

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ซึ่งแยกวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรของคณะ, กองฯ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งแยกวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง
ปัจจุบัน

สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	4	40.00
2. หญิง	6	60.00
อายุ		
1. 21 - 30 ปี	0	0.00
2. 31 - 40 ปี	1	10.00
3. 41 - 50 ปี	5	50.00
4. 51 ปีขึ้นไป	4	40.00
วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	10.00
2. ปริญญาตรี	3	30.00
3. ปริญญาโท	6	60.00
4. ปริญญาเอก	0	0.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ปัจจุบัน		
1. 1 - 5 ปี	5	50.00
2. 6 - 10 ปี	0	0.00
3. 11 - 15 ปี	1	10.00
4. 16 - 20 ปี	3	30.00
5. มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	1	10.00

จากตารางที่ 3 แสดงว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิง ร้อยละ 60 เป็นเพศชาย ร้อยละ 40

อายุระหว่าง 41 - 50 ปี มากที่สุดคือร้อยละ 50 รองลงมา คือ อายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 40 อายุ ระหว่าง 31 - 40 ปี น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 10

วุฒิการศึกษาปริญญาโท มากที่สุด คือร้อยละ 60 รองลงมาคือ ปริญญาตรี ร้อยละ 30 ต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด คือ ร้อยละ 10

ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลา 1 - 5 ปี มากที่สุดคือ ร้อยละ 50 ลงมาคือ ระยะเวลา 16 - 20 ปี ร้อยละ 30 ระยะเวลา 11 - 15 ปี และระยะเวลา มากกว่า 20 ปีขึ้นไป คือ ร้อยละ 10 เท่ากัน

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการ
พัฒนาบุคลากร

การกำหนดนโยบาย	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การกำหนดนโยบาย		
1. มีการกำหนดนโยบาย	10	100.00
2. ไม่มีกำหนดนโยบาย	0	0.00
วิธีกำหนดนโยบาย		
1. กำหนดโดยคณะกรรมการหรือ คณะกรรมการที่ตั้ง	7	70.00
2. ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานกำหนด	5	50.00
3. มอบหมายให้หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างานที่ รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ กำหนด	1	10.00
4. อื่น ๆ	1	10.00
สิ่งที่พิจารณาในการกำหนดนโยบาย		
1. ปรัชญาของมหาวิทยาลัย/สถาบัน	3	30.00
2. ภารกิจของมหาวิทยาลัย/สถาบัน	7	70.00
3. ความมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย/สถาบัน	6	60.00
4. พิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละครั้ง	2	20.00
5. อื่น ๆ	4	40.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การกำหนดนโยบาย	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
นโยบายการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้		
1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ	7	70.00
2. พัฒนาด้านจิตใจ ให้มีขวัญ กำลังใจ	5	50.00
3. พัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารจัดการ	4	40.00
4. พัฒนาความรู้เฉพาะตำแหน่ง	4	40.00
5. พัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ	3	30.00
6. ให้มีประสบการณ์และแนวคิดในการทำงาน, แก้ปัญหาร่วมกัน	3	30.00
7. พัฒนาบุคลากรทุกสายงาน (สาย ก, สาย ข, สาย ค)	3	30.00
8. พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	2	20.00
หน่วยงานที่ควรจะได้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร		
1. กองการเจ้าหน้าที่	8	80.00
2. คณะ, กองฯ ดำเนินการเอง	3	30.00
3. มีศูนย์ หรือหน่วยงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย	4	40.00
4. อื่น ๆ	1	10.00

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรคือ ร้อยละ 100 ไม่มีมหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่ไม่มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดนโยบายใช้วิธีกำหนดโดยคณะทำงานหรือคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมากที่สุดคือ ร้อยละ 70 รองลงมาคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้กำหนด ร้อยละ 50
ม อ บ ท ม ย ให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรเป็นผู้กำหนด ร้อยละ 10

ข้อตอบอื่น ๆ ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร เป็นผู้นำเสนอแนวทางเบื้องต้นบางส่วน (1)

สิ่งที่พิจารณาในการกำหนดนโยบาย พิจารณาจากภารกิจของมหาวิทยาลัย/สถาบัน มากที่สุดคือ ร้อยละ 70 รองลงมาคือ ความมุ่งหมายของวิทยาลัย/สถาบัน ร้อยละ 60 ปรัชญาของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ร้อยละ 30

ข้อตอบอื่น ๆ ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- สภาพของปัญหาและแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย, ทบวง (1)
- สภาพสังคม, นโยบายของรัฐบาล (1)
- แผนพัฒนามหาวิทยาลัย, ความต้องการของบุคลากร (1)
- ปัญหาที่เกิดขึ้น (1)

นโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ คือ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ มากที่สุด ร้อยละ 70 รองลงมาคือ พัฒนาด้านจิตใจให้มีขวัญ กำลังใจ ร้อยละ 50 พัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารจัดการ พัฒนาความรู้เฉพาะตำแหน่ง ร้อยละ 40 เท่ากัน พัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้มีประสบการณ์ และแนวคิดในการทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน พัฒนาบุคลากรทุกสายงาน (สาย ก, และสาย ข และสาย ค) ร้อยละ 30 เท่ากัน พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 20

หน่วยงานในมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ควรจะได้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร เห็นว่ากองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน มากที่สุด คือ ร้อยละ 80 รองลงมาคือ มีศูนย์หรือหน่วยงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ร้อยละ 40 คณะ, กองดำเนินการเองน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 30

ข้อตอบอื่น ๆ ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- กองการเจ้าหน้าที่ และคณะ, กองร่วมกันรับผิดชอบ (1)

ตารางที่ 5 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การกำหนดความจำเป็น		
1. มีกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	8	80.00
2. ไม่มีกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	2	20.00
ผู้ทำหน้าที่กำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร		
1. ศึกษาด้วยตนเอง	1	10.00
2. มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน รับผิดชอบ	3	30.00
3. ตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานศึกษา กำหนด และความจำเป็น	5	50.00
ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ		
1. ขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ	3	30.00
2. ขาดหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบ	3	30.00
3. การนำผลการพัฒนาไปใช้ปฏิบัติงาน	2	10.00
4. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ	1	10.00
5. ขาดสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนา บุคลากร	1	10.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การกำหนดความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การนำปัญหาที่พบไปบรรจุในแผนพัฒนาบุคลากร		
1. นำไปบรรจุไว้ในแผนการพัฒนาบุคลากร	6	60.00
2. ไม่ได้นำไปบรรจุไว้ในแผนการพัฒนาบุคลากร	4	40.00

จากตารางที่ 5 แสดงว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมากกว่า คือ ร้อยละ 80 มหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่ไม่กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 20

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่มีกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

- ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ (1)
- ขาดงบประมาณ (1)

ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการโดยตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำหนดความจำเป็นมาก ที่สุดคือ ร้อยละ 50 รองลงมาคือมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานรับผิดชอบ ร้อยละ 30 ศึกษาด้วยตนเอง น้อยที่สุดคือร้อยละ 10

ข้อตอบอื่น ๆ ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- ดำเนินการโดยวิเคราะห์เนื้อหาของนโยบาย (1)
- วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (1)
- ประชุมฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเดือนละครั้ง (1)

ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ และขาดหน่วยงาน, บุคลากรที่รับผิดชอบ ร้อยละ 30 เท่ากัน รองลงมาคือ การนำผลการพัฒนาไปใช้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ, ขาดสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 10 เท่ากัน

จากปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่พบ มหาวิทยาลัย/สถาบันได้นำไปบรรจุ
ในแผนพัฒนาบุคลากรมากกว่า คือ ร้อยละ 60 มหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่ได้นำไปบรรจุไว้
ในแผนพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 40



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร	จำนวน (N = 10)	ร้อยละ
การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร		
มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย	10	100.00
ไม่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย	0	0.00
จุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้		
1. ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความรับผิดชอบ	4	40.00
2. ให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีความสุขและความสามัคคี	3	30.00
3. พัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการ	3	30.00
4. ให้บุคลากรมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพ	2	20.00
5. พัฒนาบุคลากรทุกสายงาน (สาย ก, สาย ข, สาย ค)	1	10.00
6. ให้บุคลากรมีความรู้ทันกับความเจริญของโลก	1	10.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร คือ ร้อยละ 100 ไม่มีมหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่ไม่กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร

จุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัย/สถาบัน กำหนดไว้คือ ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบมากที่สุด คือ ร้อยละ 40 รองลงมาคือ ให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีความสุข และความสามัคคี พัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการ ร้อยละ 30 เท่ากัน ให้บุคลากรมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพ ร้อยละ 20 พัฒนาบุคลากรทุกสายงาน (สาย ก, สาย ข สาย ค) และให้บุคลากรมีความรู้ทันกับความเจริญของโลก ร้อยละ 10 เท่ากัน

ตารางที่ 7 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การวางแผนพัฒนาบุคลากร		
1. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร	10	100.00
2. ไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร	0	0.00
ลักษณะของการวางแผนพัฒนาบุคลากร		
1. กำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ	2	20.00
2. กำหนดเป็นแผนระยะยาว	0	0.00
3. กำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี	8	80.00
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ในแผน		
1. การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่	10	100.00
2. การฝึกปฏิบัติงาน	7	70.00
3. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน	6	60.00
4. การประชุมชี้แจง	8	80.00
5. การสอนงาน	7	70.00
6. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	9	90.00
7. การส่งไปศึกษาอบรม ดูงาน	10	100.00
8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	7	70.00
9. การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย	3	30.00

จากตารางที่ 7 แสดงว่า ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบันมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร คือ ร้อยละ 100 ไม่มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร

แผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ กำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 80 รองลงมาคือ กำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ ร้อยละ 20 ไม่มีหน่วยงานที่กำหนดเป็นแผนระยะยาว

กิจกรรมพัฒนาบุคลากร ได้กำหนดให้มีการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ การส่งไปศึกษาอบรม และดูงาน มากที่สุด คือ ร้อยละ 100 รองลงมาคือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 90 การประชุมชี้แจง ร้อยละ 80 การฝึกปฏิบัติงาน, การสอนงาน และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ร้อยละ 70 การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน ร้อยละ 60 และการสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย น้อยที่สุด คือ ร้อยละ 30

ข้อตอบอื่น ๆ ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- การทดสอบและการประกวดประเภทต่าง ๆ (1)
- การปรับปรุง Job Description และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (1)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
1. การประชุมนิเทศบุคลากรใหม่	10	100.00
2. การฝึกปฏิบัติงาน	1	10.00
3. การจัดเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงาน	3	30.00
4. การประชุมชี้แจง	4	40.00
5. การสอนงาน	2	20.00
6. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	9	90.00
7. การส่งไปศึกษา อบรม และดูงาน	7	70.00
8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	2	20.00
9. การสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย	3	30.00

จากตารางที่ 8 แสดงว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน จัดกิจกรรมประชุมนิเทศบุคลากรใหม่ ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คือ ร้อยละ 100 รองลงมาคือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 90 การส่งไปศึกษา อบรม และ ดูงาน ร้อยละ 70 การประชุมชี้แจง ร้อยละ 40 การจัดเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย ร้อยละ 30 การสอนงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ร้อยละ 20 และการฝึกปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 10

ตารางที่ 9 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร		
1. มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	6	60.00
2. ไม่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	4	40.00
วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร		
1. สังเกต	3	30.00
2. สัมภาษณ์บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง	3	30.00
3. สร้างเครื่องมือประเมินผลและวิเคราะห์ผล	6	60.00
ผลการพัฒนาบุคลากร		
1. พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	100.00
2. สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากร	8	80.00
3. สร้างความก้าวหน้าแก่บุคลากร	7	70.00
การนำผลจากการประเมินไปใช้		
1. นำไปวางแผนการพัฒนาบุคลากร	7	70.00
2. นำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับของบุคลากร	2	20.00
3. เผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	2	20.00

จากตารางที่ 9 แสดงว่า มหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มากกว่า คือ ร้อยละ 60 และมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรน้อยกว่า คือ ร้อยละ 40

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการประเมินผล (4)
- ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล (1)
- ขาดงบประมาณ (1)
- เห็นความสำคัญในการประเมินผลแต่ยังไม่ได้ทำ (1)

มหาวิทยาลัย/สถาบันใช้วิธีประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างเครื่องมือประเมินผลและวิเคราะห์ผลมากที่สุด คือ ร้อยละ 60 รองลงมาคือ การสังเกต, การสัมภาษณ์บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องร้อยละ 30 เท่ากัน

ผลการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัย/สถาบันประสบความสำเร็จในด้านการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด คือ ร้อยละ 100 รองลงมาคือ สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากร ร้อยละ 80 สร้างความก้าวหน้าแก่บุคลากร ร้อยละ 70

ผลจากการประเมิน มหาวิทยาลัย/สถาบันนำไปใช้วางแผนการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ร้อยละคือ 70 รองลงมาคือ นำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับของบุคลากร และเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ร้อยละ 20 เท่ากัน

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

ตารางที่ 10 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการกำหนดนโยบาย
การพัฒนาบุคลากร

ปัญหาการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร		
1. มีปัญหาในการกำหนดนโยบาย	5	50.00
2. ไม่มีปัญหาในการกำหนดนโยบาย	5	50.00
ปัญหาในการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร		
1. ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดนโยบาย	4	40.00
2. หน่วยงาน องค์กรหรือบุคลากรซึ่งเป็นผู้กำหนด นโยบาย	3	30.00
3. ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ	2	20.00
ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายพัฒนาบุคลากร		
1. นโยบายที่กำหนดไว้ไม่ชัดเจน	1	10.00
2. นโยบายที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผล ในทางปฏิบัติ	4	40.00
3. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้อง กับนโยบายด้านอื่น	2	20.00

จากตารางที่ 10 แสดงว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50 และมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50

ปัญหาในการกำหนดนโยบาย คือ ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดนโยบาย มากที่สุดคือร้อยละ 40 รองลงมาคือ หน่วยงาน องค์การหรือบุคลากรซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ร้อยละ 30 ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 20

ปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย พบว่า นโยบายที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ มากที่สุด คือ ร้อยละ 40 รองลงมาคือ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไม่สอดคล้องกับนโยบายด้านอื่น ร้อยละ 20 นโยบายที่กำหนดไว้ไม่ชัดเจน ร้อยละ 10

ข้อตอบอื่น ๆ ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- นโยบายไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน (1)
- นโยบายกว้างเกินไป (1)

ตารางที่ 11 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การกำหนดความจำเป็น		
1. มีปัญหาในการกำหนดความจำเป็น	5	50.00
2. ไม่มีปัญหาในการกำหนดความจำเป็น	5	50.00
ปัญหาการและกำหนดความจำเป็น		
1. ข้อมูลที่ได้ไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง	4	40.00
2. ขาดบุคลากร	3	30.00
3. ขาดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	3	30.00
4. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากเบื้องบน	2	20.00
5. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ	1	10.00

จากตารางที่ 11 แสดงว่ามีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50 และมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50

ปัญหาในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด คือร้อยละ 40 รองลงมาคือ ขาดบุคลากร, ขาดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ร้อยละ 30 เท่ากัน ไม่ได้รับการสนับสนุนจาก เบื้องบน ร้อยละ 20 และบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 10

ตารางที่ 12 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการกำหนดจุดมุ่งหมาย	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร		
1. มีปัญหาในการกำหนดจุดมุ่งหมาย	4	40.00
2. ไม่มีปัญหาในการกำหนดจุดมุ่งหมาย	6	60.00
ปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร		
1. ขาดข้อมูลที่เป็นจริง	3	30.00
2. คณะทำงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายไม่ตรงกัน	1	10.00
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากร	4	40.00

จากตารางที่ 12 แสดงว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรมากกว่า คือ ร้อยละ 60 และมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 40

ปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุดคือ ร้อยละ 40 รองลงมาคือ ขาดข้อมูลที่เป็นจริง ร้อยละ 30 คณะทำงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายไม่ตรงกัน น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 10

ตารางที่ 13 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การวางแผนพัฒนาบุคลากร		
1. มีปัญหาในการวางแผน	5	50.00
2. ไม่มีปัญหาในการวางแผน	5	50.00
ปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร		
1. ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน	3	30.00
2. ขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2	20.00
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน	1	10.00
4. แผนพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับแผนด้านอื่น	1	10.00

จากตารางที่ 13 แสดงว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50 มหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50

ปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร คือขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนมากที่สุด ร้อยละ 30 รองลงมาคือ ขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 20 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผน แผนพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับแผนด้านอื่น ร้อยละ 10 เท่ากัน

ตารางที่ 14 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร		
1. มีปัญหาในการปฏิบัติตามแผน	6	60.00
2. ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติตามแผน	4	40.00
ปัญหาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร		
1. ขาดแคลนงบประมาณ	4	40.00
2. ขาดบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	3	30.00
3. บุคลากรไม่ให้ความสนใจ	2	20.00
4. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ	1	10.00
5. ขาดหน่วยงาน องค์กรที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน	1	10.00
6. พัฒนาแล้วไม่นำไปใช้	1	10.00

จากตารางที่ 14 แสดงว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรมากกว่า คือร้อยละ 60 มหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 40

ปัญหาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร คือ ขาดแคลนงบประมาณ มากที่สุด ร้อยละ 40 รองลงมาคือ ขาดบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 30 บุคลากรไม่ให้ความสนใจ ร้อยละ 20 บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ขาดหน่วยงาน องค์กรที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน และพัฒนาแล้วไม่นำไปใช้ ร้อยละ 10 เท่ากัน

ตารางที่ 15 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ความถี่ (N = 10)	ร้อยละ
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร		
1. มีปัญหาในการประเมินผล	6	60.00
2. ไม่มีปัญหาในการประเมินผล	4	40.00
ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร		
1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินผล	5	50.00
2. ขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	2	20.00
3. หน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล	1	10.00
4. ขาดข้อมูลที่เป็นจริง	1	10.00
5. ขาดนโยบายในการประเมินผล	1	10.00
6. ขาดกำลังคน, ภาระงานมาก	1	10.00

จากตารางที่ 15 แสดงว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มากกว่า คือร้อยละ 60 มหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 40

ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินผล มากที่สุด คือร้อยละ 50 รองลงมาคือขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 20 หน่วยงาน, บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ขาดข้อมูลที่เป็นจริง ขาดนโยบายในการประเมินผล ขาดกำลังคน, ภาระงานมาก ร้อยละ 10 เท่ากัน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนามูลสาร

โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 16 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (N = 196)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	54	27.55
2. หญิง	142	72.45
วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	3.57
2. ปริญญาตรี	115	58.67
3. สูงกว่าปริญญาตรี	74	37.76
อายุราชการ		
1. ต่ำกว่า 1 ปี	1	.51
2. 1 - 5 ปี	5	2.55
3. 6 - 10 ปี	11	5.61
4. 11 - 15 ปี	35	17.86
5. มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	144	73.47

ตารางที่ 16 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (N = 196)	ร้อยละ
ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการกอง	36	18.37
2. เลขานุการคณะ	100	51.02
3. เลขานุการสถาบัน	29	14.80
4. เลขานุการศูนย์	2	1.02
5. เลขานุการสำนัก	22	11.22
6. เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย	6	3.06
7. เลขานุการวิทยาลัย	1	0.51
ระดับ		
1. ระดับ 3	3	1.53
2. ระดับ 4	5	2.55
3. ระดับ 5	6	3.06
4. ระดับ 6	24	12.24
5. ระดับ 7	46	23.47
6. ระดับ 8	111	56.63
7. ระดับ 9	1	0.51
ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ต่ำกว่า 1 ปี	15	7.65
2. 1 - 5 ปี	60	30.61
3. 6 - 10 ปี	44	22.45
4. 11 - 15 ปี	37	18.88
5. 15 ปีขึ้นไป	40	20.41

จากตารางที่ 16 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิง ร้อยละ 72.45 เป็นเพศชาย ร้อยละ 27.55

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุดคือ ร้อยละ 58.67 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 37.76 ต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 3.57

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุราชการมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มากที่สุดคือ ร้อยละ 73.47 รองลงมาคือ 11 - 15 ปี ร้อยละ 17.86 6 - 10 ปี ร้อยละ 5.61 1 - 5 ปี ร้อยละ 2.55 ต่ำกว่า 1 ปี น้อยที่สุด คือร้อยละ 0.51

ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งเลขานุการคณะมากที่สุด คือร้อยละ 51.02 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการกอง ร้อยละ 18.37 เลขานุการสถาบัน ร้อยละ 14.80 เลขานุการสำนัก ร้อยละ 11.22 เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ร้อยละ 3.06 เลขานุการศูนย์ ร้อยละ 1.02 และเลขานุการวิทยาลัย น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 0.51

ระดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับ 8 มากที่สุด คือ ร้อยละ 56.63 รองลงมาคือ ระดับ 7 ร้อยละ 23.47 ระดับ 6 ร้อยละ 12.24 ระดับ 5 ร้อยละ 3.06 ระดับ 4 ร้อยละ 2.55 ระดับ 3 ร้อยละ 1.53 ระดับ 9 น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 0.51

ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม 1 - 5 ปี มากที่สุด คือร้อยละ 30.61 รองลงมาคือ 6 - 10 ปี ร้อยละ 22.45 15 ปีขึ้นไปร้อยละ 20.41 11 - 15 ปี ร้อยละ 18.88 และต่ำกว่า 1 ปี น้อยที่สุดคือร้อยละ 7.65

ตารางที่ 17 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การกำหนดความจำเป็น	(N = 196)	
1. มีการกำหนดความจำเป็น	155	79.08
2. ไม่มีกำหนดความจำเป็น	41	20.92
ผู้ดำเนินการกำหนดความจำเป็น	(N = 155)	
1. ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน	54	34.84
2. คณะกรรมการ/คณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้ง	76	49.03
3. มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ	7	4.52
4. มอบหมายให้หัวหน้างานรับผิดชอบ	15	9.68
5. อื่น ๆ	3	1.94
สิ่งที่ศึกษาเพื่อการกำหนดความจำเป็น	(N = 155)	
1. ปัญหาในการปฏิบัติงาน	124	80.00
2. พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	72	46.45
3. นโยบาย แผนงาน เป้าหมายของแผนงานและวิธีปฏิบัติงาน	104	67.10
4. ความต้องการของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	62	40.00
5. ความต้องการของหัวหน้างาน	36	23.23
6. ความต้องการของหัวหน้าฝ่าย	13	8.39
7. ความต้องการของผู้บริหาร	53	34.19
8. อื่น ๆ	2	1.29

ตารางที่ 17 (ต่อ)

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การดำเนินการเพื่อกำหนดความจำเป็น	(N = 155)	
1. สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร	100	64.52
2. ดูเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน	38	24.52
3. ศึกษานโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย, คณะฯ	92	59.35
4. สสำรวจปัญหาและความต้องการ	86	55.48
5. อื่น ๆ	5	3.23

จากตารางที่ 17 แสดงว่า มีคณะ, กองฯ ที่มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มากกว่าคือ ร้อยละ 79.08 คณะ, กองฯ ที่ไม่มีการกำหนดความจำเป็น ร้อยละ 20.92

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ขาดบุคลากร (9)
- ยังไม่เคยจัด แต่ในอนาคตจะดำเนินการ (3)
- มีภารกิจอื่นที่จำเป็นมากกว่า (2)
- ไม่มีเวลา (1)

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการโดยคณะกรรมการ/ คณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้ง มากที่สุดคือ ร้อยละ 49.03 รองลงมาคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน ร้อยละ 34.84 มอบให้หัวหน้างานรับผิดชอบ ร้อยละ 9.68 มอบให้หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ ร้อยละ 4.52

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.94 ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- ผู้บริหาร เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ หัวหน้างานพิจารณาร่วมกัน (1)
- งานพัฒนาฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ (1)
- หน่วยงานนโยบายและแผน (1)

ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรศึกษาจากปัญหาในการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ นโยบาย แผนงาน เป้าหมายของแผนงานและวิธีปฏิบัติงาน ร้อยละ 67.10 พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ 46.45 ความต้องการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 40.00 ความต้องการของผู้บริหาร ร้อยละ 34.19 ความต้องการของหัวหน้างาน ร้อยละ 23.23 ความต้องการของหัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 8.39

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.29 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- สภาวะแวดล้อมของประเทศ และของโลก (1)
- ดูนบประมาณว่าได้มากน้อยเพียงใด (1)

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดำเนินการโดยสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด คือร้อยละ 64.52 รองลงมาคือ ศึกษาจากนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย, คณะฯ ร้อยละ 59.35 สรรวจปัญหาและความต้องการ ร้อยละ 55.48 ดูเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน ร้อยละ 24.52

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 3.23 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ผลการปฏิบัติงานประจำปี (4)
- พิจารณาตามหัวข้อการสัมมนา (1)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การวางแผนพัฒนาบุคลากร	(N = 196)	
1. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร	170	86.73
2. ไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร	26	13.27
ผู้ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร	(N = 170)	
1. ฝ่ายบริหารของคณะ, กอง, สำนัก, ศูนย์ ดำเนินการ	95	55.88
2. หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายดำเนินการ	41	24.12
3. ตั้งคณะกรรมการดำเนินการ	62	36.47
4. อื่น ๆ	20	11.76
วัตถุประสงค์สำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร	(N = 170)	
1. เพื่อพัฒนาความรู้	75	44.12
2. เพื่อพัฒนาเจตคติ/ทัศนคติ	18	10.59
3. เพื่อพัฒนาทักษะ	44	25.88
4. เพื่อเตรียมบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่ง	3	1.76
5. เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ แก่บุคลากร	24	14.12
6. อื่น ๆ	6	3.53
สิ่งที่กำหนดในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	(N = 170)	
1. กำหนดขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร	105	61.76
2. กำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร	119	70.00
3. กำหนดผู้รับผิดชอบ	95	55.88
4. กำหนดงบประมาณ ค่าใช้จ่าย	108	63.53
5. กำหนดวิธีประเมินผล	73	42.94
6. กำหนดโครงการตามแผน	87	51.18

จากตารางที่ 18 แสดงว่า มีคณะ, กองฯ ที่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร มากกว่า คือร้อยละ 86.73 คณะ, กองฯ ที่ไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 13.27

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่มีการวางแผนให้ไว้ ดังนี้

- บุคลากรน้อย และงบประมาณจำกัด (3)
- เพิ่งเริ่มให้มีการวางแผน (1)
- ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นสาย ก ยังไม่ให้ความสำคัญกับสาย ข และสาย ค (1)

ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ดำเนินการคือ ฝ่ายบริหารของคณะ, กอง, สำนัก ศูนย์ มากที่สุด คือร้อยละ 55.88 รองลงมาคือ ตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ร้อยละ 36.47 หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายดำเนินการ ร้อยละ 24.12

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 11.76 ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- ผู้บริหาร เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ หัวหน้างานพิจารณาร่วมกัน (1)
- งานพัฒนาฝึกอบรม (1)
- หน่วยงานโยนบ้าย และแผน (1)

วัตถุประสงค์สำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ มากที่สุด คือ ร้อยละ 44.12 รองลงมาคือ เพื่อพัฒนาทักษะ ร้อยละ 25.88 เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ แก่บุคลากร ร้อยละ 14.12 เพื่อพัฒนาเจตคติ ทักษะคติ ร้อยละ 10.59 เพื่อเตรียมบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ 1.76

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 3.53 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (3)
- เพื่อให้งานในหน้าที่บรรลุเป้าหมาย (2)
- เพื่อรองรับงานที่จะเกิดขึ้น (1)

สิ่งที่กำหนดในการวางแผนพัฒนาบุคลากร คือ กำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คือ ร้อยละ 70.00 รองลงมาคือ กำหนดงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ร้อยละ 63.53 กำหนดขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 61.76 กำหนดผู้รับผิดชอบ ร้อยละ 55.88 กำหนดโครงการตามแผน ร้อยละ 51.18 และกำหนดวิธีประเมินผลน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 42.94

ตารางที่ 19 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
หน่วยงานที่ควรมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร	(N = 196)	
1. คณะ, กองฯ ดำเนินการเอง	73	37.24
2. กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัย/สถาบัน	112	57.14
3. อื่น ๆ	11	5.61
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่คณะ, กอง, สถาบัน ศูนย์ฯ สามารถดำเนินการได้	(N = 196)	
1. การประชุมพิเศษ	88	48.90
2. การฝึกปฏิบัติงาน	125	63.78
3. การจัดเอกสารแลคู่มือปฏิบัติงาน	125	63.78
4. การประชุมชี้แจง	147	75.00
5. การสอนงาน	142	72.45
6. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	152	77.55
7. การส่งไปศึกษาอบรม และดูงาน	167	85.20
8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	147	75.00
9. การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย	98	50.00
10. อื่น ๆ	2	1.02

ตารางที่ 19 (ต่อ)

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่คณะ, กอง, สถาบัน, ศูนย์ฯ เห็นว่าสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด	(N = 196)	
1. การประชุมในเทศ	2	1.02
2. การฝึกปฏิบัติงาน	23	11.73
3. การจัดเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงาน	5	2.55
4. การประชุมชี้แจง	8	4.08
5. การสอนงาน	24	12.24
6. การอบรม/การประชุมปฏิบัติการ	89	45.41
7. การส่งไปศึกษา อบรม และดูงาน	23	11.73
8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	22	11.22
9. การสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย	0	0

จากตารางที่ 19 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า หน่วยงานในมหาวิทยาลัย/
สถาบันที่ควรมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร มากที่สุดคือ กองการเจ้าหน้าที่ของ
มหาวิทยาลัย/สถาบัน ร้อยละ 57.14 รองลงมาคือ คณะ, กองฯ ดำเนินการเอง ร้อยละ
37.24

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 5.61 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- มหาวิทยาลัย กับคณะร่วมกันดำเนินการ (4)
- งานการเจ้าหน้าที่ของคณะ (3)
- ตั้งกรรมการดำเนินการ (2)
- กองแผนงาน (1)
- บริษัทเอกชน (1)

กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่คณะ, กอง, สถาบัน, ศูนย์ สามารถดำเนินการได้ คือ การส่งไปศึกษาอบรม และดูงานมากที่สุด ร้อยละ 85.20 รองลงมาคือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 77.55 การประชุมชี้แจง การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ร้อยละ 75.00 เท่ากัน การสอนงาน ร้อยละ 72.45 การฝึกปฏิบัติงาน, การจัดเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงาน ร้อยละ 63.78 เท่ากัน การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ร้อยละ 50.00 การประชุมพิเศษ ร้อยละ 48.90

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.02 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- การสัมมนา (2)

กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่คณะ, กอง, สถาบัน, ศูนย์ฯ เห็นว่าสามารถพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 45.41 รองลงมาคือ การสอนงาน ร้อยละ 12.24 การฝึกปฏิบัติงาน การส่งไปศึกษา อบรมและดูงาน ร้อยละ 11.73 เท่ากัน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ร้อยละ 11.22 การประชุมชี้แจง ร้อยละ 4.08 การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน ร้อยละ 2.55 และการประชุมพิเศษน้อยที่สุด คือร้อยละ 1.02

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การปฐมนิเทศ	(N = 196)	
1. จัดการปฐมนิเทศ	196	100.00
2. ไม่จัดการปฐมนิเทศ	0	0.00
หน่วยงานใหม่มหาวิทยาลัย/สถาบัน ซึ่งดำเนินการปฐมนิเทศ	(N = 196)	
1. ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย/ สถาบันเป็นผู้ดำเนินการ	195	99.49
2. คณะ, กอง สำนักงานเป็นผู้ดำเนินการ	0	0.00
3. คณะวิชา, ภาควิชา หน่วยเป็นผู้ดำเนินการ	0	0.00
4. อื่น ๆ	1	0.51
ความรู้ที่ให้แก่มุคคลากรใหม่ในการปฐมนิเทศ	(N = 196)	
1. ประวัติ, ความเป็นมาของหน่วยงาน	133	67.86
2. นโยบายของหน่วยงาน	153	78.06
3. กฎ ระเบียบ ปฏิบัติงานที่สำคัญ	173	88.27
4. สวัสดิการต่างๆ	148	75.51
5. แนะนำให้รู้จักผู้บริหารในหน่วยงาน	142	72.45
6. อื่น ๆ	4	2.04

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การประเมินผลหลังจากการปฐมนิเทศ	(N = 196)	
1. จัดให้มีการประเมินผล	117	59.69
2. ไม่จัดให้มีการประเมินผล	79	40.31
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 117)	
1. เป็นข้อมูลในการจัดโครงการปฐมนิเทศครั้งต่อไป	74	63.25
2. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร	41	35.04
3. อื่น ๆ	2	1.71
การฝึกปฏิบัติงาน		
การจัดการฝึกปฏิบัติงาน	(N = 196)	
1. มีการฝึกปฏิบัติงาน	169	86.22
2. ไม่มีการฝึกปฏิบัติงาน	27	13.78
สิ่งที่พิจารณาในการจัดการฝึกปฏิบัติงาน	(N = 169)	
1. ปัญหาในการปฏิบัติงาน	117	69.23
2. พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	67	39.64
3. ความต้องการของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	60	35.50
4. ความต้องการของหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายผู้บริหาร	80	47.34
5. อื่น ๆ	1	0.59
ลักษณะการจัดการฝึกปฏิบัติงาน	(N = 169)	
1. ฝึกปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	153	90.53
2. ฝึกปฏิบัติงานภายนอกหน่วยงาน	16	9.47

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
ประเภทของงานที่จัดการฝึกปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	(N = 169)	
1. งานธุรการ	111	65.68
2. งานบุคคล	67	39.64
3. งานการเงิน, บัญชี	85	50.30
4. งานด้านการวางแผน	54	31.95
5. อื่น ๆ	23	13.61
การประเมินผลหลังจากการฝึกปฏิบัติงาน	(N = 169)	
1. มีการประเมินผล	127	75.15
2. ไม่มีการประเมินผล	42	24.85
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 127)	
1. เป็นข้อมูลในการจัดการฝึกปฏิบัติงานครั้งต่อไป	84	66.14
2. เป็นข้อมูลในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร	71	55.91
3. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร	58	55.67
4. อื่น ๆ	1	0.79
การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน		
การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน	(N = 196)	
1. จัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน	155	79.08
2. ไม่จัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน	41	20.92

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
สิ่งที่พิจารณาในการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน	(N = 155)	
1. ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	73	47.10
2. มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน	94	60.65
3. มีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน	95	61.29
4. อื่น ๆ	5	3.23
การดำเนินการจัดทำเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน	(N = 155)	
1. คณะ, กอง จัดทำขึ้นเอง	101	65.16
2. ใช้เอกสารของหน่วยงานส่วนกลาง	69	44.52
3. ใช้เอกสารที่จัดซื้อหรือจัดหามาได้	77	49.68
การประชุมชี้แจง		
การจัดการประชุมชี้แจง	(N = 196)	
1. จัดการประชุมชี้แจง	184	93.88
2. ไม่จัดการประชุมชี้แจง	12	6.12
วัตถุประสงค์ของการจัดการประชุมชี้แจง	(N = 184)	
1. เพื่อให้ข่าวสาร	84	45.65
2. เพื่อชี้แจงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ	151	82.07
3. เพื่อชี้แจงข้อปฏิบัติระหว่างปฏิบัติงาน	123	66.85
4. อื่น ๆ	4	2.17

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
ลักษณะการจัดการประชุมชี้แจง	(N = 184)	
1. จัดประชุมประจำเดือน	45	24.46
2. จัดประชุมประจำสัปดาห์	7	3.80
3. จัดประชุมทันทีที่ต้องการตามสถานการณ์	155	84.24
4. อื่น ๆ	10	5.43
การประเมินผลหลังจากการประชุมชี้แจง	(N = 184)	
1. มีการประเมินผล	125	67.93
2. ไม่มีการประเมินผล	59	32.07
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 125)	
1. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดประชุมชี้แจง ครั้งต่อไป	90	72.00
2. เป็นข้อมูลในการประเมินผลการทำงาน บุคลากร	84	67.20
3. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนา บุคลากร	56	44.80
4. อื่น ๆ	2	1.60
การสอนงาน		
การจัดการสอนงาน	(N = 196)	
1. จัดการสอนงาน	183	93.37
2. ไม่จัดการสอนงาน	13	6.63

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
ผู้ทำหน้าที่สอนงาน	(N = 183)	
1. เลขานุการคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนัก สอนงานด้วยตนเอง	71	38.80
2. หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน	132	72.13
3. หัวหน้าหน่วยเป็นผู้สอนงาน	65	35.52
4. ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันสอนงานซึ่งกันและกัน	142	77.60
5. อื่น ๆ	2	1.09
การดำเนินการสอนงาน	(N = 183)	
1. เตรียมการสอนในเรื่องที่จะสอน	57	31.15
2. ดำเนินการสอนตามที่เตรียมไว้	60	32.79
3. มอบหมายงานให้ผู้เรียนปฏิบัติ	160	87.43
4. พาไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่น ๆ	51	27.87
5. อื่น ๆ	2	1.09
การประเมินผลหลังการสอนงาน	(N = 183)	
1. มีการประเมินผล	118	64.48
2. ไม่มีการประเมินผล	65	35.52

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 118)	
1. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการสอนงานครั้งต่อไป	72	61.02
2. เป็นข้อมูลในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร	99	83.90
3. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร	48	40.68
4. อื่น ๆ	2	1.69
การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ		
การจัดฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	(N = 196)	
1. จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ	185	94.39
2. ไม่จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ	11	5.61
เหตุผลในการจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	(N = 185)	
1. ความรู้ที่ได้จากสถาบันการศึกษาไม่สามารถใช้ในการปฏิบัติงาน	30	16.22
2. ต้องการแก้ไขการทำงานของบุคลากรที่มีปัญหา	75	40.54
3. เสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น	156	84.32
4. อื่น ๆ	6	3.24

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
สิ่งที่คำนึงถึงในการจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	(N = 185)	
1. ความจำเป็นในการฝึกอบรม	112	60.54
2. หลักสูตรการฝึกอบรม	69	37.30
3. ความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้	72	38.92
4. ลักษณะของกลุ่มบุคลากร และพื้นฐานความรู้ ของกลุ่มที่เข้าฝึกอบรม	99	53.51
5. อื่น ๆ	3	1.62
ประเภทของการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิง ปฏิบัติการที่จัด	(N = 185)	
1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ	19	10.27
2. การฝึกอบรมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน	29	15.68
3. การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถของ บุคลากรในงานที่ปฏิบัติ	157	84.86
4. การฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ เช่น การเขียน หนังสือราชการ	75	40.54
การจัดการฝึกอบรมส่วนใหญ่ดำเนินการโดย	(N = 185)	
1. จัดดำเนินการเอง	103	55.68
2. จัดร่วมกับหน่วยงานอื่น	7	3.78
3. ส่งบุคลากรไปเข้าฝึกอบรมในหน่วยงาน ส่วนกลาง	75	40.54

ตารางที่ 20 . (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การประเมินผลหลังการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ	(N = 185)	
1. มีการประเมินผล	156	84.32
2. ไม่มีการประเมินผล	29	15.68
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 156)	
1. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งต่อไป	106	67.95
2. เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	82	52.56
3. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร	57	36.54
4. อื่น ๆ	1	0.64
การส่งไปศึกษา อบรม และดูงาน		
การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ	(N = 196)	
1. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ	190	96.94
2. ไม่มีการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ	6	3.06
ลักษณะการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ	(N = 190)	
1. ศึกษาต่อภายในประเทศเต็มเวลา	106	55.79
2. ศึกษาต่อภายในประเทศนอกเวลา	145	76.32
3. ศึกษาต่อภายในประเทศโดยใช้เวลาบางส่วน	120	63.16
4. ศึกษาต่อต่างประเทศ	7	3.68
5. ศึกษาต่อภาคฤดูร้อน	5	2.63
6. อื่น ๆ	4	2.11

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การส่งบุคลากรไปอบรม	(N = 196)	
1. มีการส่งบุคลากรไปอบรม	194	98.98
2. ไม่มีการส่งบุคลากรไปอบรม	2	1.02
เหตุผลในการส่งบุคลากรไปอบรม	(N = 194)	
1. เห็นความจำเป็นในการส่งไปอบรม	176	90.72
2. หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันขอให้ส่งไป	74	38.14
3. อื่น ๆ	5	2.58
การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น	(N = 196)	
1. มีการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น	194	98.98
2. ไม่มีการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น	2	1.02
เหตุผลในการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงาน	(N = 194)	
1. เห็นความจำเป็นในการส่งไปปฏิบัติงาน	159	81.96
2. หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย/สถาบัน ขอให้ส่งไป	56	28.87
3. อื่น ๆ	7	3.61
การประเมินผลหลังจากการส่งบุคลากรไปศึกษา อบรม และปฏิบัติงาน	(N = 194)	
1. มีการประเมินผล	143	73.71
2. ไม่มีการประเมินผล	51	26.29

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 143)	
1. เป็นข้อมูลในการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรม และดูงานครั้งต่อไป	93	65.03
2. เป็นข้อมูลในการประเมินผลการทำงานของ บุคลากร	90	62.94
3. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนา บุคลากร	72	50.35
4. อื่น ๆ	2	1.40
การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ		
การมอบหมายงานให้ปฏิบัติเพื่อการพัฒนา บุคลากร	(N = 196)	
1. จัดการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	187	95.41
2. ไม่จัดการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	9	4.59
ลักษณะงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ	(N = 187)	
1. ให้เข้าประชุมแทน	154	82.35
2. ให้เขียนเอกสารทางวิชาการ	49	26.20
3. ให้ร่วมเป็นคณะกรรมการ	157	83.96
4. อื่น ๆ	3	1.60
หลักเกณฑ์ในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	(N = 187)	
1. มอบหมายงานตามลำดับการเรียนรู้จากงานที่ ง่ายไปสู่งานที่ย่างยาก สลับซับซ้อน	60	32.09
2. มอบหมายงานในสายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่	146	78.07
3. มอบหมายงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้	146	78.07
4. อื่น ๆ	3	1.60

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การประเมินผลหลังจากการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	(N = 187)	
1. มีการประเมินผล	127	67.91
2. ไม่มีการประเมินผล	60	32.09
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 127)	
1. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป	99	77.95
2. เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	92	72.44
3. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร	57	44.88
การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย		
การจัดการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย	(N = 196)	
1. จัดการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย	139	70.92
2. ไม่จัดการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย	57	29.08
การดำเนินการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย	(N = 139)	
1. ผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดี) ตัดสินใจเอง	87	62.59
2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขอสับเปลี่ยนหน้าที่และ/โยกย้าย	22	15.83
3. เปลี่ยนตามมติหรือข้อตกลงระหว่างบุคลากรในคณะฯ กองฯ	36	25.90
4. อื่น ๆ	6	4.32

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
แนวปฏิบัติในการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย		(N = 139)
1. สับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายได้ทุกโอกาสตามความเหมาะสม	84	60.43
2. กำหนดระยะเวลาไว้แน่นอน	13	9.35
3. สับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายในกรณีเตรียมเลื่อนตำแหน่ง	28	20.14
4. อื่น ๆ	7	5.04

จากตารางที่ 20 แสดงว่า ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่

ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีการจัดการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ คือ ร้อยละ 100 ไม่มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่จัดการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่

หน่วยงานในมหาวิทยาลัย/สถาบัน ซึ่งดำเนินการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ คือ ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย/สถาบันมากที่สุด ร้อยละ 99.49

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 0.51 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดำเนินการ (1)

ในการประชุมพิเศษ ได้ให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ในเรื่องกฎ ระเบียบ ปฏิบัติงานที่สำคัญ มากที่สุดคือ ร้อยละ 88.27 รองลงมาคือนโยบายของหน่วยงาน ร้อยละ 78.06 สวัสดิการต่าง ๆ ร้อยละ 75.51 แนะนำให้รู้จักผู้บริหารในหน่วยงาน ร้อยละ 72.45 ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน ร้อยละ 67.86

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 2.04 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- การทำความรู้จักกันเพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน (3)
- หลักสำคัญในการทำงาน (1)
- โอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน (1)
- หน้าที่ของผู้ให้บริการ (1)

หลังจากจัดการประชุมนิเทศแล้วมีหน่วยงานที่จัดการประเมินผล มากกว่าคือ ร้อยละ 59.69 หน่วยงานที่ไม่จัดการประเมิน ร้อยละ 40.31

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่มีการประเมินผลให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ขาดบุคลากร (3)
- ขาดเครื่องมือในการประเมินผล (1)
- ไม่มีเวลา (1)

ข้อมูลจากการประเมินผล หน่วยงานได้นำไปเป็นข้อมูลในการจัดโครงการประชุม-นิเทศครั้งต่อไป มากที่สุดคือ ร้อยละ 63.25 รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 35.04

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.71 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานของบุคลากร (2)

การฝึกปฏิบัติงาน

มีคณะ, กองฯ ที่จัดการฝึกปฏิบัติงานมากกว่า คือร้อยละ 86.22 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการฝึกปฏิบัติงาน ร้อยละ 13.78

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัด ให้ข้อมูล ดังนี้

- ยังไม่มีบุคลากรที่ควรได้รับการฝึก (1)
- ไม่มีงานที่จำเป็นต้องฝึก (1)
- ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ที่จะเป็นผู้ฝึกให้ (1)
- เป็นหน่วยงานที่ไม่มีความซับซ้อน (1)
- บุคลากรมีจำกัด (1)

ในการจัดฝึกปฏิบัติงานจะพิจารณาปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ร้อยละ 69.23 รองลงมาคือ ความต้องการของหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้บริหาร ร้อยละ 47.34 พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ 39.64 ความต้องการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 35.50

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 0.59 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- หน้าที่ ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติ (1)

ลักษณะการจัดการฝึกปฏิบัติงานเป็นการฝึกปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน มากกว่า คือร้อยละ 90.53 ฝึกปฏิบัติงานภายนอกหน่วยงาน ร้อยละ 9.47

ประเภทของงานที่จัดการฝึกปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรมากที่สุด คือ งานธุรการ ร้อยละ 65.68 รองลงมาคือ งานการเงิน บัญชี ร้อยละ 50.30 งานบุคคล ร้อยละ 39.64 งานด้านการวางแผน ร้อยละ 31.95

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 13.61 ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- การใช้เทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ (12)
- งานพัสดุ (4)
- งานวัดผล วิจัย (2)
- งานช่าง (1)

การประเมินผลหลังจากการฝึกปฏิบัติงาน มีคณะ, กองฯ ที่มีการประเมินผลมากกว่า คือ ร้อยละ 75.15 คณะ, กองฯ ที่ไม่มีการประเมินผล ร้อยละ 24.85

ข้อมูลจากการประเมินผล ได้นำไปเป็นข้อมูลในการจัดการฝึกปฏิบัติงานครั้งต่อไปมากที่สุด คือร้อยละ 66.14 รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ 55.91 เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 55.67

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 0.79 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงาน (1)

การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน

มีคณะ, กองฯ ที่จัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน มากกว่าคือ ร้อยละ 79.08 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน ร้อยละ 20.92

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัด ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- กำลังพิจารณาจะดำเนินการในอนาคต (2)
- ไม่มีคนดำเนินการ (2)
- งานราชการไม่ยุ่งยากซับซ้อน (1)

ในการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน พิจารณาจาก เมื่อมีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานมากที่สุด คือ ร้อยละ 61.29 รองลงมาคือ มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน ร้อยละ 60.65 ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 47.10

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 3.23 ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

- โครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงาน (1)
- ความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากร (1)

เอกสารและคู่มือในการปฏิบัติงานที่จัด คณะ, กองฯ จัดทำขึ้นเองมากที่สุด คือ ร้อยละ 65.16 รองลงมาคือ ใช้เอกสารที่จัดซื้อหรือจัดหามาได้ ร้อยละ 49.68 และใช้เอกสารของหน่วยงานส่วนกลาง น้อยที่สุดคือร้อยละ 44.45

การประชุมชี้แจง

มีคณะ, กองฯ ที่จัดการประชุมชี้แจง มากกว่าคือ ร้อยละ 93.88 คณะ, กองฯ ที่ไม่ได้จัดการประชุมชี้แจง ร้อยละ 6.12

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัด ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- บุคลากรไม่พอ (3)

ในการจัดการประชุมชี้แจงมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือร้อยละ 82.07 รองลงมาคือ เพื่อชี้แจงข้อปฏิบัติระหว่างปฏิบัติงาน ร้อยละ 66.85 เพื่อให้ข่าวสาร ร้อยละ 45.65

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 2.17 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (1)
- เพื่อให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยสัมพันธ์กัน (1)
- เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน (1)
- เพื่อกำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบ (1)

ลักษณะการจัดการประชุมชี้แจง คือ จัดประชุมทันทีที่ต้องการตามสถานการณ์มากที่สุดร้อยละ 84.24 รองลงมาคือ จัดประชุมประจำเดือน ร้อยละ 24.46 จัดประชุมประจำสัปดาห์ ร้อยละ 3.80

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 5.43 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ประชุมประจำภาคการศึกษา (2)
- ประชุมทุก 2 เดือน (1)
- ประชุมทุก 2 สัปดาห์ (1)
- ประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนงาน

หลังจากจัดการประชุมชี้แจงแล้วมีคณะ, กองฯ ที่จัดการประเมินผลมากกว่า คือ ร้อยละ 67.93 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการประเมินผลร้อยละ 32.07

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัด ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ไม่มีผู้ดำเนินการ (3)
- ไม่มีเวลา (2)

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ได้นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดประชุมชี้แจงครั้งต่อไปมากที่สุด คือร้อยละ 72.00 รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ 67.20 เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 44.80

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.60 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ใช้ในการกำหนดนโยบาย ปฏิบัติงาน (2)

การสอนงาน

มีคณะ, กองฯ ที่จัดให้มีการสอนงาน มากกว่า คือร้อยละ 93.37 คณะ, กองฯ ที่
ไม่มีการจัดการสอนงาน ร้อยละ 6.63

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัด ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ไม่มีเวลา (3)

ผู้ที่มีหน้าที่ในการสอนงานมากที่สุดคือ ผู้ปฏิบัติงานสอนงานซึ่งกันและกัน ร้อยละ
77.60 รองลงมาคือ หัวหน้างานเป็นผู้สอน ร้อยละ 72.13 เลขานุการคณะ, สถาบัน, ศูนย์,
สำนัก สอนงานด้วยตนเอง ร้อยละ 38.80 หัวหน้าหน่วยเป็นผู้สอนงาน ร้อยละ 35.52

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.09 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ผู้ที่หัวหน้าหน่วยงานมอบหมาย (1)
- หาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาสอน (1)

การสอนงานดำเนินการโดยการมอบหมายงานให้ผู้เรียนปฏิบัติมากที่สุด คือร้อยละ
87.43 รองลงมาคือ การสอนงานตามที่เตรียมไว้ ร้อยละ 32.79 เตรียมการในเรื่องที่จะ
สอน ร้อยละ 31.15 พาไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่น ร้อยละ 27.87

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.09 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ทำตามกัน (1)
- ศึกษาจากงานที่ปฏิบัติไว้เดิม (1)

หลังจากการสอนงานแล้วมีคณะ, กองฯ ที่จัดการประเมินผลมากกว่า คือร้อยละ
64.48 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการประเมินผล ร้อยละ 35.52

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัด ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ไม่มีเวลา (3)

ข้อมูลจากการประเมินผล ได้นำไปเป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรมากที่สุด คือร้อยละ 83.90 รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการสอนงานครั้ง
ต่อไป ร้อยละ 61.02 เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 40.68

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.69 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงาน (1)
- ใช้เป็นข้อมูลในการสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย (1)

การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

มีคณะ, กองฯ ที่จัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ มากกว่าคือร้อยละ

94.39 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 5.61

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัดให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ไม่มีผู้ดำเนินการ (3)
- ไม่มีแผนที่จะจัด (2)

เหตุผลในการจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการคือ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น มากที่สุด คือร้อยละ 84.32 รองลงมาคือ ต้องการแก้ไขการทำงานของบุคลากรที่มีปัญหา ร้อยละ 40.54 ความรู้ที่ได้จากสถาบันการศึกษาไม่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 16.22

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 3.24 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- เสริมความรู้ใหม่ (3)
- เมื่อนำเทคโนโลยีเข้าสู่สำนักงาน (2)
- ให้บุคลากรมีความรู้มากขึ้น (1)

ในการจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คำนึงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม มากที่สุดคือร้อยละ 60.54 รองลงมาคือ ลักษณะของกลุ่มบุคลากร และพื้นฐานความรู้ของกลุ่มที่เข้าฝึกอบรม ร้อยละ 53.51 ความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้ ร้อยละ 38.92 หลักสูตรการฝึกอบรม ร้อยละ 37.30

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.62 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ปัญหาในการปฏิบัติงาน (1)
- วิทยากร (1)
- งบประมาณ (1)

ประเภทของการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่จัดมากที่สุด คือ การฝึกอบรม เพื่อเสริมความสามารถของบุคลากรในงานที่ปฏิบัติ ร้อยละ 84.86 การฝึกอบรมหลักสูตร พิเศษ ร้อยละ 40.54 การฝึกอบรมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน ร้อยละ 15.68 และการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ร้อยละ 10.27

การจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ดำเนินการโดย คณะ, กองฯ จัดดำเนินการเอง มากที่สุด คือร้อยละ 55.68 รองลงมาคือ ส่งบุคลากรไปเข้าฝึกอบรม ในหน่วยงานส่วนกลาง ร้อยละ 40.54 และจัดร่วมกับหน่วยงานอื่นน้อยที่สุด คือร้อยละ 3.78

หลังจากการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว มี คณะ, กองฯ ที่จัดการ ประเมินผลมากกว่า คือ ร้อยละ 84.32 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการประเมินผลร้อยละ 15.68

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัดให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

-ไม่มีบุคลากรดำเนินการ (3)

ข้อมูลจากการประเมินผล ได้นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งต่อไปมากที่สุด คือร้อยละ 67.95 รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ 52.56 เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการ พัฒนาบุคลากร ร้อยละ 36.54

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 0.64 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน (1)

การส่งไปศึกษา อบรม และดูงาน

มีคณะ, กองฯ ที่ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อมากกว่า คือ ร้อยละ 96.94 คณะ, กองฯ ที่ไม่ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ร้อยละ 3.06

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่มีการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ไม่มีบุคลากรร้องขอ (1)

- ทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานล่าช้า (1)

- ขาดกำลังบุคลากร (1)

ลักษณะการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ส่งไปศึกษาต่อในประเทศนอกเวลา มากที่สุด คือร้อยละ 76.32 รองลงมาคือ ศึกษาต่อในประเทศโดยใช้เวลาบางส่วน ร้อยละ 63.16 ศึกษาต่อในประเทศเต็มเวลา ร้อยละ 55.79 ศึกษาต่อต่างประเทศ ร้อยละ 3.68 ศึกษาต่อ ภาคฤดูร้อน ร้อยละ 2.63

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 2.11 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- บุคลากรไปศึกษานอกเวลาราชการ (2)
- ศึกษาหลักสูตรระยะสั้น (2)

มีคณะ, กองฯ ที่ส่งบุคลากรไปอบรม มากกว่าคือร้อยละ 98.98 คณะ, กองฯ ที่ไม่ส่งบุคลากรไปอบรม ร้อยละ 1.02

เหตุผลของการส่งบุคลากรไปอบรม คือ เห็นความจำเป็นในการส่งไปอบรมมากที่สุดคือร้อยละ 90.72 รองลงมาคือ หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันขอให้ส่งไป ร้อยละ 38.14

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 2.58 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- บุคลากรขอไปเอง (3)
- พัฒนาบุคลากรให้ทันกับความก้าวหน้าของโลกปัจจุบัน (2)

มีคณะ, กองฯ ที่ส่งบุคลากรไปดูงานที่หน่วยงานอื่น มากกว่า คือ ร้อยละ 98.98 คณะ, กองฯ ที่ไม่ส่งบุคลากรไปดูงานที่หน่วยงานอื่น ร้อยละ 1.02

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่ส่ง ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ยังไม่มีผู้ใดแสดงความจำนงขอไป (1)
- ยังไม่มีปัญหา (1)

