

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนจะเป็นผู้จัดหาและใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ทั้งเงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน ถ้าขาดคนที่มีคุณภาพแล้วกิจการก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก ในทางตรงข้ามหากองค์กรใดหรือหน่วยงานใดสามารถที่จะหาคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้าปฏิบัติงานและสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหล่านั้น ให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้นานที่สุด ก็มั่นใจได้ว่าการบริหารงานในองค์กรหรือ หน่วยงานนั้นย่อมจะบรรลุวัตถุประสงค์

นักบริหารที่ดีและสามารถจึงพึงเสริมสร้าง ดูแลเอาใจใส่ทำนุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ และมีจำนวนเพียงพออยู่เสมอ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526:1)

การที่องค์กรหรือหน่วยงานใดจะสามารถสรรหากคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้าปฏิบัติงาน และดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานได้นานที่สุดที่จะนานได้นั้น องค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีด้วย (สุธี สุทธิสมบุรณ์, 2533 : 30)

หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย วางแผน และการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหา (Recruitment) ได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การกำหนดค่าตอบแทน และการสรรหากบุคคลด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือก

2. การใช้ประโยชน์จากบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization) ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์

3. การพัฒนา (Development) ได้แก่ การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน

4. การธำรงรักษา (Maintenance) ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การสร้างขวัญ กำลังใจ การจูงใจ วินัย และการพ้นจากงาน

เมื่อมีการสรรหาคคนที่มีความรู้ความสามารถบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เนื่องจากสภาพแวดล้อม ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งสมัยหนึ่ง อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ การแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวผู้บริหารจะต้องจัดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งอยู่เสมอ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์, 2534 : 22)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (สมคิด บางโม, 2538 : 123)

จากแนวคิดของนักวิชาการจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความเอาใจใส่อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานดังที่ โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2526 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงงานไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากรโดยตรง
4. เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
5. เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง
6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร การ คนงาน และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลังแรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้
7. ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงาน และไม่ต้องควบคุมกันมากจนเกินไป ความสิ้นเปลืองก็ไม่มาก
8. การขยายงาน การเติบโตขององค์กร จะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน
9. เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนนโยบายใหม่ ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ในปัจจุบันถือว่าเป็นยุคของการพัฒนา ทุกประเทศทั่วโลกต่างเร่งระดมทรัพยากร ทั้งมวลที่มีอยู่เพื่อใช้ในการพัฒนา และเป็นที่ยอมรับกันว่าการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ เกษตรกรรม และอุตสาหกรรม ตลอดจนบริการต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ประเทศไทยได้เน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดให้การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางหรือเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาประเทศ เพราะถือว่าคนเป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาในทุกด้าน

ในการบริหารราชการนั้น ข้าราชการถือได้ว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ถ้าข้าราชการมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ย่อมจะช่วยให้การบริหารราชการและการพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นรัฐบาลจึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ปรับโครงสร้างระบบราชการให้เล็กลง เน้นการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการทุกสายงาน ทุกระดับ โดยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2538 หมวด 3 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติราชการ

ทั้งก่อนมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผน หลัก และวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาข้าราชการซึ่งปฏิบัติงานอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และพัฒนาทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นหน่วยงานราชการระดับกรม สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การดำเนินงานตามภารกิจหลักดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษานั้น

ตามกฎหมาย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ได้จำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตามหน้าที่ และสายงาน ดังนี้

- สาย ก. คือ ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ซึ่ง ได้แก่ ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์
- สาย ข. คือ ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง ในสายงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ บรรณารักษ์ โสภศาสตร์ศึกษา แพทย์ พยาบาล วิจัย เป็นต้น
- สาย ค. คือ ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและธุรการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เป็นต้น

การแบ่งสายงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการแบ่งงานตามหน้าที่รับผิดชอบในลักษณะงานซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยข้าราชการสาย ข. และสาย ค. จะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ช่วยการสนับสนุนงานของข้าราชการสาย ก. ในการที่จะทำให้นักวิชาการในทุกสายงานสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งภาระงานในการบริหารงานบุคคลส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาดังกล่าวถึงสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร จะทำให้ทราบถึงลักษณะ และปัญหาในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการที่สถาบันอุดมศึกษาจะใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการพิจารณาดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสถาบันต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และ สาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหาการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร สาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดของ Castetter (1992 : 224-243)

กระบวนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานประกอบด้วย

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

2. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 11 แห่ง ดังนี้

- 2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2.3 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- 2.4 มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2.5 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- 2.6 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2.7 มหาวิทยาลัยศิลปากร
- 2.8 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- 2.9 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี
- 2.10 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
- 2.11 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### 3. กลุ่มประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

- 3.1 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน 11 แห่ง ๑ ละ 1 คน รวม 11 คน
- 3.2 ผู้อำนวยการกอง, เลขานุการคณะ, สถาบัน, วิทยาลัย, ศูนย์, สำนักของมหาวิทยาลัย/สถาบัน 11 แห่ง รวม 219 คน

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงสภาพที่ปฏิบัติจริง เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
2. ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ในมหาวิทยาลัย ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร
3. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า วิจัย เกี่ยวกับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และ สาย ค. ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในส่วนอื่น

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. สภาพ หมายถึง การปฏิบัติจริงเกี่ยวกับกระบวนการการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินอยู่ในเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

2. บุคลากรสาย ข. หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามกฎหมายมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ในตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งในสายงานต่อไปนี้

- บรรณารักษ์
- โสตทัศนศึกษา
- แพทย์
- พยาบาล
- วิจัย
- ตำแหน่งในสายงานวิชาการอื่นที่ ก.ม. กำหนด

3. บุคลากรสาย ค. หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามกฎหมายมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ได้แก่

- เลขานุการคณะ
- เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
- เจ้าหน้าที่ธุรการ
- เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
- ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.ม. กำหนด

4. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ในการทำงานตลอดจนการช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติ ขวัญ กำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

5. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การศึกษา และพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือไม่เพียงใด

6. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดว่าตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่องค์การมีอยู่นั้น จะพัฒนาบุคลากรวิธีอย่างไร ระยะเวลาได้ และจะให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบ

7. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนการ วิธีการ ระยะเวลาที่กำหนดไว้

8. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

9. การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ ความเป็นมา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และสวัสดิการต่าง ๆ

10. การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีความชำนาญขึ้น

11. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหา จัดทำเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

12. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มในลักษณะการประชุม เป็นการให้ข่าวสาร ข้อมูล และความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร

13. การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือสอนในกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

14. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลง เจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน



15. การส่งไปศึกษา อบรม และดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ไปฝึกอบรม หรือไปดูงานตามความต้องการของหน่วยงาน

16. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้างานมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์มากขึ้น

17. การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย หมายถึง การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือการย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่มีหน้าที่ต่างไปจากเดิม เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษาข้อมูลจากประชากร 2 กลุ่ม คือ

1.1 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน 11 แห่ง ๑ ละ 1 คน รวม 11 คน ใช้เป็นประชากรทั้งหมด

1.2 ผู้อำนวยการกอง, เลขานุการคณะ, สถาบัน, วิทยาลัย, ศูนย์, สำนักของมหาวิทยาลัย/สถาบัน 11 แห่ง รวม 219 คน ใช้เป็นประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการกอง-การเจ้าหน้าที่ ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของปัญหาในการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร

2.2 แบบสอบถาม ผู้อำนวยการกอง, เลขานุการคณะ, สถาบัน, วิทยาลัย, ศูนย์, สำนักของมหาวิทยาลัย/สถาบัน มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายชื่อ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายชื่อการ (Check List) และคำถามปลายเปิด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.2 ส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยส่งทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีแจกแจงความถี่ หากคำร้อยละวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้วิธีแจกแจงความถี่ หากคำร้อยละวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

### ลำดับขั้นในการนำเสนอข้อมูล

บทที่ 1 กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นในการนำเสนอข้อมูล

บทที่ 2 กล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปคำบรรยายและตารางประกอบคำบรรยาย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม แสดงรายชื่อหนังสือและเอกสารอ้างอิงที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ประกอบด้วยรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความร่วมมือและเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย