล่าว สามารถเตรียมตัวและดำเนินการพัฒนาทักษะต่างๆได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การวิเคราะห์จากแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงทางสังคม หรือปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานต่างๆขององค์กร ทั้งในฐานะโอกาสและภัยคุกคามก็มีความสำคัญ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 82-85)

กระบวนการระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายและลดความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Delahaye 2000: 112-115) รวมทั้งช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่

## 2. การวางแผนการพัฒนา

การวางแผนการพัฒนา คือ การกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร เช่น แผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนงานประจำปี แผนงานระยะปานกลางขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดและวางแผนอย่างชัดเจน จะทำให้องค์กรและบุคลากรมองเห็นทิศทางในการดำเนินการต่างๆ และสามารถปฏิบัติตามได้ โดยองค์กรอาจจัดให้มีการทบทวนแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ทุกปี เพราะบางแผนอาจมีความจำเป็นจะต้องปรับแก้เพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร รวมไปถึงนโยบายและตัวชี้วัดต่างๆที่มีกำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดและสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Jordan and Lloyd 2002) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดควรให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

### 2.1 เนื้อหาของแผนงาน

การกำหนดเนื้อหาของแผนงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อทราบถึงความต้องการในทักษะที่ยังขาดหรือที่ต้องการพัฒนาขององค์กรและบุคลากรแล้ว จึงมีการกำหนดเนื้อหาเรื่องต่างๆ เพื่อทำการคัดเลือกและส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ในแต่ละเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในการกำหนดเนื้อหาของแผนงานจะต้องไม่ลืมว่า ต้องให้สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดขององค์กร และเป้าหมายความสำเร็จที่องค์กรตั้งไว้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551) ในองค์กรที่ต่างกัน ย่อมมี

การกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาแตกต่างกันตามความสำคัญของแต่ละสาขาอาชีพ สำหรับห้องสมุด งานหลักที่สำคัญ ได้แก่ ด้านงานบริการ ซึ่งถือเป็นพันธกิจหลักในการดำเนินงานของห้องสมุดทุกประเภท ด้านงานเทคนิค ซึ่งเป็นงานเฉพาะของนักวิชาชีพอย่างบรรณารักษ์ ด้านงานบริหาร ซึ่งมีความจำเป็นที่องค์กรทุกแห่งรวมถึงห้องสมุดต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจุบันเป็นความจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินงานขององค์กรทั่วไป รวมถึงห้องสมุดด้วย (กนกวรรณ บัวงาม 2551: 36-43)

การกำหนดเนื้อหาของแผนการพัฒนาอย่างชัดเจนจะช่วยให้ทั้งห้องสมุดและผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน และไม่เกิดการสูญเปล่าในการส่งบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## 2.2 ประเภทของแผนงาน

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประเภทต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและความเหมาะสมในการดำเนินการพัฒนา เพราะหากองค์กรไม่กำหนดแผนงานให้เกิดเหมาะสม อาจส่งผลให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร และไม่เกิดประโยชน์กับองค์กรในที่สุด

ประเภทของแผนอาจจำแนกออกตามลักษณะของงานต่างๆที่รับผิดชอบในองค์กรและยังสามารถจำแนกได้ ตามระยะเวลา ดังนั้นอาจใช้ความแตกต่างด้านเวลาในการกำหนดเป็นแผนงาน (ยงยุทธ เกษสาคร 2547: 105-106) ดังนี้

**แผนงานประจำปี** การกำหนดแผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี จะทำให้องค์กรมีความสม่ำเสมอในการดำเนินการและทำให้เกิดความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินแผนงาน และสามารถดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการต่างๆได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งองค์กรควรกำหนดให้สอดคล้องกับแผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาวด้วย

**แผนงานระยะ 2-5 ปี** หรืออาจเรียกว่า “แผนระยะปานกลาง” ในการกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประเภทนี้ องค์การอาจเห็นถึงความจำเป็นในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการยาวนานกว่าที่แผนงานประจำปีจะสามารถรองรับได้ และเพื่อให้มีระยะเวลาในการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพการกำหนดระยะเวลาให้มีขอบเขตกว้างขึ้นจะช่วยส่งผลให้การดำเนินการต่างๆมีความต่อเนื่อง ซึ่งในการกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนระยะปานกลาง องค์การควรวางแผนให้สอดคล้องกับแผนงานระยะยาวเช่นกัน

**แผนงานระยะยาว (มากกว่า 5 ปี ขึ้นไป)** โดยทั่วไปอาจเรียกว่าใน “แผนยุทธศาสตร์องค์การ” เนื่องจาก แผนงานที่มีระยะตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปถือได้ว่าเป็นแผนระยะยาวที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อสร้างขอบเขตกว้างๆในการดำเนินการต่างๆให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นในการกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว จึงทำให้ไม่สามารถวัดผลได้ในระยะเวลาอันสั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งแผนพัฒนาระยะยาวนี้ นิยมกำหนดขึ้นเพื่อใช้กับการดำเนินการกิจกรรมที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม แผนระยะยาวนี้ ควรจะมีการปรับปรุงทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจข้อสันนิษฐานและแนวโน้มต่างๆของแผน รวมไปถึงความก้าวหน้าของแผนด้วย

### 2.3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการพัฒนา เพื่อให้เหมาะสมกับทักษะที่ยังมีไม่เพียงพอ หรือภาระงานของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนาดังนี้

**การทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง** คือ การที่องค์การเปิดโอกาสให้กับบุคลากรของตนเองสร้างแผนพัฒนาความสามารถของตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับตัวบุคลากรเอง ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองนั้น จะทำให้บุคลากรสามารถระบุความต้องการ และทักษะต่างๆที่ตนเองต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมได้ โดยแนวคิดนี้เกิดจากความเข้าใจว่าตัวบุคลากรเองย่อมรับรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ทำให้สามารถเลือกทักษะที่ยังมีไม่เพียงพอได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่เป็นการสูญเปล่า หรือสิ้นเปลืองมาก



เกินความจำเป็น (อรุณ รักรธรรม 2541) การทำแผนพัฒนาตนเอง มิใช่เป็นเรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคคล และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งนี้ ในการทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง จะต้องอยู่ในขอบเขตในการสร้างประโยชน์หรือประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรด้วย

การทำแผนพัฒนาตนเองจะไม่ประสบความสำเร็จหากบุคลากรไม่มีความใฝ่รู้ และต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรทุกคนมีความตั้งใจ และสนใจในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง จะส่งผลให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาตนเอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (อรุณ รักรธรรม, 2541: 75)

**การทำแผนพัฒนารายบุคคล** เป็นกรอบหรือแนวทางที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถกำหนดเส้นทางในการพัฒนาของตนเองได้ ซึ่งองค์กรจะเป็นผู้เตรียมการและวางแผนล่วงหน้าเพื่อที่จะเข้าไปพูดคุยกับบุคลากรถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวบุคลากรที่มีต่อภาระงาน ทั้งนี้การทำแผนรายบุคคลจะทำให้บุคลากรได้พัฒนาในทักษะที่ต้องการและตอบสนองกับความจำเป็นขององค์กรด้วย (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 179)

**การทำแผนพัฒนาเป็นทีม** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน การทำงานเป็นทีมหรือการพัฒนาเป็นทีมเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของระบบองค์กร และเป็นการทำงานสมัยใหม่ ที่ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ นิยมนำมาใช้ เพื่อปรับและพัฒนาโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานให้มีความแบนราบ และลดลำดับชั้นในการจัดการให้น้อยลง ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว โดยมีความเชื่อว่าการพัฒนาทีมงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และยืดหยุ่นกว่าองค์กรในรูปแบบเดิม ที่มีลักษณะการแบ่งลำดับชั้นในองค์กรเป็นหลายระดับตลอดจนจัดโครงสร้างตามความชำนาญของบุคคล (ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545)

การทำแผนพัฒนาเป็นทีมอยู่ในการตัดสินใจขององค์กรว่าต้องการให้บุคลากรคนใดเข้าร่วมในทีมพัฒนาที่จัดตั้งขึ้น เพื่อพัฒนาในทักษะเดียวกัน หรือบุคลากรในทีม

สามารถแบ่งปันความรู้และช่วยเหลือกันได้ ทั้งนี้ การทำแผนพัฒนาเป็นทีมยังช่วยให้เกิดเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกันในการดำเนินงานต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (दनัย เทียนพุดม 2543: 68-72)

### 3. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรสามารถเลือกใช้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสภาพความจำเป็นขององค์กรและบุคลากร (Werner and DeSimone 2006) แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมการพัฒนาภายในหน่วยงาน และกิจกรรมการพัฒนาภายนอกหน่วยงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ 2551: 194-199)

#### กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน

**การปฐมนิเทศ (Orientation)** การปฐมนิเทศทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทั้งผู้ที่เข้ามาใหม่หรือโยกย้ายตำแหน่งงาน หรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากทำให้บุคลากรผู้เข้ารับการปฐมนิเทศมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานขององค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้รวดเร็ว ทำให้ไม่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานมาก ทั้งยังเป็นกรทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรคนอื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากความไม่รู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Stanley 2008: 72-75)

ในการปฐมนิเทศของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม ทั้งนี้เพราะความคาดหวังขององค์กรต่อการปฐมนิเทศไม่เหมือนกัน ซึ่งบางแห่งใช้เพื่อการสอนบุคลากรให้ทราบถึงภาระงานโดยตัวของตนเอง แต่บางองค์กรใช้เพื่อสร้างทีมงานและปลูกฝังวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546: 65)

**การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน** เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ สร้างความชำนาญ และปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้บุคลากร

มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ในงานที่มีลักษณะเดียวกันด้วย (อรุณ รักธรรม, 2541: 71)

**การสอนงาน (Coaching)** คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่หัวหน้างานมุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาความสามารถของบุคลากร กระบวนการดังกล่าวขึ้นกับความร่วมมือร่วมใจ ภายใต้ส่วนประกอบ 3 ประการ ซึ่งได้แก่ การช่วยเหลือด้านเทคนิค การทำงาน แรงสนับสนุนส่วนตัว และความท้าทายส่วนบุคคล (ไอบาร่า 2550) ส่วนประกอบเหล่านี้ประสานอยู่ด้วยกันได้ด้วยความเข้าใจกันระหว่าง ผู้สอนงานและผู้เรียนงาน ทำให้เกิดความเข้าใจงาน เกิดความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้ได้รับการสอนงาน

**การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation)** เป็นการฝึกบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่า 1 งาน โดยการให้บุคลากรหมุนเวียนเปลี่ยนไปทำหน้าที่ต่างๆ ที่แตกต่างกันจากเดิม ทั้งนี้ เป้าหมายในการหมุนเวียนงานนี้ อาจเป็นการมอบหมายภาระงานใหม่ให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่าง คนกับงานมากยิ่งขึ้น (อรุณ รักธรรม 2541: 200)

**การมอบหมายงานพิเศษ (Task Assignments)** คือ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด มอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะทำงานนั้นๆ ได้บรรลุผลตามต้องการ และดำเนินงานอย่างดี โดยคำนึงถึงทั้งงานที่มอบหมาย ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมาย รวมทั้งการให้อำนาจในการดำเนินงานสนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ และมีการติดตามผลของผู้มอบหมายงาน อันจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามต้องการ การมอบหมายงานไม่ใช่เป็นเพียงกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรหรือทีมงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่ทำให้ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและหัวหน้างานสามารถพัฒนาได้ทั้ง 2 ฝ่าย (นงลักษณ์ ภิญญอมงคล, 2550: 78)

**การให้ปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง** คือ การมอบหมายให้บุคลากรเริ่มต้นการปฏิบัติงานในหน้าที่จริงทันที และผู้มอบหมายงานจะเป็นผู้สังเกตและคอยให้คำแนะนำใน

ระหว่างการปฏิบัติงาน (Snell and Bohlander 2007: 296) การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานนี้ จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงได้ในระยะเวลาสั้น

**การให้ปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมติ** คือการสร้างสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้บุคลากรทดลองปฏิบัติงานในบทบาทสมมติ และมีผู้บังคับบัญชาคอยสังเกตและประเมินผลการปฏิบัติ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ 2551: 207-208)

**การประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน** ปัจจุบันการสัมมนาถูกนำมาใช้ในฐานะเป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การจัดขึ้นเป็นกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรภายในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้สำหรับการทำงาน โดยหน่วยงานอาจมีการจัดการประชุม/สัมมนาโดยแบ่งเนื้อหาตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น การประชุมสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ระดับผู้บริหารชั้นต้น ระดับผู้บริหารระดับกลาง เป็นต้น เพื่อให้สามารถผู้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาได้ประโยชน์อย่างเหมาะสม (อรุณ รักธรรม 2541: 201)

**การสร้างทีมปฏิบัติงาน** คือ การกำหนดกลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมงานอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะประกอบด้วยหัวหน้าทีมและสมาชิกของทีม ที่อาจจะมาจากหน่วยงานที่ต่างกัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน และประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด (ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ และคณะ, 2545:10-11)

### กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน

**การฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน** คือ การส่งบุคลากรขององค์การเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานหรือองค์การอื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในทักษะที่ยังมีไม่เพียงพอ หรือเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับ (Jordan and Lloyd 2002) ทั้งนี้ในการส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ องค์การต้องกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาไว้ให้ชัดเจน

เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาของทั้งตนเองและองค์กร (ถาวรศักดิ์ คงศาสน์ 2553: 71-76)

**การศึกษาดูงาน** คือ การส่งบุคลากรเข้ารับฟังประสบการณ์ หรือระบบการทำงานของหน่วยงานอื่น ที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในงาน หรือมีการทำงานที่เป็นมาตรฐานและเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเข้าไปศึกษาหาความรู้ ทั้งนี้การศึกษาดูงานเป็นการฝึกอบรมซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาจากของจริง เพื่อให้ได้ประโยชน์มากขึ้น และสามารถนำมาใช้พัฒนาการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม (อรุณ รักรธรรม 2541: 228)

**การศึกษาต่อ** เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ระยะเวลามาก แต่องค์กรสามารถคาดหวังประสิทธิผลในระยะยาวสำหรับองค์กรได้อย่างดี เนื่องจากการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ถือเป็น การสั่งสมประสบการณ์และความรู้ได้เป็นอย่างดี หลังจากบุคลากรผ่านการพัฒนาด้วยวิธีนี้แล้ว องค์กรสามารถนำเอาความรู้จากบุคลากรมาพัฒนาองค์กรได้ หรืออาจให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นวิธีการพัฒนาองค์กรที่ดีอีกวิธีการหนึ่ง

**การประชุม/สัมมนาภายนอกหน่วยงาน** นอกจากการเข้าร่วมกิจกรรมการสัมมนาภายในหน่วยงาน การส่งบุคลากรเข้าร่วมการสัมมนากับต่างหน่วยงานหรือองค์กร เป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่องค์กรมักเลือกใช้ โดยอาจเป็นการประชุมเชิงบรรยายให้ความรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรอาจได้เรียนรู้ถึงทักษะใหม่ๆ หรือประสบการณ์ที่ตนเองไม่เคยพบมาก่อน และนำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร

#### 4. การประเมินผล

การประเมินผล เป็นกระบวนการสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการพัฒนาที่ได้ลงทุนไป ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าต่อองค์กรหรือไม่ ทั้งนี้กระบวนการประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีปัญหามากที่สุด เนื่องจากองค์กรบางแห่ง แม้ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จนเสร็จสิ้นกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา แต่ไม่มีการดำเนินการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง ด้วยเหตุที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ

และขาดความชำนาญในการดำเนินการ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรได้ลงทุนไปนั้น สูญเปล่าและไม่เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างที่ควรจะเป็น (ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม, 2537)

ในการประเมินผล องค์กรควรมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่อง ผู้รับผิดชอบ ในการประเมินผล รูปแบบและวิธีการประเมินผล และการนำผลการประเมินไปใช้

**4.1 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** โดยหลักการ ผู้มีบทบาทหน้าที่ในการประเมินผล คือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้อนุมัติการส่งเข้าร่วมการพัฒนา แต่ในบางกรณี อาจให้บุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน หรืออาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ ในการประเมินผล รวมไปถึงการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองว่าได้รับประโยชน์มากน้อย เพียงใด (มุสดี รุมาคม 2551: 16-19) ทั้งนี้เพื่อความเป็นกลางไม่มีอคติ ใดๆก็ดี การประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้เกี่ยวข้องน่าจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่า ผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548: 219)

**4.2 วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรทราบถึงผลในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประสบผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเลือกรูปแบบในการ ประเมินได้หลายรูปแบบ (มุสดี รุมาคม 2551: 71-72) ดังนี้

**การสังเกต** หมายถึง การเฝ้าติดตามพิจารณาและบันทึกสิ่งที่ศึกษาอย่างมี ระเบียบและหลักการ เพื่อจะได้รู้ถึงความเป็นไป ความสัมพันธ์หรือความมีเหตุผลของพฤติกรรม ต่างๆ

**การสัมภาษณ์** เป็นการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ ว่าจะเป็นในเรื่องบุคคล สถานที่จัดกิจกรรม และตัวโครงการหรือหลักสูตรการพัฒนา

**การปฏิบัติงานจริง** คือ วิธีการประเมินผลการพัฒนาโดยการให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาปฏิบัติงานจริงทันทีหลังจากจบกระบวนการพัฒนา ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันแพร่หลายที่สุด

เพราะเชื่อว่าทำให้ปฏิบัติงานจริงจะทำให้เห็นผลชัดที่สุดว่าผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจและได้รับความรู้จากกระบวนการพัฒนามากน้อยเพียงใด

**การปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมติ** องค์การหรือหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดสถานการณ์สมมติขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้ารับการทดสอบโดยการให้เข้าไปแก้ปัญหาในสถานการณ์ดังกล่าวที่กำหนดให้

**การตอบแบบสอบถาม** เป็นวิธีการที่นิยมอีกวิธีการหนึ่ง เนื่องจากประหยัดเวลาในการดำเนินการประเมิน แต่ก็ส่งผลให้ผลประเมินที่ได้รับนั้น อาจจะไม่ชัดเจนหรือได้รับผลแบบกว้างเกินไป เนื่องจากการจัดทำแบบสอบถามในการประเมินการพัฒนา นิยมจัดทำขึ้นในลักษณะคำถามที่เปิดกว้างเพื่อให้สามารถใช้ในการประเมินได้หลากหลายกลุ่มงาน

**การทดสอบ** วิธีการประเมินผลโดยการทดสอบนั้น ผู้ทดสอบอาจเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดวิธีการในการทดสอบขึ้น และวัดผลจากความน่าพอใจในคำตอบของผู้รับการพัฒนา วิธีการทดสอบนี้ มักใช้กับกลุ่มงานที่มีความเฉพาะเจาะจงในเนื้อหางาน เนื่องจากวิธีการทดสอบนั้น แม้จะเป็นถูกประเมินว่าเป็นที่พอใจของฝ่ายงานหนึ่ง แต่อาจจะไม่สามารถนำผลการประเมินนั้นไปใช้กับฝ่ายงานอื่นๆได้

**4.3 การนำผลจากการประเมินไปใช้** เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การหรือหน่วยงานควรจัดเตรียมแผนในการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ (दनัย เทียนพุดม 2543: 56-57) ตัวอย่างการนำผลจากการประเมินไปใช้ เช่น นำไปสรุปผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสนอผู้บริหาร แจ้งผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ นำผลไปเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก่อนเข้ารับการพัฒนา นำผลไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน นำไปวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป นำไปปรับปรุงการจัดกิจกรรมการพัฒนาภายในหน่วยงาน นำผลไปใช้คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการพัฒนาในเรื่องเดียวกัน เป็นต้น

## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

ห้องสมุดเป็นสถานบริการสารสนเทศที่มีความสำคัญในการส่งเสริมผู้ใช้บริการให้มีความรู้และเป็นแหล่งสารสนเทศที่สำคัญขององค์การในการก้าวสู่ความเป็นเลิศ รวมไปถึงความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของยุคสมัย ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ที่ล้วนมีพัฒนาการและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ห้องสมุดต้องตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ การพัฒนาศักยภาพของบรรณารักษ์ผู้ใช้บริการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้ใช้บริการ ห้องสมุดได้อย่างเหมาะสม (ทวิศักดิ์ กอนันตกุล 2552: 23-37)

ทรัพยากรมนุษย์ถูกกำหนดเป็นปัจจัยที่สำคัญในการลงทุน เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าขององค์การ สำหรับห้องสมุดที่มีพันธกิจหลัก คือ การบริการ บุคลากรของห้องสมุดต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และมีการปรับปรุงพฤติกรรมของตนเพื่อให้เอื้อในการบริการต่อผู้ใช้ (สุกัญญา มกุฎอรดี 2551: 66-75) นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และส่งเสริมให้ห้องสมุดของตนก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ (สุรพล นิติไกรพจน์ 2552:13)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงาน และภาพลักษณ์ของห้องสมุด ผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดซึ่งประกอบด้วย กลุ่มวิชาชีพและระดับปฏิบัติการจะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน สามารถใช้เครื่องมือสืบค้นและเทคโนโลยีใหม่ๆ ต่างๆ ที่เข้ามา รวมไปถึงการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยการสื่อสารและทักษะสำหรับการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ บุคลากรของห้องสมุดยังต้องสนับสนุนผู้ใช้ด้วยวิธีการต่างๆ ที่อาจผสมผสานด้วยทักษะและประสบการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ (Paster 2004: 37-46)

## ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

ห้องสมุดจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีพันธกิจหลักคือการบริการ การสร้างห้องสมุดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดและบรรณารักษ์โดยตรง ดังนี้



1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ห้องสมุดต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ๆ เข้ามาสู่ห้องสมุดและทำให้มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการให้บริการในรูปแบบต่างๆกับผู้ใช้ ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นตามยุคสมัย (ทวีศักดิ์ กอนันตกุล 2552) ทั้งนี้ ห้องสมุดจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมิได้ หากทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดไม่มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีต่างๆดังที่กล่าวมา บรรณารักษ์และนักวิชาชีพผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดจึงต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Balaji 2011: 487-488)

2. การบริการ ห้องสมุดมีการจัดบริการที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ตามความคาดหวังของผู้ใช้ โดยเฉพาะในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ที่จำเป็นจะต้องสร้างห้องสมุดให้เป็นหน่วยงานบริการสารสนเทศที่ดีที่สุด เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนให้กับคณาจารย์และนิสิต นักศึกษาในหลากหลายสาขาวิชา รวมไปถึงนักวิจัยและบุคลากรจากหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กรด้วย (Paster, 2004: 38) ดังนั้นนอกจากความรู้ที่บรรณารักษ์และกลุ่มนักวิชาชีพผู้ปฏิบัติงานภายในห้องสมุดต้องพึงแสวงหาอยู่เสมอแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวช่วยสำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคลากรของห้องสมุดมีการเรียนรู้เพิ่มเติม และได้เพิ่มพูนทักษะต่างๆ ที่ยังมีไม่เพียงพอ หรือยังขาดแต่มีความจำเป็นต่อการให้บริการต่างๆของห้องสมุด (White and Weaver 2004: 116) เพื่อให้บรรณารักษ์สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความเป็นมืออาชีพที่น่าเชื่อถือในมุมมองของผู้ใช้ (ชูมาน ถิระกิจ 2551: 66-72) ทั้งนี้รวมไปถึงการปรับปรุงทัศนคติที่ไม่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้ใช้บริการเปลี่ยนแปลงมุมมองที่มีต่อภาพลักษณ์ของห้องสมุดแตกต่างไปจากในเดิม (ประณม ถาวรเวช 2551: 91-108)

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ สภาพะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และ

พัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การสร้างห้องสมุดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะทำให้ห้องสมุดและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2553) ทั้งนี้เมื่อห้องสมุดดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดได้รับการพัฒนาจนมีความขีดความสามารถ และศักยภาพที่มากเพียงพอจะสามารถทำให้ห้องสมุดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็จะเป็นหนทางในการก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศต่อไป

### **ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด**

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องของนโยบาย การวางแผนต่างๆบุคลากรของห้องสมุด การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ต่างๆ รวมไปถึงสถานที่ในการทำงานและจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด อาจประสบปัญหา โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

#### **1. ด้านนโยบาย**

1. การนำนโยบายไปปฏิบัติ ห้องสมุดบางแห่งมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างชัดเจนแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากในการปฏิบัติงานจริงบรรณารักษ์อาจมีภาระงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานในหน้าที่ ทำให้ไม่สามารถให้ห้องสมุดไม่สามารถดำเนินแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ไม่เฉพาะห้องสมุดเท่านั้นที่ประสบปัญหาในด้านนโยบาย องค์การต่างๆประสบปัญหาในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรขององค์การไม่มีความเชื่อมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 91)

2. การจำกัดสิทธิ์ในการเข้ารับการพัฒนา ห้องสมุดอาจกำหนดนโยบายให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่เท่านั้น ซึ่งอาจขัดแย้งกับความต้องการพัฒนาของบุคลากร หรือห้องสมุดกำหนดนโยบายโดยระบุคุณลักษณะของบุคลากรที่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบางประเภทเช่น การศึกษาต่อ ไล่ละเอียดเกินกว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติได้

## 2. ด้านงบประมาณ

1. ห้องสมุดบางแห่งที่มีงบประมาณจำกัด โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะถูกตัดออกเป็นสิ่งแรก และบางครั้งก็ไม่มีที่ตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยเฉพาะ (Maesaroah and Genoni 2010) หรือสำหรับห้องสมุดบางแห่งที่มีการก่อตั้งทุนสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ก็ยังไม่สามารถที่จะกระจายงบประมาณที่มีให้กับบุคลากรทั้งหมดได้อย่างทั่วถึง (Ukwoma and Akanwa 2008)

2. การเบิกจ่ายงบประมาณจำเป็นต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ทำให้ห้องสมุดต้องวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า เพื่อให้บุคลากรสามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้ทันตามกำหนดการที่วางไว้ หากห้องสมุดดำเนินการเพื่อเบิกค่าใช้จ่ายช้าเกินไปอาจทำให้บุคลากรไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญบางรายการได้

## 3. ด้านบุคลากร

1. การขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีกำลังคนทดแทนในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้ห้องสมุดอาจเลือกไม่ส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาเพื่อมิให้บกพร่องในการทำงาน รวมไปถึงบุคลากรเข้าใจว่าตนเองมีภาระงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาได้ (จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ 2534) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีงบประมาณและการให้บริการที่มีการหมุนเวียนเป็นปี ตามปีการศึกษา การให้บุคลากรไปศึกษาต่อ ย่อมส่งผลกระทบมาถึงงานทำให้ขาดบุคลากรในหน่วยงาน (ชัตติยา ทองทา, 2544)

2. ความต้องการพัฒนาของบุคลากรขัดแย้งกับความต้องการของห้องสมุด ทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลหลังจากผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบุคลากรไม่ให้ความสนใจในเรื่องที่ถูกส่งให้เข้าร่วมกิจกรรม

#### 4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

1. สถานที่และอุปกรณ์สำหรับการจัดกิจกรรมการพัฒนามีผลต่อความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี หากผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่มีอุปกรณ์สำหรับการทดลองปฏิบัติ อาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายกับการร่วมกิจกรรม (Ukwoma and Akanwa 2008)

2. ห้องสมุดไม่มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ ทำให้ในการดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรแต่ละครั้งอาจไม่ราบรื่นเท่าที่ควร รวมไปถึงไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เหมาะสม เนื่องจากในการจัดการกิจกรรมการพัฒนาแต่ละครั้ง จำเป็นต้องใช้กำลังคนในการดูแลเป็นจำนวนมาก

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด รวมทั้งหมด 7 เรื่อง แบ่งเป็นงานวิจัยในประเทศไทยจำนวน 4 เรื่อง และงานวิจัยในต่างประเทศจำนวน 3 เรื่องดังนี้

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 1. งานวิจัยในประเทศ

สนธยา ไกรลาสสุวรรณ. (2531) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของบรรณารักษ์และผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบรรณารักษ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นบรรณารักษ์และผู้บริหารด้วยแบบสอบถาม จำนวน 180 ฉบับ จากห้องสมุดมหาวิทยาลัย สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 25 แห่ง จำแนกเป็นสถาบันอุดมศึกษาส่วนกลางจำนวน 15 แห่ง และส่วนภูมิภาคจำนวน 10 แห่ง ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สาเหตุที่ทำให้บรรณารักษ์ไม่เคยเข้าร่วม

กิจกรรมการฝึกอบรมและการประชุมสัมมนา คือ เวลาเป็นอุปสรรคและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา สาเหตุที่หน่วยงานไม่มีนโยบายเวียนงานคือ จำนวนบุคลากรน้อย สาเหตุที่บรรณารักษ์ไม่เคยไปศึกษาดูงานคือ ปัญหาเรื่องงบประมาณ และไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา สำหรับเรื่องการศึกษาต่อ บรรณารักษ์เห็นว่า หน่วยงานควรอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเต็มเวลา สาเหตุที่ไม่เคยไปศึกษาต่อคือขาดเงินทุนสนับสนุน ไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทน และภาระทางครอบครัวผูกมัด

จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์ (2534) ศึกษาเรื่อง ความต้องการการพัฒนาทางวิชาการของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า บรรณารักษ์ที่เคยมีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรม พัฒนาตนเองด้วยการอ่านและค้นคว้าด้วยตนเองมากที่สุด ส่วนปัญหาอุปสรรคที่มีระดับมากที่สุดคือ ภาระหน้าที่ในการทำงานมีมากจนไม่มีเวลาไปพัฒนาตนเอง ส่วนทางด้านระดับความต้องการการพัฒนาทางวิชาการ บรรณารักษ์มีความต้องการพัฒนาตนเอง โดยต้องการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานห้องสมุดแห่งอื่นๆ ภายในประเทศมากที่สุด รวมทั้งต้องการพัฒนาหัวข้อความรู้ด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าหัวข้ออื่นๆ โดยเห็นว่าวิธีการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาหัวข้อความรู้

ชัตติยา ทองทา (2544) ศึกษาเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในด้านประเภท เนื้อหา หน่วยงานที่จัดและระยะเวลาจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งศึกษาปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การดำเนินการวิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 206 คน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วมคือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมพัฒนาแบบไม่เป็นทางการคือ การฝึกปฏิบัติงาน เนื้อหาของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการคือ เนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย คือ ปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยรวม บรรณารักษ์ประสบปัญหาในระดับปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม

วิไลวรรณ รัตนพันธ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การสนับสนุนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์ ต่อการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์ในด้าน การวางแผนการสนับสนุน รูปแบบ กิจกรรมและเนื้อหาที่ให้การสนับสนุน และความต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์ ในด้าน รูปแบบ กิจกรรม เนื้อหา รวมทั้งปัญหาในการพัฒนาวิชาชีพ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารและบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน จำนวน 48 แห่ง รวมจำนวนผู้บริหารของห้องสมุดทั้งสิ้น 41 คน และบรรณารักษ์จำนวน 350 คน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนด้านเวลาและงบประมาณคือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพที่บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ต้องการคือ ให้เข้าร่วมกิจกรรมเต็มเวลาและต้องการให้สนับสนุนงบประมาณทั้งหมด สำหรับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ต้องการให้สนับสนุนด้านเวลา และด้านงบประมาณคือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Osei (1996) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรวิชาชีพในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของ the University of Science and Technology (UST), Kumasi ประเทศ Ghana การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ศึกษาในเรื่องความต้องการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรเพื่อให้ รองรับกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาและศึกษาภาพรวมของการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร และสร้างการมีส่วนร่วมในการสัมมนาในระดับชาติและระดับนานาชาติเพื่อให้บุคลากรห้องสมุดได้รับความรู้และประสบการณ์ในวงกว้าง ประชากรคือ บรรณารักษ์ และ นักวิชาชีพ 11 คน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ภายในห้องสมุด ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ กิจกรรมการพัฒนาที่ห้องสมุด UST ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมภายในประเทศ และการประชุมนานาชาติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาวิชาชีพระดับชาติ ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดแคลนเงินทุนสนับสนุน ทำให้สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมได้จำกัด

Ukwoma and Akanwa (2008) ศึกษาเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยประเทศ Nigeria: ในรัฐ Imo ประเทศ Nigeria ในเรื่อง ประเภทของการฝึกอบรม ที่มาของความต้อการ ปัจจัยที่มีผลกระทบ และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คือ Imo State University (IMSU) และ Federal University of Technology, Owerri (FUTO) โดยมีกลุ่มประชากร คือ เจ้าหน้าที่ในห้องสมุดและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องห้องสมุดของ Imo State University และ Federal University of Technology, Owerri จำนวนทั้งสิ้น 57 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า โปรแกรมการพัฒนาที่ใช้มากที่สุดของ Imo State University คือ การประชุมนิเทศ รองลงมา คือ การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมในงานบริการ การสัมมนาและการทดลองเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมการพัฒนาที่ใช้มากที่สุดของห้องสมุด Federal University of Technology, Owerri คือ การประชุมนิเทศ การสัมมนา และการประชุมร่วมกันเท่านั้น รองลงมา คือ การให้ฝึกปฏิบัติงานจริง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้เข้าพัฒนามากที่สุดของห้องสมุดมหาวิทยาลัย Imo State University คือ งบประมาณไม่เพียงพอ และข้อจำกัดในด้านการเงินส่วนบุคคลเท่านั้น รองลงมา คือ หัวหน้างานไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร ขาดความจริงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมไม่เพียงพอ เท่านั้น ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้เข้ารับการพัฒนาที่มากที่สุดของห้องสมุดมหาวิทยาลัย Federal University of Technology, Owerri คือ ข้อจำกัดในด้านการเงินส่วนบุคคล รองลงมา คือ ทุนที่ได้รับไม่เพียงพอ

Maesaroh and Genoni (2010) ศึกษาเรื่อง การค้นหาวิธีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องของห้องสมุดมหาวิทยาลัยอินโดนีเซีย โดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 133 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 69 ฉบับ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ห้องสมุดส่วนใหญ่มีการทำแผนพัฒนาบุคลากร เนื้อหาที่กำหนดให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาที่มากที่สุดคือ การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ กิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมอย่างต่อเนื่องมากที่สุด คือ การสัมมนา/การประชุมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมเป็นครั้งคราวมากที่สุด คือ การเข้าร่วมประชุมก่อน/หลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ ห้องสมุดจำนวนมากที่สุดมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวนร้อยละ 40 ระบุว่า ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในนโยบายของห้องสมุด และไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้ 3 ประเด็น ดังนี้

### 1. เนื้อหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุฑารัตน์ ศรวณะวงศ์ (2534) ระบุว่า เนื้อหาเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหัวข้อความรู้ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการพัฒนา เช่นกับผลการวิจัยของ ชัดติยา ทองทา (2544) ที่ระบุว่า เนื้อหาที่บุคลากรต้องการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพมากที่สุดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ เนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ผลการวิจัยของ Maesaroah and Genoni (2010) ระบุว่า เนื้อหาที่กำหนดให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนามากที่สุดคือ การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 2. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยของ จุฑารัตน์ ศรวณะวงศ์ (2534) พบว่ากิจกรรมที่ห้องสมุดใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การอ่านและศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การฝึกอบรม ผลการวิจัยของ Osei (1996) ระบุว่า กิจกรรมการพัฒนาที่ห้องสมุดใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าร่วมประชุมภายในประเทศ และการประชุมนานาชาติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาวิชาชีพระดับชาติ ผลการวิจัยของ ชัดติยา ทองทา (2544) พบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์ต้องการเข้าร่วมมากที่สุด คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และกิจกรรมแบบไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติงาน ผลการวิจัยของ วิไลวรรณ รัตนพันธ์ (2547) พบว่า กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนด้านเวลาและงบประมาณคือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ต้องการให้สนับสนุนด้านเวลา และด้านงบประมาณคือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ผลการวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008) พบว่า โปรแกรมการพัฒนาที่ใช้มากที่สุดของห้องสมุด Imo State University คือ การปฐมนิเทศ รองลงมา คือ การหมุนเวียนงาน



การฝึกอบรมในงานบริการ การสัมมนาและการทดลองเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมการพัฒนาที่ใช้มากที่สุดของห้องสมุด Federal University of Technology, Owerri คือ การปฐมนิเทศ การสัมมนา และการประชุมร่วมกันเท่านั้น และ ผลการวิจัยของ Maesaroah and Genoni (2010) ระบุว่า กิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมอย่างต่อเนื่องมากที่สุด คือ การสัมมนา/การประชุมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมเป็นครั้งคราวมากที่สุด คือ การเข้าร่วมประชุมก่อน/หลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 3. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

#### ด้านนโยบาย

ผลการวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008) ระบุว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย Imao State University ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Maesaroah and Genoni (2010) ที่ระบุว่า ห้องสมุดไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในนโยบายของห้องสมุด

#### ด้านงบประมาณ

ผลการวิจัยของ Osei (1996) ระบุว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของห้องสมุด คือ ขาดแคลนเงินทุนสนับสนุน ทำให้สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมได้จำกัด ผลการวิจัยของ สนธยา ไกรลาสสุวรรณ. (2531) ระบุว่า ห้องสมุดมีปัญหาเรื่องงบประมาณทำให้ไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน การวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008) ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้เข้าพัฒนาของห้องสมุด Imo State University คือ งบประมาณไม่เพียงพอ และ Federal University of Technology, Owerri คือ ทุนที่ได้รับไม่เพียงพอ

#### ด้านบุคลากร

ผลการวิจัยของ สนธยา ไกรลาสสุวรรณ. (2531) ระบุว่า สาเหตุที่บรรณารักษ์ไม่เคยไปศึกษาต่อคือ การไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทน และภาวะทางครอบครัวผูกมัด ผลการวิจัยของ จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2534) ปัญหาอุปสรรคที่มีระดับมากที่สุดคือ ภาระหน้าที่ในการทำงานมีมากจนไม่มีเวลาไปพัฒนาตนเอง ผลการวิจัยของ ชัตติยา ทองทา (2544) พบว่า

ปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม

#### ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลการวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008) ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้เข้ารับการพัฒนาของห้องสมุด Imo State University คือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การระบุความต้องการ การวางแผนการพัฒนา การจัดกิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล และปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนตามลำดับในการวิจัยดังนี้

#### การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุด ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษในรูปสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือบทความวารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ สารนิเทศจากฐานข้อมูลออนไลน์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด / หัวหน้าห้องสมุดของห้องสมุด หรือผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 115 แห่ง แบ่งเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 28 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 38 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุด/บรรณารักษ์ผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย รวมเป็น 115 คน รายชื่อห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เป็นประชากรที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

### ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม

1. ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ
6. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
7. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
8. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
9. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร
10. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
11. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
12. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยมหิดล
13. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้
14. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
15. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง
16. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
17. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
18. สำนักหอสมุดกลาง หอสมุดสาขาวังท่าพระ มหาวิทยาลัยศิลปากร
19. สำนักหอสมุดกลาง หอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
20. สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
21. หอสมุดจอห์น เอฟ. เคนเนดี สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
22. สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
23. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
24. สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
25. สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
26. สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
27. งานห้องสมุด มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

28. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยนครพนม

**ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและเทคโนโลยีราชมงคล**

29. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
30. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
31. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
32. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
33. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
34. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
35. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
36. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
37. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
38. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
39. ศูนย์วิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
40. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
41. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
42. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
43. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
44. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์
45. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
46. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
47. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
48. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
49. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
50. ศูนย์วิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
51. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
52. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
53. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
54. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

55. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
56. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
57. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
58. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
59. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
60. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
61. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
62. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
63. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
64. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
65. งานวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
66. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
67. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
68. ศูนย์วิทยบริการและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
69. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
70. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
71. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
72. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
73. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
รัตนโกสินทร์
74. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
75. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
76. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
77. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

### ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน

78. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
79. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกริก
80. ศูนย์วิทยบริการและหอสมุด มหาวิทยาลัยคริสเตียน
81. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
82. สำนักหอสมุดและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยชินวัตร
83. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
84. ศูนย์สนเทศและหอสมุด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
85. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
86. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
87. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยพายัพ
88. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยภาคกลาง
89. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชธานี
90. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต
91. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม
92. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยสยาม
93. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
94. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น
95. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
96. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
97. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
98. สำนักบรรณสาร มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
99. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
100. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
101. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
102. สำนักบรรณสาร มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
103. สำนักบรรณสารและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
104. หอสมุดและศูนย์การเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเอเซีย
105. ห้องสมุด มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์(ประเทศไทย)

106. หอสมุด มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
107. ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
108. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
109. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยโยนก
110. สำนักหอสมุดและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยธนบุรี
111. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา
112. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
113. ห้องสมุด มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก
114. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น
115. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอีสาน

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ลักษณะของคำถาม ประกอบด้วยคำถามปลายปิดแบบเลือกได้คำตอบเดียว คำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ คำถามปลายเปิด และคำถามแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน (ภาคผนวก) ดังนี้

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ เพื่อระบุตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม และคำถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด ประกอบด้วย การระบุความต้องการ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวม จำนวน 11 ข้อ ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำถามปลายปิดแบบเลือกได้คำตอบเดียว ทั้งนี้ มีคำถามย่อยให้เลือก ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด โดยระบุให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกข้อย่อย และคำถามปลายเปิด

2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด



3. การศึกษาและรวบรวมข้อมูลความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
4. การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
5. การกำหนดเนื้อหาของแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
6. ประเภทของแผนงาน เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
7. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
8. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
9. ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
10. วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด
11. การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ เป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกได้หลายคำตอบ และคำถามปลายเปิด

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย รวมถึงข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

1. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย งบประมาณ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งนี้ในแต่ละด้าน มีคำถามย่อยเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สัญลักษณ์หมายเลข 1-5 แทนความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ประสบปัญหาในระดับ น้อยที่สุด

ทั้งนี้มีตัวเลือก “ไม่มีปัญหา” สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่ต้องการระบุว่าไม่มีปัญหาในแต่ละเรื่อง

2. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายเปิด

#### การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับผู้อำนวยการห้องสมุด / หัวหน้าห้องสมุด / บรรณารักษ์ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดคณะ จำนวน 6 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมเป็น 6 คน ระหว่างวันที่ 2 สิงหาคม – 24 สิงหาคม 2554 เพื่อหาข้อบกพร่องของแบบสอบถาม รายชื่อห้องสมุดคณะที่ทดสอบแบบสอบถามมีดังนี้

- 1) ศูนย์สารนิเทศมนุษยศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- 3) ห้องสมุดคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- 4) ห้องสมุดสัญญา ธรรมศักดิ์ (ห้องสมุดคณะนิติศาสตร์)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- 5) ห้องสมุด ศ. สังเวียน อินทวิชัย (ห้องสมุดคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## 6) ห้องสมุดคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หลังการทดสอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม  
ดังนี้

1. คำชี้แจง โดยผู้วิจัยได้เพิ่มข้อความ“กรุณาเลือกข้อย่อย” ลงในคำชี้แจง  
เพื่อย้ำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกข้อย่อยในคำถามตอนที่ 1 ข้อที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับการ  
ระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในนโยบายในแบบสอบถาม

เดิม

1.ห้องสมุดมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

มีการกำหนดนโยบาย

เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มีการกำหนดนโยบาย (ข้ามไปข้อที่ 3)

เพราะ.....

แก้ไขเป็น

1.ห้องสมุดมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

มีการกำหนดนโยบาย (กรุณาเลือกข้อย่อย)

เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มีการกำหนดนโยบาย (ข้ามไปข้อที่ 3)

เพราะ.....

2. คำอธิบายศัพท์ โดยผู้วิจัยได้เพิ่มคำอธิบายในคำถามตอนที่ 2 ข้อที่ 7 เกี่ยวกับรูปแบบของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด เพื่อความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนี้

#### เดิม

7. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด คือ

(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development Planning)
- การทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Planning -IDP)
- การทำแผนพัฒนาเป็นทีม (Team Development Planning)
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

#### แก้ไขเป็น

7. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด คือ

(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development Planning)  
(แผนการพัฒนาที่บุคลากรกำหนดเอง เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น)
- การทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล  
(Individual Development Planning -IDP)  
(แผนพัฒนาที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งพัฒนาสมรรถนะของตนเอง)
- การทำแผนพัฒนาเป็นทีม (Team Development Planning)  
(แผนพัฒนาที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรจำนวนหนึ่งดำเนินการพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นร่วมกัน)
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้แก่ ผู้อำนวยการห้องสมุด / หัวหน้าห้องสมุด / บรรณารักษ์ผู้รับผิดชอบงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 115 แห่ง แห่งละ 1 ชุด รวมเป็น 115 ชุด ทางไปรษณีย์ในวันที่ 22 กันยายน 2554 และกำหนดวันส่งแบบสอบถามกลับคืนในวันที่ 21 ตุลาคม 2554 เมื่อครบกำหนด ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 72 ชุด คิดเป็นร้อยละ 62.61 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด จึงติดตามแบบสอบถามเพิ่มเติมทางโทรศัพท์และกำหนดวันส่งแบบสอบถามกลับคืนครั้งที่ 2 ในวันที่ 25 ธันวาคม 2554 ซึ่งเมื่อครบกำหนด ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนเพิ่มอีกจำนวน 13 ชุด รวมได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น จำนวน 85 ชุด คิดเป็นร้อยละ 73.91 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ติดตามแบบสอบถามเพิ่มเติมทางโทรศัพท์และกำหนดวันส่งแบบสอบถามคืนครั้งที่ 3 ในวันที่ 7 มกราคม 2555 ซึ่งเมื่อครบกำหนด ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนเพิ่มอีกจำนวน 10 ชุด รวมได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น จำนวน 95 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.61 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด และเมื่อตรวจสอบแล้ว พบว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย	จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้	
		จำนวน	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยรัฐสังกัดทบวงเดิม	28	24	85.71
มหาวิทยาลัยราชภัฏ/ราชมนังคละ	49	43	87.76
มหาวิทยาลัยเอกชน	38	28	73.68
รวม	115	95	82.61

## การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้านสังคมศาสตร์สำหรับวินโดวส์ (Statistical Package for Social Science for Windows – SPSS for Windows) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ข้อ คำถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดเนื้อหาของแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเภทของแผนงาน รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 11 ข้อ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ จำแนกตามประเภทของมหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านนโยบายงบประมาณบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นข้อมูลแบบมาตราประมาณค่า ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยไว้ดังนี้

4.51 - 5.00	ประสบปัญหาในระดับ มากที่สุด (มส)
3.51 - 4.50	ประสบปัญหาในระดับ มาก (ม)
2.51 - 3.50	ประสบปัญหาในระดับ ปานกลาง (ปก)
1.51 - 2.50	ประสบปัญหาในระดับ น้อย (น)
1.00 - 1.50	ประสบปัญหาในระดับ น้อยที่สุด (นส)

ทั้งนี้ ในกรณีที่ตอบ “ไม่มีปัญหา” จะไม่นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย

ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และแจกแจงความถี่

เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้ในรูปแบบตาราง และคำบรรยายประกอบตาราง ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 และนำเสนอสรุป และอภิปรายผล พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในบทที่ 5





ตอนที่ 1 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

### 1. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 2) โดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 26 แห่ง (ร้อยละ 27.37) มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ รองลงมา จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 18.95) มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าห้องสมุด น้อยที่สุด จำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 8.42) มีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ และมีผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดจำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 22.11) ระบุตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่ บรรณารักษ์ จำนวน 9 แห่ง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 2 แห่ง หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ จำนวน 2 แห่ง ผู้ช่วยอธิการบดี จำนวน 1 แห่ง รักษาการแทนผู้อำนวยการ จำนวน 1 แห่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารและส่วนการศึกษา จำนวน 1 แห่ง นักสารสนเทศ จำนวน 1 แห่ง ผู้ช่วยบรรณารักษ์ จำนวน 1 แห่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 1 แห่ง หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร จำนวน 1 แห่ง และอาจารย์ (ช่วยรับผิดชอบงานห้องสมุด) จำนวน 1 แห่ง นอกจากนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามห้องสมุดจำนวน 22 แห่ง (ร้อยละ 23.16) ไม่ระบุตำแหน่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 8 แห่ง (ร้อยละ 33.33) มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ รองลงมา จำนวน 4 แห่ง มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าห้องสมุด (ร้อยละ 16.67) และมีผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 20.83) ระบุตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารและส่วนการศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 1 แห่ง หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร 1 แห่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 1 แห่ง และบรรณารักษ์ จำนวน 1 แห่ง นอกจากนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 29.17) ไม่ระบุตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 8 แห่ง (ร้อยละ 18.60) มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ รองลงมา จำนวน 7 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 16.28) มีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆและหัวหน้าห้องสมุด และมีผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดจำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 27.91) ระบุตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่

บรรณารักษ์ จำนวน 7 แห่ง หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ จำนวน 2 แห่ง ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง รักษาการแทนผู้อำนวยการ จำนวน 1 แห่ง และอาจารย์ (ช่วยรับผิดชอบงานห้องสมุด) จำนวน 1 แห่ง นอกจากนี้มี ผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดจำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 20.93) ไม่ระบุตำแหน่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 10 แห่ง (ร้อยละ 35.71) มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ รองลงมาจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 25.00) มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าห้องสมุด และน้อยที่สุดจำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 3.57) มีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ และมีห้องสมุดจำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 14.29) ระบุเป็นตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดี จำนวน 1 แห่ง นักสารสนเทศ จำนวน 1 แห่ง บรรณารักษ์ จำนวน 1 แห่ง และผู้ช่วยบรรณารักษ์ จำนวน 1 แห่ง นอกจากนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดจำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 21.43) ไม่ระบุตำแหน่ง