เหตุผลของการส่งบุคลากรไปดูงาน คือ เห็นความจำเป็นในการส่งไปดูงานมากที่สุด คือร้อยละ 81.96 รองลงมาคือ หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันขอให้ส่งไป ร้อยละ 28.87

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 3.61 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ให้นักศึกษามีมุมมองที่กว้างขึ้น เพื่อพัฒนาเปรียบเทียบกับของตน (4)
- ผู้ปฏิบัติงานขอไป (2)
- เพื่อดูว่ามีสิ่งใดที่จะสามารถนำไปใช้กับหน่วยงานได้ (1)

หลังจากการส่งบุคลากรไปศึกษา อบรม และดูงานแล้วมีคณะ, กองฯ ที่จัดการประเมินผลมากกว่า คือ ร้อยละ 73.71 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการประเมินผล ร้อยละ 26.29

ข้อมูลจากการประเมินผล ได้นำไปเป็นข้อมูลในการส่งบุคลากรไปศึกษา อบรม และดูงานครั้งต่อไปมากที่สุด คือร้อยละ 65.03 รองลงมาคือเป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ 62.94 เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50.35

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.40 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

มีคณะ, กองฯ ที่จัดการมอบหมายงานให้ปฏิบัติเพื่อการพัฒนาบุคลากรมากกว่า คือ ร้อยละ 95.41 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ร้อยละ 4.59

ลักษณะงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ คือ ให้ร่วมเป็นคณะกรรมการมากที่สุด คือ ร้อยละ 83.96 รองลงมาคือให้เข้าประชุมแทน ร้อยละ 82.35 ให้เขียนเอกสารทางวิชาการ ร้อยละ 26.20

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.60 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ให้ทำโครงการ (2)
- มอบหมายงานให้รับผิดชอบ มอบอำนาจให้ตัดสินใจ (1)

หลักเกณฑ์ในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ คือ มอบหมายงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ มอบหมายงานในสายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ มากที่สุด ร้อยละ 78.07 เท่ากัน

รองลงมาคือ มอบหมายงานตามลำดับการเรียนรู้ จากงานที่ง่ายไปสู่งานที่ยุ้งยาก สลับซับซ้อน ร้อยละ 32.09

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.60 หักข้อมูลไว้ ดังนี้

- มอบหมายงานที่ตรงกับความรูที่เรียนมา (2)
- ดูจากความสามารถในการปฏิบัติงาน (1)

หลังจากการมอบหมายงานให้ปฏิบัติแล้วมีคณะ, กองฯ ที่จัดประเมินผลมากกว่าคือร้อยละ 67.91 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการประเมินผลร้อยละ 32.09

ข้อมูลจากการประเมินผลได้นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปมากที่สุดคือร้อยละ 77.95 รองลงมาคือเป็นข้อมูลในการเินผลการทำงานของบุคลากรร้อยละ 72.44 และเป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 44.88

การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย

มีคณะ, กองฯ ที่จัดการสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย มากกว่าคือร้อยละ 70.92 คณะ, กองฯ ที่ไม่จัดการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ร้อยละ 29.08

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่จัดให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- บุคลากรน้อย (9)
- บุคลากรมีความชำนาญต่างกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายทำให้เสียเวลาเรียนงาน

ใหม่ (6)

- ได้มอบหมายงานให้ทุกคนรู้งานซึ่งกันและกัน ทำให้หลายอย่างในบุคคลคนเดียวกัน (1)

การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ดำเนินการโดยผู้บริหาร (คณบดี, รองคณบดี) ตัดสินใจเองมากที่สุด คือร้อยละ 62.59 รองลงมาคือ เปลี่ยนตามมติ หรือข้อตกลงระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ร้อยละ 25.90 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขอสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย ร้อยละ 15.83

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 4.32 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- เป็นมติของกรรมการสำนัก/สถาบัน (4)
- พิจารณาอัตรากำลังส่วนที่ขาด และความสามารถของผู้ที่จะโยกย้าย (2)

แนวปฏิบัติในการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายคือ สับเปลี่ยนโยกย้ายได้ทุกโอกาส ตามความเหมาะสมมากที่สุดคือ ร้อยละ 60.43 รองลงมาคือ สับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้าย ในกรณีเตรียมเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ 20.14 กำหนดระยะเวลาไว้แน่นอน ร้อยละ 9.35

ข้อตอบอื่น ๆ ร้อยละ 5.04 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ไม่แน่นอน (2)
- เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วน (1)
- ดูความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่ง (1)
- กรณีตำแหน่งว่าง (1)
- ความพอใจของผู้บริหาร (1)
- เตรียมความพร้อมกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ หรือลาออก (1)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การจัดการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	(N = 196)	
1. มีการประเมินผล	160	81.63
2. ไม่มีการประเมินผล	36	18.37
ระยะเวลาในการประเมินผล	(N = 160)	
1. ก่อนดำเนินการพัฒนาบุคลากร	31	19.38
2. ระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	32	20.00
3. เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	126	78.75
ผู้ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	(N = 160)	
1. ฝ่ายบริหารของคณะ, กอง, สำนัก, ศูนย์ ดำเนินการ	96	60.00
2. หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายดำเนินการ	39	24.38
3. ตั้งคณะกรรมการดำเนินการ	65	40.63
วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	(N = 160)	
1. สังเกต	103	64.38
2. สัมภาษณ์บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง	87	54.38
3. สร้างเครื่องมือประเมินผลและวิเคราะห์ผล	44	27.50
4. อื่น ๆ	3	1.88
ประเด็นที่พิจารณาในการประเมินผล	(N = 160)	
1. ตัวผู้เข้ารับการพัฒนา	120	75.00
2. กิจกรรม/วิธีการพัฒนาบุคลากร	55	34.38
3. เนื้อหา/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร	43	26.88
4. ผลกระทบจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	32	20.00
5. อื่น ๆ	2	1.25

ตารางที่ 21 (ต่อ)

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ความถี่	ร้อยละ
การดำเนินการกับข้อมูลจากการประเมินผล	(N = 160)	
1. นำไปใช้ประโยชน์	157	98.13
2. ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	3	1.88
การนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์	(N = 157)	
1. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร	101	64.33
2. การปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร	79	50.32
3. การบริหารงานบุคคล	82	52.23
4. อื่น ๆ	2	1.27

จากตารางที่ 21 แสดงว่า มีคณะ, กองฯ ที่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมากกว่าคือร้อยละ 81.63 คณะ, กองฯ ที่ไม่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 18.37

ข้อตอบเหตุผลที่ไม่มีการประเมินผล ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ขาดบุคลากร (4)
- ไม่มีเวลา (2)
- ยังไม่มีนโยบายและโครงการที่ชัดเจน (1)

ระยะเวลาที่ดำเนินการประเมินผล คือ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ร้อยละ 78.75 รองลงมาคือ ระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 20.00 และก่อนดำเนินการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 19.38

ผู้ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ฝ่ายบริหารของคณะ กอง สำนัก ศูนย์ มากที่สุด คือ ร้อยละ 60.00 รองลงมาคือตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ร้อยละ 40.63 และหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายดำเนินการ น้อยที่สุดคือร้อยละ 24.38

วิธีการประเมินผลใช้วิธีสังเกต มากที่สุดคือร้อยละ 64.38 รองลงมาคือ สัมภาษณ์บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ร้อยละ 54.38 สร้างเครื่องมือประเมินผลและวิเคราะห์ผล ร้อยละ 27.50

คำตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.88 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- สัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน (2)
- ดูจากผลการปฏิบัติงาน (1)

การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร ประเมินในด้านตัวผู้เข้ารับการพัฒนามากที่สุด คือร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ กิจกรรม/วิธีการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 34.38 เนื้อหา/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 26.88 ผลกระทบจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 20.00

คำตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.25 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- วิทยากร/ผู้ให้การอบรม (2)

ผลจากการประเมินมีคณะ, กองฯ ได้นำไปใช้ประโยชน์มากกว่า คือร้อยละ 98.13 ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ ร้อยละ 1.87

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ได้นำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คือร้อยละ 64.33 รองลงมาคือ การบริหารงานบุคคล ร้อยละ 52.23 การปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50.32

คำตอบอื่น ๆ ร้อยละ 1.27 ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

- ใช้ในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (1)
- ใช้ในการพิจารณาตั้งงบประมาณประจำปี (1)