## ตารางที่ 2 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทของห้องสมุด มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชมนคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	8	33.33	8	18.60	10	35.71	26	27.37
รองผู้อำนวยการ	-	-	7	16.28	1	3.57	8	8.42
หัวหน้าห้องสมุด	4	16.67	7	16.28	7	25.00	18	18.95
ไม่ระบุ	7	29.17	9	20.93	6	21.43	22	23.16
อื่นๆ	5	20.83	12	27.91	4	14.29	21	22.11

## 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 2.1 การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษากำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการ (ตารางที่ 3 - ตารางที่ 6)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1.1 การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 3) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ จำนวน 90 แห่ง (ร้อยละ 94.74) ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 5.26) ระบุว่าไม่มีกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 65 แห่ง (ร้อยละ 72.22) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 27.78) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 2.22) ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายทั้งแบบเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และน้อยที่สุด จำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 1.11) ซึ่งเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ระบุว่านโยบายแบบใด

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ระบุว่าไม่มีกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 4 แห่ง ไม่ระบุเหตุผล จำนวน 1 แห่ง ซึ่งเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนระบุว่าห้องสมุดแยกออกจากส่วนกลางจึงไม่มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 95.83) มีการกำหนด

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 4.17) ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิมที่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 14 แห่ง (ร้อยละ 58.33) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 33.33) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 42 แห่ง (ร้อยละ 97.67) มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 2.33) ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 32 แห่ง (ร้อยละ 74.42) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 25.58) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และจำนวนน้อยที่สุด 1 แห่ง (ร้อยละ 2.38) ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายทั้งแบบเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 89.29) มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 10.71) ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 76.00) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 6 แห่ง (24.00) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และจำนวนน้อยที่สุด 1 แห่ง (ร้อยละ 4.00) ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายทั้งแบบเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ตารางที่ 3 การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

การกำหนดนโยบาย	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>มีการกำหนดนโยบาย</b>	23	95.83	42	97.67	25	89.29	90	94.74
เป็นลายลักษณ์อักษร	14	58.33	32	74.42	19	76.00	65	72.22
ไม่เป็นลายลักษณ์ อักษร	8	33.33	11	25.58	6	24.00	25	27.78
เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลาย ลักษณ์อักษร	-	-	1	2.38	1	4.00	2	2.22
ไม่ระบุ	-	-	-	-	1	4.00	1	1.11
<b>ไม่มีการกำหนด นโยบาย</b>	1	4.17	1	2.33	3	10.71	5	5.26

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 2.1.2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 4) โดยรวมพบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 78 แห่ง (ร้อยละ 86.66) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 76 แห่ง (ร้อยละ 84.44) กำหนดนโยบายในเรื่องจิตบริการ และจำนวนน้อยที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 21.11) กำหนดนโยบายในเรื่องการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 3.33) กำหนดนโยบายในเรื่องอื่นๆ ได้แก่ เรื่องการจัดการความรู้ จำนวน 2 แห่ง และทักษะความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 20 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 86.96) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และจิตบริการ รองลงมา จำนวน 18 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 78.26) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะด้านภาษา และการทำงานเป็นทีม และจำนวนน้อยที่สุด 6 แห่ง (ร้อยละ 20.08) กำหนดนโยบายในเรื่องการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 8.69) กำหนดนโยบายในเรื่องอื่นๆ คือ เรื่องการจัดการความรู้

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 38 แห่ง (ร้อยละ 90.48) กำหนดนโยบายในเรื่องจิตบริการ รองลงมา จำนวน 36 แห่ง (ร้อยละ 85.71) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และจำนวนน้อยที่สุด 6 แห่ง (ร้อยละ 14.29) กำหนดนโยบายในเรื่องการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 88.00) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 80.0) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะเฉพาะงาน และจำนวนน้อยที่สุด 7 แห่ง (ร้อยละ 28.00) กำหนดนโยบายในเรื่องการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 4.00) กำหนดนโยบายในเรื่องอื่นๆ คือ เรื่องทักษะความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 4 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

นโยบาย	ม.รัฐสังกัดทบวง เดิม (N=23)		ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล (N=42)		ม.เอกชน (N=25)		รวม (N=90)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะเฉพาะงาน	17	73.91	32	76.19	20	80.00	69	76.67
ทักษะด้านภาษา	18	78.26	14	33.33	14	56.00	46	51.11
ทักษะการสื่อสาร	10	43.47	15	35.71	13	52.00	38	42.22
ทักษะการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	20	86.96	36	85.71	22	88.00	78	86.66
การจัดระบบ ทรัพยากรสารสนเทศ	12	52.17	21	50.00	10	40.00	43	47.78
การบริหาร	13	56.52	16	38.09	12	48.00	41	45.56
การวิจัย	14	60.87	18	42.86	10	40.00	42	46.67
บุคลิกภาพ	10	43.48	21	50.00	12	48.00	43	47.78
ทัศนคติ	9	39.13	13	30.95	8	32.00	30	33.33
จิตบริการ	20	86.96	38	90.48	18	72.00	76	84.44
การแก้ปัญหาเฉพาะ หน้า	6	20.08	6	14.29	7	28.00	19	21.11
การทำงานเป็นทีม	18	78.26	27	64.28	15	60.00	60	66.66
อื่นๆ	2	8.69	-	-	1	4.00	3	3.33

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 2.1.3 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษา เรื่องการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 5) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 72 แห่ง (ร้อยละ 75.79) รวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน รองลงมา จำนวน 45 แห่ง (ร้อยละ 47.37) รวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม และจำนวนน้อยที่สุด 38 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 40.00) รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 22.11) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากวิธีการอื่นๆ คือ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ จำนวน 5 แห่ง การประชุม จำนวน 4 แห่ง นโยบาย

ของมหาวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จำนวน 3 แห่ง การจัดการความรู้จำนวน 1 แห่ง คำร้องของบุคลากร จำนวน 1 แห่ง คำบรรยายงาน จำนวน 2 แห่ง การทำวิจัย จำนวน 1 แห่ง ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ จำนวน 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 70.83) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม รองลงมา จำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 58.33) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน และจำนวนน้อยที่สุด 6 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 25.00) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 37.50) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากวิธีการอื่นๆ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จำนวน 1 แห่ง นโยบายของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง การประชุม จำนวน 1 แห่ง คำบรรยายงาน จำนวน 1 แห่ง การทำวิจัย จำนวน 1 แห่ง การจัดการความรู้จำนวน 1 แห่ง การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ จำนวน 1 แห่ง คำร้องของบุคลากร จำนวน 1 แห่ง และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 35 แห่ง (ร้อยละ 81.39) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวน 22 แห่ง (ร้อยละ 51.16) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) และจำนวนน้อยที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 41.86) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 11.62) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากวิธีการอื่นๆ คือ การประชุม จำนวน 3 แห่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จำนวน 1 แห่ง และนโยบายของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 23 แห่ง (ร้อยละ 82.14) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 46.43) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจำนวนน้อยที่สุด 10 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 35.71) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม และคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)



ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 20.00) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากวิธีการ  
อื่นๆ คือ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ จำนวน 4 แห่ง นโยบายของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง  
คำบรรยายงาน จำนวน 1 แห่ง และ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จำนวน 1 แห่ง

#### ตารางที่ 5 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม ประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

การศึกษาและ รวบรวมข้อมูลจาก	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชมนคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงาน	14	58.33	35	81.39	23	82.14	72	75.79
การใช้แบบสอบถาม	17	70.83	18	41.86	10	35.71	45	47.37
การสัมภาษณ์	6	25.00	19	44.18	13	46.43	38	40.00
คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	6	25.00	22	51.16	10	35.71	38	40.00
อื่นๆ	9	37.50	5	11.62	7	25.00	21	22.11

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

#### 2.1.4 การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาการวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 6)  
โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 74 แห่ง (ร้อยละ 77.89) วิเคราะห์จาก  
ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับห้องสมุด รองลงมา จำนวน 69 แห่ง (ร้อยละ 72.63) วิเคราะห์จาก  
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และจำนวนน้อยที่สุด 44 แห่ง (ร้อยละ 46.32) วิเคราะห์จาก  
โครงการที่จะเกิดขึ้นใหม่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 5.26) วิเคราะห์เพื่อระบุ  
ความต้องการจากข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ การจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน 2 แห่ง ความสามารถ  
พิเศษขององค์กร จำนวน 1 แห่ง งบประมาณสนับสนุนจำนวน 1 แห่ง และ ภาระงานอื่นๆ จำนวน  
1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 79.16) วิเคราะห์ จากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด รองลงมา จำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 70.83) วิเคราะห์ จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และจำนวนน้อยที่สุด 13 แห่ง (ร้อยละ 54.17) วิเคราะห์ จากมาตรฐานการปฏิบัติงาน ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 16.67) วิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการจากข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ การจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน 2 แห่ง ความสามารถพิเศษขององค์กร จำนวน 1 แห่ง และงบประมาณสนับสนุนจำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 33 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 76.74) วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และปัจจัย ภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด รองลงมา จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 58.14) วิเคราะห์จาก มาตรฐานการปฏิบัติงาน และจำนวนน้อยที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 41.86) วิเคราะห์จากโครงการ ที่จะเกิดขึ้นใหม่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 2.32) วิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการจากข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ ภาระงานอื่นๆ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 78.57) ) วิเคราะห์ จากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด รองลงมา จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 67.86) วิเคราะห์ จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และจำนวนน้อยที่สุด 11 แห่ง (ร้อยละ 39.29) วิเคราะห์จาก โครงการที่จะเกิดขึ้นใหม่

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

การวิเคราะห์ความต้องการ	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชมนคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	13	54.17	25	58.14	15	53.57	53	55.79
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	17	70.83	33	76.74	19	67.86	69	72.63
โครงการที่จะเกิดขึ้นใหม่	15	62.50	18	41.86	11	39.29	44	46.32
ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับห้องสมุด	19	79.16	33	76.74	22	78.57	74	77.89
อื่นๆ	4	16.67	1	2.32	-	-	5	5.26

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษากำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การกำหนดเนื้อหาแผนงาน ประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 7 – ตารางที่ 9) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 การกำหนดเนื้อหาของแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษากำหนดเนื้อหาของแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 7) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 88 แห่ง (ร้อยละ 92.63) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านงานบริการ รองลงมา จำนวน 85 แห่ง (ร้อยละ 89.47) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจำนวนน้อยที่สุด 54 แห่ง (ร้อยละ 56.84) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านงานบริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 6.32) กำหนดเนื้อหาของแผนงานด้านอื่นๆ ได้แก่ งานวิชาการ จำนวน 1 แห่ง งานวิจัย จำนวน 1 แห่ง การ

ประกันคุณภาพ 1 แห่ง การส่งเสริมการใช้ห้องสมุด จำนวน 1 แห่ง และการเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 1 แห่ง ภาษาต่างประเทศ จำนวน 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 91.66) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านงานบริการ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 87.50) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจำนวนน้อยที่สุด 13 แห่ง (ร้อยละ 54.17) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านงานบริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 12.50) กำหนดเนื้อหาของแผนงานด้านอื่นๆ ได้แก่ การส่งเสริมการใช้ห้องสมุด จำนวน 1 แห่ง การเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 1 แห่ง และภาษาต่างประเทศ จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 40 แห่ง (ร้อยละ 93.02) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านงานบริการ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 39 แห่ง (ร้อยละ 90.70) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจำนวนน้อยที่สุด 28 แห่ง (ร้อยละ 65.11) กำหนดเนื้อหาแผนงานในด้านงานบริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 4.65) กำหนดเนื้อหาของแผนงานด้านอื่นๆ ได้แก่ งานวิชาการ จำนวน 1 แห่ง และการประกันคุณภาพ 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 26 แห่ง (ร้อยละ 92.86) ) กำหนดเนื้อหาแผนงานด้านงานบริการ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 89.28) กำหนดเนื้อหาแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจำนวนน้อยที่สุด 13 แห่ง (ร้อยละ 46.43) กำหนดเนื้อหาแผนงานด้านงานบริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 1 แห่ง กำหนดเนื้อหาของแผนงานด้านอื่นๆ ได้แก่ งานวิจัย

ตารางที่ 7 การกำหนดเนื้อหาแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของ  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

เนื้อหาของแผนงาน	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เทคโนโลยีสารสนเทศ	21	87.50	39	90.70	25	89.28	85	89.47
งานบริหาร	13	54.17	28	65.11	13	46.43	54	56.84
งานเทคนิค	19	79.16	31	72.09	17	60.71	67	70.53
งานบริการ	22	91.66	40	93.02	26	92.86	88	92.63
อื่นๆ	3	12.50	2	4.65	1	3.57	6	6.32

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.2.2 ประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 8) โดยรวม พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 81 แห่ง (ร้อยละ 85.26) กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปี (Annual Plan) รองลงมา จำนวน 47 แห่ง (ร้อยละ 49.47) กำหนดในแผนงาน 2-5 ปี และจำนวนน้อยที่สุด 26 แห่ง (ร้อยละ 27.37) กำหนดในแผนงานระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป) ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 6 แห่ง กำหนดในแผนงานอื่นๆ ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร จำนวน 3 แห่ง แผนยุทธศาสตร์องค์กร จำนวน 2 แห่ง และแผนพัฒนาระยะสั้น (ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี) จำนวน 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 91.66) กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปี รองลงมา จำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 58.33) กำหนดในแผนงาน 2-5 ปี และจำนวนน้อยที่สุด 6 แห่ง (ร้อยละ 25.00) กำหนดในแผนงานระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 12.50) กำหนดในแผนงานอื่นๆ ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร จำนวน 2 แห่ง และแผนยุทธศาสตร์องค์กร จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 35 แห่ง (ร้อยละ 81.40) กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปี รองลงมา จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 46.51) กำหนดในแผนงาน 2-5 ปี และจำนวนน้อยที่สุด 11 แห่ง (ร้อยละ 25.58) กำหนดในแผนงานระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 6.97) กำหนดในแผนงานอื่นๆ ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 แห่ง และแผนยุทธศาสตร์องค์กร จำนวน 1 แห่ง และแผนพัฒนาระยะสั้น (ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี) จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 85.71) กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปี รองลงมา จำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 46.42) กำหนดในแผนงาน 2-5 ปี และจำนวนน้อยที่สุด 9 แห่ง (ร้อยละ 32.14) กำหนดในแผนงานระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)

#### ตารางที่ 8 ประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

ประเภทของแผน	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แผนงานประจำปี (Annual Plan)	22	91.66	35	81.40	24	85.71	81	85.26
แผนงาน 2-5 ปี	14	58.33	20	46.51	13	46.42	47	49.47
แผนงานระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)	6	25.00	11	25.58	9	32.14	26	27.37
อื่นๆ	3	12.50	3	6.97	-	-	6	6.32

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

#### 2.2.3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 9) โดยรวม พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุด 64 แห่ง (ร้อยละ

67.37) คือการทำแผนพัฒนาเป็นทีม รองลงมา จำนวน 42 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 44.21) คือการทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง และการทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล หอสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 6.32) ระบุรูปแบบอื่นๆ คือ การทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จำนวน 3 แห่ง การทำแผนพัฒนางาน จำนวน 2 แห่ง การระดมสมองของกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 75.00) คือการทำแผนพัฒนาเป็นทีม รองลงมา จำนวน 10 แห่ง (ร้อยละ 41.66) คือการทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และจำนวนน้อยที่สุด 7 แห่ง (ร้อยละ 29.17) คือการทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง หอสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 12.50) ระบุรูปแบบอื่นๆ คือ การทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จำนวน 2 แห่ง การทำแผนพัฒนางาน จำนวน 1 แห่ง

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 33 แห่ง (ร้อยละ 76.74) คือการทำแผนพัฒนาเป็นทีม รองลงมา จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 41.86) คือการทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง และจำนวนน้อยที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 39.53) คือการทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล หอสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 6.97) ระบุรูปแบบอื่นๆ คือ การทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จำนวน 1 แห่ง การทำแผนพัฒนางาน จำนวน 1 แห่ง การระดมสมองของกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 1 แห่ง

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 60.71) คือการทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง รองลงมา จำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 53.57) คือการทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และจำนวนน้อยที่สุด 13 แห่ง (ร้อยละ 46.42) คือการทำแผนพัฒนาเป็นทีม

## ตารางที่ 9 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุด มหาวิทยาลัย\*

รูปแบบ	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การทำแผนพัฒนา ด้วยตนเอง	7	29.17	18	41.86	17	60.71	42	44.21
การทำแผนพัฒนา เป็นรายบุคคล	10	41.66	17	39.53	15	53.57	42	44.21
การทำแผนพัฒนา เป็นทีม	18	75.00	33	76.74	13	46.42	64	67.37
อื่นๆ	3	12.50	3	6.97	-	-	6	6.32

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 2.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน และกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน

ผลการศึกษากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ทุกแห่ง ระบุว่ามีการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน และใช้กิจกรรมภายนอกหน่วยงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 10 - ตารางที่ 11) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.3.1 กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน

ผลการศึกษากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน (ตารางที่ 10) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 87 แห่ง (ร้อยละ 91.58) จัดการประชุม/สัมมนา รองลงมา จำนวน 75 แห่ง (ร้อยละ 78.95) จัดการฝึกอบรม และน้อยที่สุด จำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 7.37) จัดให้มีการปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมติ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นห้องสมุด



มหาวิทยาลัยรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 16.66) จัดกิจกรรมอื่นๆ ได้แก่ กิจกรรมจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 21 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 87.50) จัดการฝึกอบรม และการประชุม/สัมมนา รองลงมา จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 79.16) จัดการสอนงาน และจำนวนน้อยที่สุด 4 แห่ง (ร้อยละ 16.67) จัดให้มีการปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมติ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งหมด จำนวน 43 แห่ง (ร้อยละ 100.00) จัดการประชุม/สัมมนา รองลงมา จำนวน 38 แห่ง (ร้อยละ 88.37) จัดการฝึกอบรม และจำนวนน้อยที่สุด 2 แห่ง (ร้อยละ 4.65) จัดให้มีการปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมติ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 23 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 82.14) จัดการสอนงานและการประชุม/สัมมนา รองลงมา จำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 57.14) จัดการฝึกอบรม และจำนวนน้อยที่สุด 1 แห่ง (ร้อยละ 3.57) จัดให้มีการปฏิบัติการในสถานการณ์สมมติ

ตารางที่ 10 กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน จำแนกตามประเภทของ  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

กิจกรรมภายใน	ม.รัฐสังกัดทบวง เดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การปฐมนิเทศ	11	45.83	12	27.90	3	10.71	26	27.37
การฝึกอบรม	21	87.50	38	88.37	16	57.14	75	78.95
การสอนงาน	19	79.16	23	53.48	23	82.14	65	68.42
การหมุนเวียนเปลี่ยน หน้าที่	13	54.17	23	53.48	9	32.14	45	47.37
การมอบหมายงาน พิเศษ	15	62.50	27	62.79	15	53.57	57	60.00
การฝึกปฏิบัติงานจริง	12	50.00	22	51.16	14	50.00	48	50.53
การปฏิบัติงานใน สถานการณ์จริง	11	45.83	16	37.20	10	35.71	37	38.95
การปฏิบัติงานใน สถานการณ์สมมติ	4	16.67	2	4.65	1	3.57	7	7.37
การประชุม/สัมมนา	21	87.50	43	100.00	23	82.14	87	91.58
การสร้างทีม ปฏิบัติงาน	13	54.17	20	46.51	11	39.28	44	46.32
อื่นๆ	4	16.66	-	-	-	-	4	4.21

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 2.3.2 กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน

ผลการศึกษากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดภายนอกหน่วยงาน (ตารางที่ 11) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 86 แห่ง (ร้อยละ 90.53) ใช้กิจกรรมการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 85 แห่ง (ร้อยละ 89.47) ใช้การศึกษาดูงาน และจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 48 แห่ง (ร้อยละ 50.53) ใช้การศึกษาต่อห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 2.11) ใช้กิจกรรมภายนอกหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างห้องสมุด จำนวน 1 แห่ง และความร่วมมือระหว่างห้องสมุด จำนวน 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม ทุกแห่ง จำนวน 24 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 100.0) ใช้กิจกรรมการศึกษาดูงาน และการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 95.83) ใช้การฝึกอบรม(ภายนอกหน่วยงาน) และจำนวนน้อยที่สุด 15 แห่ง (ร้อยละ 62.50) ใช้การศึกษาต่อ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 38 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 88.37) ใช้กิจกรรมการฝึกอบรมและการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 37 แห่ง (ร้อยละ 86.04) ใช้การศึกษาดูงาน และจำนวนน้อยที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 46.51) ใช้การศึกษาต่อ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 24 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 85.71) ใช้การศึกษาดูงานและการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 82.14) ใช้การฝึกอบรม และจำนวนน้อยที่สุด 13 แห่ง (ร้อยละ 46.42) ใช้การศึกษาต่อ

#### ตารางที่ 11 กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

กิจกรรมภายนอก	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษาดูงาน	24	100.00	37	86.04	24	85.71	85	89.47
การฝึกอบรม	23	95.83	38	88.37	23	82.14	84	88.42
การศึกษาต่อ	15	62.50	20	46.51	13	46.42	48	50.53
การประชุม/สัมมนา	24	100.00	38	88.37	24	85.71	86	90.53
อื่นๆ	2	8.33	-	-	-	-	2	2.11

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบการประเมินผล วิธีการประเมินผล และการนำผลการประเมินไปใช้ (ตารางที่ 12 - ตารางที่ 14) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.4.1 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 12) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 61 แห่ง (ร้อยละ 64.21) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด รองลงมา จำนวน 58 แห่ง (ร้อยละ 61.05) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หัวหน้างาน และจำนวนน้อยที่สุด 32 แห่ง (ร้อยละ 33.68) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ คณะกรรมการ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีผู้รับผิดชอบการประเมินผล เป็น คณะกรรมการ มีรายชื่อคณะกรรมการ ดังนี้ คณะกรรมการบริหารห้องสมุด จำนวน 8 แห่ง คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 แห่ง คณะกรรมการจัดการอบรม จำนวน 4 แห่ง คณะกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 1 แห่ง คณะกรรมการกลุ่มงานวิจัยและบริการวิชาการ จำนวน 1 แห่ง คณะกรรมการประกันคุณภาพ จำนวน 1 แห่ง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวน 1 แห่ง และไม่ระบุชื่อคณะกรรมการจำนวน 10 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 6.32) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ได้แก่ สำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 แห่ง หน่วยงานพัฒนาองค์กร จำนวน 1 แห่ง มีการประเมินผลร่วมกันในรูปแบบการประเมิน 360 องศา จำนวน 1 แห่ง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 1 แห่ง และฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 75.00)

มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หัวหน้างาน รองลงมา จำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 50.00) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด และจำนวนน้อยที่สุด 10 แห่ง (ร้อยละ 41.66) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือคณะกรรมการ ดังรายชื่อต่อไปนี้ คณะกรรมการจัดการอบรม จำนวน 3 แห่ง คณะกรรมการบริหารห้องสมุด จำนวน 1 แห่ง คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 แห่ง คณะกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 1 แห่ง และไม่ระบุชื่อคณะกรรมการ จำนวน 4 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 12.50) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ได้แก่ สำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 แห่ง หน่วยงานพัฒนาองค์กร จำนวน 1 แห่ง และฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 31 แห่ง (ร้อยละ 72.09) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด รองลงมา จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 53.48) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หัวหน้างาน และจำนวนน้อยที่สุด 16 แห่ง (ร้อยละ 37.20) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือคณะกรรมการ ดังรายชื่อต่อไปนี้ คณะกรรมการบริหารห้องสมุด จำนวน 5 แห่ง คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 3 แห่ง คณะกรรมการจัดการอบรม จำนวน 1 แห่ง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวน 1 แห่ง และไม่ระบุชื่อคณะกรรมการ จำนวน 6 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 2.32) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ได้แก่ ประเมินผลร่วมกันในรูปแบบการประเมิน 360 องศา

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 64.28) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด รองลงมา ใกล้เคียงกัน จำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 60.71) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ คือ หัวหน้างาน และจำนวนน้อยที่สุด 6 แห่ง (ร้อยละ 21.42) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือคณะกรรมการ ดังรายชื่อต่อไปนี้ คณะกรรมการบริหารห้องสมุด และคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 2 แห่งเท่ากัน คณะกรรมการกลุ่มงานวิจัยและบริการวิชาการ จำนวน 1 แห่ง คณะกรรมการประกันคุณภาพ จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 2 แห่ง มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี และสำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 แห่งเท่ากัน

#### ตารางที่ 12 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบ	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการห้องสมุด	12	50.00	31	72.09	18	64.28	61	64.21
หัวหน้างาน	18	75.00	23	53.48	17	60.71	58	61.05
ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง	11	45.83	19	44.18	8	28.57	38	40.00
คณะกรรมการ	10	41.66	16	37.20	6	21.42	32	33.68
อื่นๆ	3	12.50	1	2.32	2	7.14	6	6.32

#### 2.4.2 วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาวิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 13) โดยรวมพบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 88 แห่ง (ร้อยละ 92.63) ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง รongลงมา จำนวน 66 แห่ง (ร้อยละ 69.47) ประเมินจากการสังเกต และจำนวนน้อยที่สุด 3 แห่ง (ร้อยละ 3.16) ประเมินจากการปฏิบัติการในสถานการณ์สมมติ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 4.21) ใช้วิธีการประเมินผลอื่นๆ ได้แก่ รายงานการประเมินผลจากต้นสังกัด จำนวน 2 แห่ง การประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 1 แห่ง และความคิดเห็นของผู้รับบริการ 1 แห่ง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 91.67) ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง รองลงมา จำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 58.33) ประเมินจากการสังเกต และจำนวนน้อยที่สุด 2 แห่ง (ร้อยละ 8.33) ประเมินจากการปฏิบัติการในสถานการณ์สมมติ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 12.50) ใช้วิธีการประเมินผลอื่นๆ ได้แก่ รายงานการประเมินผลจากต้นสังกัด จำนวน 2 แห่ง และการประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 1 แห่ง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 41 แห่ง (ร้อยละ 95.34) ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง รองลงมา จำนวน 33 แห่ง (ร้อยละ 76.74) ประเมินจากการสังเกต และจำนวนน้อยที่สุด 1 แห่ง (ร้อยละ 2.32) ประเมินจากการปฏิบัติการในสถานการณ์สมมติ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 2.32) ใช้วิธีการประเมินผลอื่นๆ ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้รับบริการ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 25 แห่ง (ร้อยละ 89.28) ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง รองลงมา จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 67.85) ประเมินจากการสังเกต และจำนวนน้อยที่สุด 2 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 7.17) ประเมินจากการตอบแบบสอบถาม และการทดสอบ

ตารางที่ 13 วิธีที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

วิธีการประเมินจาก	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสังเกต	14	58.33	33	76.74	19	67.85	66	69.47
การสัมภาษณ์	6	25.00	12	27.90	9	32.14	27	28.42
ผลการปฏิบัติงานจริง	22	91.67	41	95.34	25	89.28	88	92.63
การปฏิบัติการณ์ สถานการณ์สมมติ	2	8.33	1	2.32	-	-	3	3.16
การตอบแบบสอบถาม	12	50.00	11	25.58	2	7.14	25	26.32
การทดสอบ	3	12.50	5	11.62	2	7.14	10	10.53
อื่นๆ	3	12.50	1	2.32	-	-	4	4.21

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

#### 2.4.3 การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้

ผลการศึกษากำหนดผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ (ตารางที่ 14) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 91 แห่ง (ร้อยละ 95.79) มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และจำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 4.21) ไม่มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้

สำหรับห้องสมุดที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 64 แห่ง (ร้อยละ 71.11) นำผลไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวน 61 แห่ง (ร้อยละ 67.78) นำผลไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป จำนวนน้อยที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 24.44) นำผลไปใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก่อนเข้ารับการพัฒนา ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 3.33) นำผลไปใช้ในเรื่องอื่นๆ คือ จำนวน 2 แห่ง นำผลไปใช้ปรับขึ้นเงินเดือน และห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 1 แห่ง ไม่ระบุเหตุผล



สำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ระบุว่าไม่มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ มีจำนวน 4 แห่ง คือ จำนวน 2 แห่ง ไม่ระบุเหตุผล จำนวน 1 แห่ง ระบุว่าเพราะยังไม่มีระบบการประเมินผลงานของหน่วยงาน และจำนวน 1 แห่ง ระบุว่าเพราะไม่มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการเรื่องการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 24 แห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ทุกแห่ง

สำหรับห้องสมุดที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 86.96) นำผลไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป รองลงมา จำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 73.91) นำผลไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และจำนวนน้อยที่สุด 6 แห่ง (ร้อยละ 26.08) นำผลไปใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก่อนเข้ารับการพัฒนา

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 42 แห่ง (ร้อยละ 97.67) มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และจำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 2.32) ไม่มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้โดยไม่ระบุเหตุผล

สำหรับห้องสมุดราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 27 แห่ง (ร้อยละ 64.29) นำผลไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 59.52) สรุปผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสนอผู้บริหารห้องสมุด และจำนวนน้อยที่สุด 7 แห่ง (ร้อยละ 16.67) นำผลไปใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก่อนเข้ารับการพัฒนา ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 1 แห่ง นำผลไปใช้ในเรื่องอื่นๆ คือ ปรับขึ้นเงินเดือน

สำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ระบุว่า  
ไม่มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 1 แห่ง ไม่มีการระบุเหตุผล

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไป  
ใช้ จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 89.29) และไม่มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไป  
ใช้ จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 10.71)

สำหรับห้องสมุดที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 80.00) นำผล  
ไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน รongลงมา จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 72.00) นำผลไปใช้วางแผนการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป และจำนวนน้อยที่สุด 6 แห่ง (ร้อยละ 24.00) นำผลไปใช้  
คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการพัฒนาในเรื่องเดียวกัน ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 1  
แห่ง (ร้อยละ 4.00) นำผลไปใช้ในเรื่องอื่นๆ คือ ปรับขึ้นเงินเดือน

สำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 10.71) ที่ระบุว่าไม่มี  
การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 1 แห่ง ไม่มีการระบุเหตุผล จำนวน  
1 แห่ง ระบุว่า เพราะยังไม่มีระบบการประเมินผลงานของหน่วยงาน และจำนวน 1 แห่ง ระบุว่า  
เพราะไม่มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 14 การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย\*

การนำไปใช้	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม (N=24)		ม.ราชภัฏ/ราชมงค (N=43)		ม.เอกชน (N=28)		รวม (N=95)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการนำผลไปใช้เพื่อ	24	100.00	42	97.67	25	89.29	91	95.79
สรุปผลเสนอผู้บริหาร ห้องสมุด	11	47.83	25	59.52	10	40.00	46	51.11
แจ้งผลต่อหน่วยงานต้น สังกัด	7	30.43	15	35.71	11	44.00	33	36.67
เปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ก่อนเข้ารับการพัฒนา	6	26.08	7	16.67	9	36.00	22	24.44
ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	17	73.91	27	64.29	20	80.00	64	71.11
วางแผนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ครั้ง ต่อไป	20	86.96	23	54.76	18	72.00	61	67.78
ปรับปรุงการจัดกิจกรรม การพัฒนาภายใน หน่วยงาน	14	60.87	22	52.38	13	52.00	49	54.44
คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้า รับการพัฒนาในเรื่อง เดียวกัน	9	39.13	11	26.19	6	24.00	26	28.89
อื่นๆ	1	4.35	1	2.38	1	4.00	3	3.33
ไม่มี การนำผลไปใช้	-	-	1	2.32	3	10.71	4	4.21

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด และข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 2 เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ปัญหาโดยรวม ปัญหาด้านนโยบาย ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (ตารางที่ 15-19) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ภาพรวมของปัญหา

ผลการศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 15) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประสบปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านนโยบาย (2.61)\* และ ด้านบุคลากร (2.51) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย คือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (2.50) และด้านงบประมาณ (2.41)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม ประสบปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านนโยบาย (2.41) ด้านบุคลากร (2.33) และด้านงบประมาณ (2.22) และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (2.20)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประสบปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านนโยบาย (2.67) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (2.54) และด้านงบประมาณ (2.53) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย คือ ด้านบุคลากร (2.47)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (2.84) ด้านนโยบายและด้านบุคลากร (2.72 เท่ากัน) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย คือ ด้านงบประมาณ (2.36)

\* ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 15 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จำแนกตามประเภทของ  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ปัญหา	ปัญหา											
	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม			ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล			ม.เอกชน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ปค	$\bar{X}$	S.D.	ปค	$\bar{X}$	S.D.	ปค	$\bar{X}$	S.D.	ปค
ด้านนโยบาย	2.41	0.98	น	2.67	0.97	ปค	2.72	0.97	ปค	2.61	0.98	ปค
ด้านงบประมาณ	2.22	0.84	น	2.53	1.01	ปค	2.36	0.90	น	2.41	0.95	น
ด้านบุคลากร	2.33	0.86	น	2.47	0.91	น	2.72	1.08	ปค	2.51	0.96	ปค
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	2.20	1.16	น	2.54	1.10	ปค	2.84	1.15	ปค	2.50	1.20	น

### 1. ปัญหาด้านนโยบาย

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านนโยบาย (ตารางที่ 16) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 80-87 แห่ง ประสบปัญหาด้านนโยบายในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (2.72) การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.64 เท่ากัน) และไม่สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้ (2.54)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 21-24 แห่ง ประสบปัญหาด้านนโยบายในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง คือ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.65) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (2.48) ไม่สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้ (2.35) การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน (2.33)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 34-38 แห่ง ประสบปัญหาด้านนโยบายในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก

ดังนั้น นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (2.79) การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน (2.73) บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.64)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 25-27 แห่ง ประสบปัญหาด้านนโยบายในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (2.81) การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน (2.80) ไม่สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้ (2.69)

### ตารางที่ 16 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านนโยบาย จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ด้านนโยบาย	ปัญหา															
	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม				ม.ราชภัฏ/ราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค
การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน	24	2.33	0.92	น	38	2.73	0.83	ปค	25	2.80	0.95	ปค	87	2.64	0.90	ปค
นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/บุคคล	21	2.48	0.81	น	38	2.79	1.02	ปค	27	2.81	0.92	ปค	86	2.72	0.94	ปค
บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	23	2.65	1.15	ปค	36	2.64	1.13	ปค	27	2.62	1.14	ปค	86	2.64	1.13	ปค
ไม่สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้	23	2.35	0.89	น	36	2.56	0.97	ปค	26	2.69	1.01	ปค	85	2.54	0.96	ปค
นโยบายที่กำหนดขึ้นจำกัดความเป็นอิสระในการเลือกเรื่องที่บุคลากรจะเข้าร่วมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	21	2.24	1.14	น	34	2.62	0.92	ปค	25	2.68	0.85	ปค	80	2.53	0.97	ปค

## 2. ปัญหาด้านงบประมาณ

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านงบประมาณ (ตารางที่ 17) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 79-85 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.34) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตลอดปีงบประมาณ (3.11) การเบิก-จ่ายงบประมาณล่าช้า (2.92) และขั้นตอนการของบประมาณยุ่งยาก (2.67)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 18-23 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง คือ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.35) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตลอดปีงบประมาณ (3.00) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย คือ การเบิก-จ่ายงบประมาณล่าช้า (2.50) และขั้นตอนการของบประมาณยุ่งยาก (2.25)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 39-41 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับมาก และปานกลาง โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับมาก คือ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.54) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตลอดปีงบประมาณ (3.30) การเบิก-จ่ายงบประมาณล่าช้า (3.07) และขั้นตอนการของบประมาณยุ่งยาก (2.73)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 21-24 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การเบิก-จ่ายงบประมาณล่าช้า และไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.00 เท่ากัน) ขั้นตอน

การของงบประมาณยุ่งยาก (2.92) และการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตลอดปีงบประมาณ (2.86)

### ตารางที่ 17 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านงบประมาณ จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ด้านงบประมาณ	ปัญหา															
	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม				ม.ราชภัฏ/ราชมนคล				ม.เอกชน				รวม			
	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค
ขั้นตอนการขอ งบประมาณยุ่งยาก	20	2.25	0.97	น	41	2.73	1.16	ปค	24	2.92	0.88	ปค	85	2.67	1.06	ปค
การเบิก-จ่าย งบประมาณล่าช้า	18	2.50	0.86	น	41	3.07	1.21	ปค	23	3.00	1.00	ปค	82	2.92	1.10	ปค
การจัดสรรงบประมาณ ไม่เพียงพอที่จะ ดำเนินการตามแผนการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ได้ตลอด ปีงบประมาณ	18	3.00	1.23	ปค	40	3.30	1.34	ปค	21	2.86	1.15	ปค	79	3.11	1.27	ปค
ไม่สามารถจัดสรร งบประมาณสำหรับ ความต้องการของ บุคลากรทุกคน	23	3.35	1.15	ปค	39	3.54	1.35	ม	23	3.00	1.48	ปค	85	3.34	1.34	ปค

### 3. ปัญหาด้านบุคลากร

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านบุคลากร (ตารางที่ 18) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 67-86 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.89) บุคลากรแต่ละคนไม่ได้รับโอกาสให้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันเท่าเทียมกัน (2.52) และบุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.51) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย คือ บุคลากรไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.49) และบุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.13)



เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 17-23 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง คือ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาพร้อมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.78) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ บุคลากรแต่ละคนไม่ได้รับโอกาสให้เข้ารับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน (2.45) บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.38) บุคลากรไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.32)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 30-40 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง คือ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาพร้อมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.97) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ บุคลากรไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.51) บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.42) บุคลากรแต่ละคนไม่ได้รับโอกาสให้เข้ารับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน (2.38)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 20-25 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาพร้อมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.86) บุคลากรแต่ละคนไม่ได้รับโอกาสให้เข้ารับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน (2.78) บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.76)

ตารางที่ 18 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านบุคลากร จำแนกตามประเภทของ  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ด้านบุคลากร	ปัญหา															
	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม				ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	F	$\bar{X}$	S.D.	ปค
บุคลากรไม่สนใจเข้าร่วม กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	19	2.32	0.82	น	39	2.51	0.94	น	22	2.59	1.05	ปค	80	2.49	0.94	น
บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้า ร่วมกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	21	2.38	0.97	น	40	2.42	0.98	น	25	2.76	1.16	ปค	86	2.51	1.04	ปค
บุคลากรแต่ละคนไม่ได้รับ โอกาสให้เข้ารับการ พัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	22	2.45	0.80	น	34	2.38	0.85	น	23	2.78	1.17	ปค	79	2.52	0.95	ปค
บุคลากรเข้ารับการพัฒนา พร้อมกันหลายคนทำให้ เกิดภาวะขาดคนทำงาน	23	2.78	1.04	ปค	37	2.97	1.04	ปค	23	2.86	1.01	ปค	83	2.89	1.02	ปค
บุคลากรไม่ได้รับการ สนับสนุนจากหัวหน้างาน ให้เข้าร่วมกิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	17	1.71	0.69	น	30	2.07	0.74	น	20	2.60	0.99	ปค	67	2.13	0.87	น

#### 4. ปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (ตารางที่ 19) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 59-86 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง คือ ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (3.07) และไม่มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระหว่างการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.93) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ อุปกรณ์สื่อโสตทัศนสำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนามีไม่เพียงพอ (2.20) คอมพิวเตอร์สำหรับการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอ (2.17) และไม่มีห้องประชุม/ห้องสัมมนากลุ่มย่อยสำหรับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.11)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 14-23 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง คือ ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (2.70) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ไม่มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระหว่างการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.21) อุปกรณ์สื่อสโตนทัศน์สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนามีไม่ (2.19) คอมพิวเตอร์สำหรับการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอ (2.07)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 24-39 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง คือ ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (3.41) และไม่มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระหว่างการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3.37) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ คอมพิวเตอร์สำหรับการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอ (2.08) ไม่มีห้องประชุม/ห้องสัมมนาในกลุ่มย่อยสำหรับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.00) และอุปกรณ์สื่อสโตนทัศน์สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนามีไม่เพียงพอ (1.85)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 20-24 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง และน้อย โดยเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (2.87) ไม่มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระหว่างการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.86) และอุปกรณ์สื่อสโตนทัศน์สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนามีไม่เพียงพอ (2.67) ส่วนเรื่องที่ห้องสมุดประสบปัญหาในระดับน้อย คือ ไม่มีห้องประชุม/ห้องสัมมนาในกลุ่มย่อยสำหรับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.47) และคอมพิวเตอร์สำหรับการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอ (2.35)

ตารางที่ 19 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	ปัญหา															
	ม.รัฐสังกัดทบวงเดิม				ม.ราชภัฏ/ราชชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค
ไม่มีห้องประชุม/ ห้องสัมมนากลุ่มย่อย สำหรับการจัด กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	17	1.82	1.13	น	24	2.00	0.98	น	21	2.47	1.12	น	62	2.11	1.09	น
คอมพิวเตอร์สำหรับ การจัดกิจกรรม พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศ มีไม่เพียงพอ	14	2.07	1.21	น	25	2.08	1.04	น	20	2.35	0.93	น	59	2.17	1.04	น
อุปกรณ์สื่อโสตทัศน สำหรับจัดกิจกรรม การพัฒนามีไม่ เพียงพอ	16	2.19	1.05	น	27	1.85	0.91	น	21	2.67	1.15	ปค	64	2.20	1.07	น
ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับ จัดกิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยเฉพาะ	23	2.70	1.36	ปค	39	3.41	1.35	ปค	24	2.87	1.26	ปค	86	3.07	1.35	ปค
ไม่มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก ระหว่าง การดำเนินกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	19	2.21	1.03	น	35	3.37	1.23	ปค	23	2.86	1.28	ปค	77	2.93	1.28	ปค

## 5. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 4 แห่ง เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ดังนี้

- ค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมสัมมนาต่างๆ มีราคาแพง ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาได้ และห้องสมุดไม่ได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อจัดสรรให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 1 แห่ง

- ขาดผู้ชำนาญในสาขาบรรณารักษศาสตร์ เนื่องจากถูกทดแทนด้วยศาสตร์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้บรรณารักษะรุ่นใหม่สร้างระบบงานวิเคราะห์และงานเทคนิคไม่เป็นจำนวน 1 แห่ง
- ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งจนบุคลากรตามไม่ทัน จึงกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ จำนวน 1 แห่ง
- ลักษณะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย ไม่มีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการขยับปรับขึ้นของตำแหน่งและเงินเดือน ส่งผลให้บุคลากรหลายคนเรียนจบปริญญาตรี (โดยมหาวิทยาลัยให้ทุน) แต่ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ หรือไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 1 แห่ง

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการนำเสนอสรุปการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐาน วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน ข้อเสนอแนะ และแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

##### เพื่อศึกษา

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้าน การระบุความต้องการ การวางแผนการพัฒนา การจัดกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล

2. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

#### สมมุติฐาน

1. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศในแผนงานประจำปี จัดกิจกรรมพัฒนาภายในห้องสมุดโดยการฝึกอบรม และ ประเมินผลจากการทดสอบ

2. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับ มาก คือ บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด / หัวหน้าห้องสมุด / บรรณารักษ์ ผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 115 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมเป็น 115 คน จำแนกเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 28 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 38 แห่ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดในด้าน การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(ตารางที่ 2 – ตารางที่ 14)

**ตอนที่ 2** ปัญหาในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดรวมถึง ข้อเสนอแนะ(ตารางที่ 15 – ตารางที่ 19)

จากแบบสอบถามที่แจกไปจำนวนทั้งสิ้น 115 ชุด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 95 ชุด (ร้อยละ 82.61) โดยเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 26 แห่ง (ร้อยละ 27.37) มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ

เมื่อจำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 8 แห่ง (ร้อยละ 33.33) ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวนมากที่สุด 8 แห่ง (ร้อยละ 18.60) และของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 10 แห่ง (ร้อยละ 35.71) มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ

### กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 2.1 การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้



### 2.1.1 การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 3) โดยรวมพบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ 90 แห่ง (ร้อยละ 94.74) ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 5.26) ระบุว่าไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ระบุว่ามีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่ 65 แห่ง (ร้อยละ 72.22) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 27.78) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถช่วยให้ห้องสมุดดำเนินการต่างๆตามกรอบอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายหรือดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 94)และเป็นการช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ดีกว่าการไม่กำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร (ยงยุทธ เกษสาคร 2547: 27-28) ทั้งนี้สำหรับห้องสมุดบางแห่งที่ไม่มีกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดบางประการที่ส่งผลให้เป็นการเพิ่มภาระงานมากกว่าจะได้ประโยชน์จากกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยเฉพาะ เช่น ห้องสมุดมีขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนน้อย แยกหน่วยงานออกจากส่วนกลาง เป็นต้น เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008) ที่ระบุว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย Imao State University ยังคงไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิมส่วนใหญ่ จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 95.83) มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 4.17) ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิมที่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 14 แห่ง (ร้อยละ 58.33) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 33.33) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่ จำนวน 42 แห่ง (ร้อยละ 97.67) มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีเพียง 1 แห่ง (ร้อยละ 2.33) ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 32 แห่ง (ร้อยละ 74.42) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 25.58) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนใหญ่จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 89.29) มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 10.71) ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 76.00) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา จำนวน 6 แห่ง (24.00) ระบุว่ากำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

### 2.1.2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 4) โดยรวมพบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 78 แห่ง (ร้อยละ 86.66) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา จำนวน 76 แห่ง (ร้อยละ 84.44) กำหนดนโยบายในเรื่องจิตบริการ สำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสารสนเทศและการบริการมีความสำคัญใน

การดำเนินงานของห้องสมุด กล่าวคือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เครื่องมือที่ถูกนำเข้ามาเพื่อช่วยให้การทำงานด้านต่างๆของห้องสมุด รวมทั้งงานด้านบริการสารสนเทศมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ(ทวีศักดิ์ กอนันตกุล 2552)

สำหรับห้องสมุดซึ่งมีพันธกิจหลักคือ คือ การบริการ นั้น บุคลากรควรมีจิตบริการและมีการปรับปรุงทัศนคติที่ไม่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการเปลี่ยนแปลงมุมมองที่มีต่อภาพลักษณ์ของห้องสมุดแตกต่างไปจากเดิม (ประณม ถาวรเวช 2551: 91-108)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 20 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 86.96) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และจิตบริการ รองลงมา จำนวน 18 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 78.26) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะด้านภาษา และการทำงานเป็นทีม

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 38 แห่ง (ร้อยละ 90.48) กำหนดนโยบายในเรื่องจิตบริการ รองลงมา จำนวน 36 แห่ง (ร้อยละ 85.71) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง(ร้อยละ 88.00) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศรองลงมา จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 80.0) กำหนดนโยบายในเรื่องทักษะเฉพาะงาน

### 2.1.3 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษา การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 5) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 72 แห่ง (ร้อยละ 75.79) รวบรวมข้อมูล

จากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวน 45 แห่ง (ร้อยละ 47.37) รวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามทั้งนี้ การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจะทำให้ห้องสมุดทราบถึงความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร และทักษะต่างๆที่ห้องสมุดต้องการให้บุคลากรมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน อาจเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจาก ทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ชัดเจน (ยงยุทธ เกษสาคร 2547:94)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 70.83) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม รองลงมา จำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 58.33) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 35 แห่ง (ร้อยละ 81.39) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวน 22 แห่ง (ร้อยละ 51.16) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 23 แห่ง (ร้อยละ 82.14) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานรองลงมา จำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 46.43) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

#### 2.1.4 การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษารวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 6) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 74 แห่ง (ร้อยละ 77.89) วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด รองลงมา จำนวน 69 แห่ง (ร้อยละ 72.63) วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดังนั้น ผลการวิจัยในส่วนนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 ในส่วนที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สาเหตุที่ทำให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด อาจเนื่องมาจากสภาพการณ์ปัจจุบัน ความก้าวหน้า และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคม และ เศรษฐกิจ ทำให้ห้องสมุดต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมมากขึ้น เพื่อให้สามารถคาดการณ์ ได้ว่าควรสนับสนุนให้บุคลากรของห้องสมุดดำเนินการพัฒนาทักษะในด้านใด ที่จะส่งผลให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 82-85)

นอกจากนี้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก ผลการปฏิบัติงาน เพราะ ห้องสมุดสามารถทราบถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรและสามารถทบทวนได้ว่ายังมีความบกพร่อง หรือมีความจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา กับ บุคลากรแต่ละคนในเรื่องใดเพิ่มเติม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2551: 127-131)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 79.16) วิเคราะห์ จากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับห้องสมุด รองลงมา จำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 70.83) วิเคราะห์ จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมาก ที่สุด 33 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 76.74) วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและปัจจัย ภายนอกที่มีผลกระทบกับห้องสมุด รองลงมา จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 58.14) วิเคราะห์จาก มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง(ร้อยละ 78.57) ) วิเคราะห์ จากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับห้องสมุด รองลงมา จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 67.86) วิเคราะห์ จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 2.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษากำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การกำหนดเนื้อหา แผนงาน และประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบของแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 การกำหนดเนื้อหาแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษากำหนดเนื้อหาแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 7) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 88 แห่ง (ร้อยละ 92.63) กำหนดเนื้อหา แผนงานในด้านงานบริการ รองลงมา จำนวน 85 แห่ง (ร้อยละ 89.47) กำหนดเนื้อหาแผนงานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้ ผลการวิจัยในส่วนนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 ในส่วนที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การกำหนดเนื้อหาแผนงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์ (2534) ระบุว่า เนื้อหาเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหัวข้อความรู้ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการพัฒนา และ ผลการวิจัยของ Maesaroah and Genoni (2010) ที่ระบุว่า เนื้อหาที่กำหนดให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนามากที่สุดคือ การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งยังเป็นเนื้อหาที่บุคลากรต้องการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพมากที่สุดทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ตามผลการวิจัยของ ชัตติยา ทองทา (2544)

สาเหตุที่ทำให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยกำหนดเนื้อหาแผนงานในด้านงานบริการ เพราะ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา โดยการจัดสรรสารสนเทศให้กับผู้ใช้ด้วย รูปแบบการบริการต่างๆ อาจกล่าวได้ว่า งานบริการมีความสำคัญอย่างมากสำหรับห้องสมุด (สุรพล นิธิไกรพจน์ 2552:13) ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานต่างๆของห้องสมุดเป็นอย่างมาก ทั้งยังมีพัฒนาการและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จึงอาจเป็น เหตุผลที่ทำให้ห้องสมุดต้องให้ความสนใจและกำหนดเนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่ไปกับ เนื้อหาด้านงานบริการ

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 91.66) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 40 แห่ง (ร้อยละ 93.02) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 26 แห่ง (ร้อยละ 92.86) กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านงานบริการรองลงมา ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 87.50) มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 39 แห่ง (ร้อยละ 90.70) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 89.28) กำหนดเนื้อหาแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 2.2.2 ประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาประเภทของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 8) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 81 แห่ง (ร้อยละ 85.26) กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปี รองลงมา จำนวน 47 แห่ง (ร้อยละ 49.47) กำหนดในแผนงาน 2-5 ปี ดังนั้น จึงเป็นไปตามสมมติฐาน ข้อที่ 1 ในส่วนที่ว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปี การที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปี จะทำให้ห้องสมุดสามารถดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างเป็นระบบ และหากเกิดข้อผิดพลาดใดๆ ก็จะสามารถดำเนินการแก้ไขไม่ให้เกิดผลออกจากกรอบแผนงานที่วางไว้ได้ทันท่วงที ส่วนบุคลากรก็จะทราบว่าตนเองควรจัดสรรเวลาและปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อมิให้เสียโอกาสในการเข้าร่วมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองได้อย่างเหมาะสม(ยงยุทธ เกษสาคร 2547: 105-106)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 91.66) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 35 แห่ง (ร้อยละ 81.40) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 85.71) กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนงานประจำปีรองลงมาห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 58.33) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม

มงคลจำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 46.51) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 46.42) กำหนดในแผนงาน 2-5 ปี

### 2.2.3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 9) โดยรวม พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 64 แห่ง (ร้อยละ 67.37) คือการทำแผนพัฒนาเป็นทีมรองลงมา จำนวน 42 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 44.21) คือการทำแผนงานด้วยตนเอง และการทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

ปัจจุบันการทำแผนพัฒนาเป็นทีม ได้รับความนิยมนำมาใช้ในองค์กรต่างๆ (ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และคณะ, 2545) รวมถึงห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งนี้ เพื่อใช้ปรับและพัฒนา โครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานต่างๆ ได้ด้วยความยืดหยุ่น สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหา ต่างๆ ได้ทันการณ์ และทำให้ห้องสมุดสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ การทำแผนพัฒนาเป็นทีมยังช่วยทำให้เกิดเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกันในการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางไปสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (दनัย เทียนพุดม 2543: 68-72)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 75.00) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 33 แห่ง (ร้อยละ 76.74) คือการทำแผนพัฒนาเป็นทีม ส่วนห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 60.71) มีการทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง

### 2.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษากิจการจัดการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน และกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน



ผลการศึกษากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งหมด จำนวน 95 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 100.00) ระบุว่ามีการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน และกิจกรรมภายนอกหน่วยงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังต่อไปนี้

### 2.3.1 กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน

ผลการศึกษากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน (ตารางที่ 10) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 87 แห่ง (ร้อยละ 91.58) จัดการประชุม/สัมมนา รองลงมา จำนวน 75 แห่ง (ร้อยละ 78.95) จัดการฝึกอบรม ดังนั้น ผลการวิจัยในส่วนนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 ในส่วนที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จัดกิจกรรมพัฒนาภายในห้องสมุดโดยการฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008) ที่ระบุว่า โปรแกรมการพัฒนาที่ใช้มากที่สุดของห้องสมุด Federal University of Technology, Owerri คือ การสัมมนา และการประชุมร่วมกันเท่ากันและ ผลการวิจัยของ Maesaroah and Genoni (2010) ระบุว่า กิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมอย่างต่อเนื่องมากที่สุด คือ การสัมมนา/การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การจัดกิจกรรมการพัฒนาภายในหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร การที่ห้องสมุดจัดการประชุม/สัมมนาเพื่อให้ความรู้กับบุคลากรภายในหน่วยงานนั้น ทั้งนี้ อาจเพราะการประชุม/สัมมนาเป็นกิจกรรมที่สามารถกำหนดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีหลายระดับได้ง่าย (อรุณ รักธรรม 2541)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 21 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 87.50) จัดการฝึกอบรม และการประชุม/สัมมนา รองลงมา จำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 79.16) จัดให้มีการสอนงาน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งหมด จำนวน 43 แห่ง (ร้อยละ 100.00) จัดการประชุม/สัมมนา รองลงมา จำนวน 38 แห่ง (ร้อยละ 88.37) จัดการฝึกอบรม

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 23 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 82.14) จัดการประชุม/สัมมนาและจัดให้มีการสอนงาน รองลงมา จำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 57.14) จัดการฝึกอบรม

### 2.3.2 กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกหน่วยงาน

ผลการศึกษากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดภายนอกหน่วยงาน (ตารางที่ 11) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 86 แห่ง (ร้อยละ 90.53) ใช้กิจกรรมการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 85 แห่ง (ร้อยละ 89.47) ใช้การศึกษาดูงาน ทั้งนี้ การใช้กิจกรรมการประชุม/สัมมนาของห้องสมุดมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Osei (1996) ที่ระบุว่ากิจกรรมการพัฒนาที่ห้องสมุด the University of Science and Technology ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าร่วมประชุมภายในประเทศและการประชุมนานาชาติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาวิชาชีพระดับชาติ รวมไปถึง ผลการวิจัยของ วิไลวรรณ รัตนพันธ์ (2547) ที่ระบุว่า กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ให้การสนับสนุน คือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ต้องการให้สนับสนุนด้านเวลา และด้านงบประมาณคือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ผลการวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008)ระบุว่า โปรแกรมการพัฒนาที่ใช้มากที่สุดของห้องสมุด Federal University of Technology, Owerri คือ การปฐมนิเทศ การสัมมนา และการประชุมร่วมกันเท่ากัน และผลการวิจัยของ Maesaroah and Genoni (2010)ที่ระบุว่ากิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมอย่างต่อเนื่องมากที่สุด คือ การสัมมนา/การประชุมเชิงปฏิบัติการ

สาเหตุที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยใช้กิจกรรมการประชุม/สัมมนาภายนอกหน่วยงาน อาจเนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มีหลายหน่วยงานจัดในหัวข้อที่ได้รับความสนใจในวิชาชีพ เปิดโอกาส

ให้บุคลากรของห้องสมุดมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ได้ เช่น การประชุมวิชาการประจำปี 2552 จัดโดย สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง การจัดการเปลี่ยนแปลงห้องสมุดในทศวรรษหน้า การสัมมนาความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ครั้งที่ 29 เรื่อง มิติใหม่ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างห้องสมุด เป็นต้น

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิมทุกแห่ง (ร้อยละ 100.0) ใช้การศึกษาดูงานและการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 95.83) ใช้การฝึกอบรม

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 38 แห่ง เท่ากัน (ร้อยละ 88.37) ใช้การฝึกอบรมและการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 37 แห่ง (ร้อยละ 86.04) ใช้การศึกษาดูงาน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 24 แห่งเท่ากัน (ร้อยละ 85.71) ใช้การศึกษาดูงานและการประชุม/สัมมนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาใกล้เคียงกัน จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 82.14) ใช้การฝึกอบรม

## 2.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบการประเมินผล วิธีการประเมินผลและการนำผลการประเมินไปใช้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังต่อไปนี้

### 2.4.1 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 12) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 61 แห่ง (ร้อยละ 64.21) มีผู้รับผิดชอบ

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด รองลงมา จำนวน 58 แห่ง (ร้อยละ 61.05) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือหัวหน้างาน

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 75.00) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองลงมา จำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 50.00) มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 31 แห่ง (ร้อยละ 72.09) และ 18 แห่ง (ร้อยละ 64.28) ตามลำดับมีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการห้องสมุด รองลงมา จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 53.48) และ 17 แห่ง (ร้อยละ 60.71) ตามลำดับ มีผู้รับผิดชอบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือหัวหน้างาน

#### 2.4.2 วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาวิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 13) โดยรวมพบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่สุด 88 แห่ง (ร้อยละ 92.63) ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง รองลงมา จำนวน 66 แห่ง (ร้อยละ 69.47) ประเมินจากการสังเกต ส่วนการประเมินผลจากการทดสอบ มีเพียงห้องสมุดมหาวิทยาลัย เพียง 10 แห่งใช้ (ร้อยละ 10.53) ดังนั้น ผลการวิจัยในส่วนนี้ จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 ในส่วนที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการทดสอบทั้งนี้ อาจเพราะการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการทดสอบ นิยมใช้ในกลุ่มงานที่มีความเฉพาะเจาะจง เนื่องจากวิธีการทดสอบนั้น แม้จะเป็นที่พอใจของฝ่ายงานหนึ่ง แต่อาจจะไม่สามารถนำไปใช้กับฝ่ายงานอื่นๆได้ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลจากการให้ปฏิบัติงานจริง ที่สามารถแสดงผลของการทำงานออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจนเพราะเชื่อว่าการให้ปฏิบัติงานจริงจะทำให้เห็นผลชัดที่สุดว่าผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจและได้รับความรู้จากกระบวนการพัฒนามากน้อยเพียงใด (มุสตี รุมาคม 2551)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 91.67) ห้องสมุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 41 แห่ง (ร้อยละ 95.34) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 25 แห่ง (ร้อยละ 89.28) ประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง

### 2.4.3 การนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้

ผลการศึกษานำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ (ตารางที่ 14) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 91 แห่ง (ร้อยละ 95.79) มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ สำหรับห้องสมุดที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 64 แห่ง (ร้อยละ 71.11) นำผลไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน รองลงมา จำนวน 61 แห่ง (ร้อยละ 67.78) นำผลไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป

การนำผลการประเมินการพัฒนาไปใช้ เป็นกระบวนการสุดท้ายสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำให้ทราบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้ลงทุนไปนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยการให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว กลับมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง ทั้งนี้หากการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ก็สามารถนำผลการประเมินนี้ไปใช้เพื่อวางแผนส่งบุคลากรไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ในโอกาสต่อไปอีกด้วย(दनัย เทียนพุด 2543: 56-57)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 24 แห่ง (ร้อยละ 100.00) สำหรับห้องสมุดที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 86.96) นำผลไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 42 แห่ง (ร้อยละ 97.67) สำหรับห้องสมุดที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 27 แห่ง (ร้อยละ 64.29) นำผลไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน มีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 89.29) สำหรับห้องสมุดที่มีการนำผลไปใช้ จำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 80.00) นำผลไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

## ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตารางที่ 15) โดยรวม พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประสบปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง 2 ด้านและน้อย 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนโยบาย (2.61)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม ประสบปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยทุกด้านโดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนโยบาย (2.41) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง 3 ด้าน และระดับน้อย 1 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนโยบาย (2.67) และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (2.84) ตามลำดับ

### 1. ปัญหาด้านนโยบาย

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านนโยบาย (ตารางที่ 16) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 80-87 แห่ง ประสบปัญหาด้านนโยบายในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (2.72)

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 21-24 แห่ง ประสบปัญหาด้านนโยบายในระดับปานกลาง 4 ปัญหา และน้อย 1 ปัญหา โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2.65) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 34-38 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน

25-27 แห่ง ประสบปัญหาด้านนโยบายในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (2.79, 2.81ตามลำดับ)

## 2. ปัญหาด้านงบประมาณ

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านงบประมาณ(ตารางที่ 17)โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 79-85 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.34) สำหรับปัญหาเรื่องงบประมาณ ดังผลการวิจัยของ Osei (1996)พบว่า การขาดแคลนเงินทุนสนับสนุนเป็นปัญหาที่ห้องสมุดมักจะประสบในการพัฒนาบุคลากร ทำให้สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมได้จำกัด ผลการวิจัยของ สนธยา ไกรลาส สุวรรณ. (2531) ระบุว่า ห้องสมุดมีปัญหาเรื่องงบประมาณทำให้ไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน และ การวิจัยของ Ukwoma and AKanwa (2008)ที่ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้เข้าพัฒนาของห้องสมุด Imao State Universityและห้องสมุดFederal University of Technology, Owerriคือ ทุนที่ได้รับไม่เพียงพอ

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 18-23 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลาง 2 ปัญหา และน้อย 2 ปัญหา โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.35) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 39-41 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับมาก 1 ปัญหา และปานกลาง 3 ปัญหา โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.54) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 21-24 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเบิก-จ่ายงบประมาณล่าช้า และไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของบุคลากรทุกคน (3.00 เท่ากัน)

### 3. ปัญหาด้านบุคลากร

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านบุคลากร(ตารางที่ 18) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 67-86 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลาง3 ด้าน และระดับน้อย2 ด้าน โดยด้านที่ห้องสมุดประสบปัญหาดังกล่าวในระดับปานกลาง สำหรับเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.89) ดังนั้น จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 ที่ว่า ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางทั้งนี้ ปัญหาเรื่องการไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีปรากฏในผลงานวิจัยของ จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2534) ที่พบว่าปัญหาอุปสรรคที่มีระดับมากที่สุดคือ ภาระหน้าที่ในการทำงานมีมากจนไม่มีเวลาไปพัฒนาตนเองและผลการวิจัยของ ชัตติยา ทองทา (2544) พบว่า ปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม

สำหรับปัญหาด้านบุคลากรเรื่องบุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงานนั้น อาจเนื่องมาจากปัจจุบันห้องสมุดและหน่วยงานต่างๆ ให้ความสนใจในการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรขององค์กร และมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบต่างๆเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดภาวะการส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกันครั้งละหลายคน และกลายเป็นภาวะขาดคนทำงาน ซึ่งเกิดความแตกต่างกับในอดีต ที่บุคลากรมีภาระงานมากจนไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ หรือเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆได้

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 17-23 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลาง1 ปัญหา และน้อย4 ปัญหา โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.78) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 30-40 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลาง 1 ปัญหา และระดับน้อย4 ปัญหาสำหรับเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.97) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน



จำนวน 20-25 แห่ง ประสบปัญหาบุคลากรในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน (2.86) เช่นกัน

#### 4. ปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (ตารางที่ 19) โดยรวม พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 59-86 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง 2 เรื่อง และระดับน้อย 3 เรื่อง โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (3.07) ทั้งนี้ อาจเพราะหน่วยงานหรือบุคลากรผู้รับหน้าที่ในการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ส่วนใหญ่พบว่าอยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานต้นสังกัด คือ มหาวิทยาลัย ซึ่งห้องสมุด ไม่มีการจ้างงานหรือ การจัดตั้งตำแหน่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยตรง ทำให้เมื่อมีโอกาสจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่มีบุคลากรผู้ชำนาญเป็นผู้ดำเนินการต่างๆ สำหรับปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกนี้ ผลการวิจัยของ Ukwoma and Akanwa (2008) ระบุว่าปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้เข้าพัฒนาของห้องสมุด Imao State University คือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

เมื่อพิจารณาผลการศึกษา จำแนกตามประเภทห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม จำนวน 14-23 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง 1 เรื่อง และระดับน้อย 4 เรื่อง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 24-39 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง 2 เรื่อง และระดับน้อย 3 เรื่อง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 20-24 แห่ง ประสบปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง 3 เรื่อง และระดับน้อย 2 เรื่อง สำหรับเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิมห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน คือ ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (2.70, 3.41 และ 2.87 ตามลำดับ)

## ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ได้เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยดังนี้

- ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆสูง ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาได้ และห้องสมุดไม่ได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อจัดสรรให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆได้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 1 แห่ง

- บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในห้องสมุดมีทักษะเฉพาะด้านทางบรรณารักษศาสตร์ ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานเทคนิค เช่น การวิเคราะห์หมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้นจำนวน 1 แห่ง

- ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยีกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญจำนวน 1 แห่ง

- นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สนับสนุนเรื่องการปรับตำแหน่งและเงินเดือนให้สูงขึ้นส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และไม่มีควมก้าวหน้าในหน้าที่การงานจำนวน 1 แห่ง

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ผลที่ได้จากการศึกษามีทั้งที่เป็นไปตามสมมติฐานและไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

## ผลการทดสอบที่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่

**สมมติฐานข้อที่ 1 ส่วนที่ว่า** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแผนงานประจำปี และจัดกิจกรรมพัฒนาภายในห้องสมุด โดยการฝึกอบรม

## ผลการทดสอบที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่

**สมมติฐานข้อที่ 1 บางส่วนที่ว่า** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ประเมินผลจากการทดสอบ

**สมมติฐานข้อที่ 2 ส่วนที่ว่า** ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยนี้ จะเป็นแนวทางสำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี ดังนี้

1. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเรื่องจิตบริการ ที่มีห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ กำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นห้องสมุดมหาวิทยาลัยอาจกำหนดนโยบายในการพัฒนาเรื่องอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เช่น ทักษะทางด้านภาษา การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
2. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนประจำปี และแผนพัฒนาระยะยาว ทั้ง 2 ประเภท สำหรับแผนงานประจำปีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

ทราบว่า จะจัดสรรเวลาอย่างไรให้สามารถปฏิบัติงานและเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ได้ตลอดทั้งปี สำหรับแผนพัฒนาระยะยาวจะทำให้บุคลากรสามารถทราบถึงวิสัยทัศน์ และแนวทางในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งแผนระยะยาวนี้สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้ตามแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

3. ในเรื่องของการกำหนดเนื้อหาของแผนพัฒนา ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาด้านงานบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม ห้องสมุดอาจกำหนดเนื้อหาของแผนพัฒนาด้านงานเทคนิค และงานบริหารเพิ่มเติม เพื่อให้ครอบคลุมงานหลักของห้องสมุดทั้งหมด

4. นอกเหนือจากการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานแล้ว ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เช่น การปฐมนิเทศ และการสอนงานให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทั้งเก่าและใหม่สามารถเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินการต่างๆ ของห้องสมุด และเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรต่อห้องสมุด

5. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรมีการนำผลการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในห้องสมุดมีประสิทธิภาพมากขึ้น และห้องสมุดได้รับประโยชน์จากการส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาอย่างเต็มที่

6. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ประสบปัญหาในเรื่องงบประมาณในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจเลือกเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาเพียงบางกิจกรรมที่มีค่าใช้จ่ายน้อย หรือ เลือกใช้กิจกรรมภายในหน่วยงานที่สามารถขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาเป็นวิทยากรผู้ให้ความรู้ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบหมายงานพิเศษ การสร้างทีมปฏิบัติงาน เป็นต้น

7.

### แนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดประเภทอื่น
2. ศึกษาการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยและ ห้องสมุดประเภทอื่น
3. ศึกษาความพึงพอใจของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยและ ห้องสมุดประเภทอื่นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กนกวรรณ บัวงาม. “นานาทัศนะผู้บริหารเพื่อการยกระดับห้องสมุดในศตวรรษที่ 21” *โดมทัศน์*, 29, 2(2551): 36-43.

กীরติ ยศยิ่งยง. *การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: อริยมรรค, 2549.

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. *ความต้องการการพัฒนาทางวิชาการของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะอักษรศาสตร์. ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์. *การค้นคว้าและการเขียนรายงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ชูชัย สมितिไกร. *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

ชูมาน ธีระกิจ. “บรรณาLOOK: บรรณารักษ์เปลี่ยนไป” *โดมทัศน์*, 29, 2(2551): 66-72.

दनัย เทียนพุด. *การจัดทำแผน HRD สู่สหัสวรรษหน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์, 2543.

ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล. “เทคโนโลยีเว็บ 2.0 (Web 2.0, Library 2.0 Enterprize2.0) จำเป็นสำหรับห้องสมุดจริงหรือ?” ใน สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ *การจัดการการเปลี่ยนแปลงห้องสมุดในทศวรรษหน้า*. 23-38. กรุงเทพมหานคร: สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

ธงชัย สมบูรณ์. *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ประชาณัฐสยาม, 2549.

ธมลวรรณ ชุนไพชิต. “การวิจัยกับบทบาทที่เปลี่ยนไปของบรรณารักษ์ยุคดิจิทัล.” *วารสารวิทยบริการ*, 3, 18 (2550): 140-146.

ธัญญา ผลอนันต์. *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.

- ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. *เทคนิคการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนงานขององค์กร: ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2553.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.
- เบญจภัทร์ จาตุรนต์วีศรี. "ห้องสมุดกับการประกันคุณภาพ." *วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ* 48, 152 (2543): 4-7.
- ปราชญา กล้าผจญ. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, 2550.
- ประณม ถาวรเวช. "พลังแห่งบุคลิกภาพสำหรับผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด." ใน *สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การจัดการการเปลี่ยนแปลงห้องสมุดในทศวรรษหน้า*. 91-108. กรุงเทพมหานคร: สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. *สร้างมาตรฐานงาน: บริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ส. เอเซียเพรส, 2548.
- ผุสดี รุมาคม. *การประเมินการปฏิบัติงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- ณรงวิทย์ แสันทอง. *การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากเห็น*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2549.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และคณะ. *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2545.
- ยงยุทธ เกษสาคร. *การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2547.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550.
- วิไลวรรณ รัตนพันธ์. *การสนับสนุนของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์*. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2547.
- ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*, 2537.
- สมพงษ์ เกษมสิน. *การพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: บพิธ, 2512. อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม. *การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 4).

กรุงเทพมหานคร: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนศาสตร์, 2541.

สุกัญญา มกฏอรุณี. “การพัฒนาองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศกับงานทรัพยากรมนุษย์ในวงการ  
ห้องสมุด” *โดมทัศน์*, 29, 2(2551): 25-35.

สุกัญญา มกฏอรุณี. “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่การบริการเป็นเลิศด้วย 4 Learn  
ในงานห้องสมุด” *โดมทัศน์*, 29, 2(2551): 53-65.

สุกัญญา มกฏอรุณี. “Talent Management กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานห้องสมุด.”  
*โดมทัศน์*, 29, 1(2551): 66-75.

สุภาพร พิศาลบุตร. *การวิเคราะห์งาน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: วิริทย์ เอ็ดดูเคชั่น, 2550.

สุรพล นิธิไกรพนธ์. “คำกล่าวเปิดการประชุมวิชาการประจำปี 2552.” ใน สำนักหอสมุด  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ *การจัดการการเปลี่ยนแปลงห้องสมุดในทศวรรษหน้า*. 13.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

อรุณ รักธรรม. *การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงปฏิบัติการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4).

กรุงเทพมหานคร: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนศาสตร์, 2541.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: เชช อาร์ เซ็นเตอร์,  
2551

ไอบาร่า, เฮอริมีเนีย. *การสอนงาน บริการและดูแล*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

### ภาษาอังกฤษ

Delahaye, Brian L., *Human resource development: principles and practice*. Sydney:  
John Wiley & Sons Australia, 2000.

Heneman, Herbert G., & et al. *Personal/human resource management*. 3rd ed.  
Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. 1980.

Imas Maesaroah and Paul Genoni. “An investigation of the continuing professional  
development practices of Indonesian academic libraries.” *Library  
Management*. 8, 31(2010): 621 – 634

doi: 10.1108/01435121011093397 retrieved July 16, 2011



- Jones, Noragh and Jordan, Peter. *Case studies in library management*. London: Clive Bingley. 1988
- Jordan, Peter and Lloyd Caroline. *Staff management in library and information work* 4th ed. Hampshire, UK: Ashgate, 2002
- Oldroyd, Magaret. Ed. *Staff development in academic libraries*. London: Library Association, 2004
- Osei, Isaac. "Professional staff development in academic libraries: the University of Science and Technology Library, Kumasi." *Librarian Career Development* 4, 4 (1996): 31-36
- Paster, Luisa R., "Current issues in staff development" In Simmons-Welburn, Janice and McNeil, Beth. Eds. *Human resource management in today's academic library: meeting challenges and creating opportunities*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited, 2004.
- Pont, A. M. *Developing effective training skills*. London: McGraw-Hill Book, 1991
- Preedip Balaji B., & Vinit Kumar. "Use of web technology in providing information services by south Indian technological universities as displayed on library websites." *Library Hi Tech*. 29, 3 (2011): 470-495.  
doi: 10.1108/0737883111174431 retrieved February 7, 2012
- Simmons-Welburn, Janice and McNeil, Beth. Eds. *Human resource management in today's academic library: meeting challenges and creating opportunities*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited, 2004.
- Snell, Scott & Bohlander, George. *Human resource management*. Victoria, Australia: Thompson South-Western, 2007.
- Stanley, Mary J. *Managing library employees: a how-to-do-it manual*. New York: Neal-Schuman, 2008.
- Ukwoma Scholastica C. and Akanwa Pearl C. "Human Resources Development Programmes in Nigerian Academic Libraries: A Comparative Study of Universities in Imo State." *Samaru Journal of Information Studies*. 8, 2(2008): 38-47.

Werner, Jon M. & De Simone, Randy L. *Human resource development*. 4th ed. Victoria, Australia: Thompson South-Western, 2006

White, Sue and Weaver, Margaret. "Lifelong learning at work: staff development for the flexible workforce." In Oldroyd, Margaret. Ed. *Staff development in academic libraries*. London: Library Association, 2004

ภาคผนวก

**แบบสอบถาม**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการ/หัวหน้า สำนักหอสมุด หรือ ผู้รับผิดชอบในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ดังนั้น เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและสมบูรณ์ได้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม คำตอบที่ได้จะใช้เพื่อการวิจัยในครั้งนี้อย่างแน่นอน

**1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล

**ตอนที่ 2** กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดด้าน

1. การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**ตอนที่ 3** ปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

**2. คำอธิบายศัพท์**

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)** กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรุณาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 20 กันยายน 2554 จักเป็นพระคุณยิ่ง และหากมีข้อสงสัยประการใด สามารถติดต่อ นายทรงพล หนูบ้านเกาะ เบอร์โทรศัพท์ 086-977-7562 Email : [bouvizce@hotmail.com](mailto:bouvizce@hotmail.com)

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย

## ข้อมูลเบื้องต้น

ตำแหน่งงานของท่าน.....

ตอนที่ 1: กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุดประกอบด้วย

(ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่กำหนดและเติมข้อความลงในช่องว่าง)

## การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ห้องสมุดมีการระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในนโยบาย

 มีการกำหนดนโยบาย เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดนโยบาย (ข้ามไปที่ข้อ 3)

เพราะ.....

2. ห้องสมุดมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

 ทักษะเฉพาะงาน ทักษะด้านภาษา ทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ การบริหาร การวิจัย บุคลิกภาพ ทักษะคนดี จิตบริการ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การทำงานเป็นทีม อื่นๆโปรดระบุ.....

3. ห้องสมุดศึกษาและรวบรวมข้อมูลความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก  
(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
- การใช้แบบสอบถาม
- การสัมภาษณ์
- คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ห้องสมุดระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิเคราะห์จาก  
(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
- ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- โครงการที่จะเกิดขึ้นใหม่
- ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด (เช่น พัฒนาการทางเทคโนโลยี, การเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น)
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

#### การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. ห้องสมุดกำหนดเนื้อหาของแผนงานในด้าน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- งานบริหาร
- งานเทคนิค
- งานบริการ
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

6. ห้องสมุดกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- แผนงานประจำปี (Annual plan)
- แผนงาน 2-5 ปี
- แผนงานระยะยาว (5 ปี ขึ้นไป)
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

7. รูปแบบของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด คือ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การทำแผนพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development Planning)  
(แผนการพัฒนาที่บุคลากรกำหนดเอง เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น)
- การทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Planning -IDP)  
(แผนพัฒนาที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งพัฒนาสมรรถนะของตนเอง)
- การทำแผนพัฒนาเป็นทีม (Team Development Planning)  
(ให้สูงขึ้นตามแผนที่วางไว้) แผนพัฒนาที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรจำนวนหนึ่ง  
ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นร่วมกัน)
- อื่นๆ (โปรดระบุ)

.....

#### กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

8. ห้องสมุดจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็น (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- กิจกรรมการพัฒนาภายในหน่วยงาน คือ
  - การประชุมพิเศษ
  - การฝึกอบรม (ภายในหน่วยงาน)
  - การสอนงาน
  - การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่
  - การมอบหมายงานพิเศษ
  - การฝึกปฏิบัติงานจริง
  - การปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง
  - การปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมุติ
  - การประชุม/สัมมนา
  - การสร้างทีมปฏิบัติงาน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....



กิจกรรมการพัฒนาภายนอกหน่วยงาน คือ

- การศึกษาดูงาน
- การฝึกอบรม (ภายนอกหน่วยงาน)
- การศึกษาต่อ
- การประชุม/สัมมนา
- อื่นๆ (โปรดระบุ)

.....

**การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

9. ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

- ผู้อำนวยการห้องสมุด
- หัวหน้างาน
- ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง
- คณะกรรมการ (โปรดระบุ) .....
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

10. ห้องสมุดประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การสังเกต
- การสัมภาษณ์
- ผลการปฏิบัติงานจริง
- การปฏิบัติงานในสถานการณ์สมมุติ
- การตอบแบบสอบถาม
- การทดสอบ
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

## 11. การนำผลการประเมินไปใช้

- มี การนำผลไปใช้เพื่อ
- สรุปผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสนอผู้บริหารห้องสมุด
  - แจ้งผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
  - เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก่อนเข้ารับการพัฒนา
  - ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
  - วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป
  - ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการพัฒนาภายในหน่วยงาน
  - คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการพัฒนาในเรื่องเดียวกัน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
- ไม่มี การนำผลไปใช้
- เพราะ.....
- .....
- .....

### ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด

กรุณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของห้องสมุด โดย  
ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของปัญหา

ปัญหา	ระดับของปัญหา					ไม่มี ปัญหา
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านนโยบาย</b>						
การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน						
นโยบายที่กำหนดทำให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์จำกัดเฉพาะกลุ่ม/เฉพาะบุคคล						
บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์						
ไม่สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้						
นโยบายที่กำหนดขึ้น จำกัดความเป็นอิสระในการเลือก เรื่องที่บุคลากรจะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์						
อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....						
<b>ด้านงบประมาณ</b>						
ขั้นตอนการของบประมาณยุ่งยาก						
การเบิก-จ่ายงบประมาณล่าช้า						
การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอที่จะดำเนินการตาม แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตลอดปีงบประมาณ						
ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับความต้องการของ บุคลากรทุกคน						
อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....						

ปัญหา	ระดับของปัญหา					ไม่มีปัญหา
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านบุคลากร</b>						
บุคลากรไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
บุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
บุคลากรแต่ละคนไม่ได้รับโอกาสให้เข้ารับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน						
บุคลากรเข้ารับการพัฒนาพร้อมกันหลายคนทำให้เกิดภาวะขาดคนทำงาน						
บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
อื่นๆ (โปรดระบุ) .....						
<b>ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก</b>						
ไม่มีห้องประชุม/ห้องสัมมนาที่เพียงพอสำหรับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
ไม่มีคอมพิวเตอร์เพียงพอสำหรับการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ						
ไม่มีอุปกรณ์สื่อโสตทัศนศึกษาเพียงพอสำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนา (เช่น ชุดเครื่องเสียง โปรเจ็คเตอร์ เป็นต้น)						
ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ						
ไม่มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกระหว่างการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
อื่นๆ (โปรดระบุ) .....						

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายทรงพล หนูบ้านเกาะ เกิดเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2525 ที่จังหวัดชลบุรี สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ จากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีการศึกษา 2544