

บทที่ 6

สรุปและอภิปรายผล

การพัฒนาแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในครั้งนี้ สรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ขั้นตอนการวิจัย

การพัฒนาแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Technology: HPT) หรือการพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Improvement: HPI) ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการพัฒนาร่างแบบจำลอง

2. พัฒนาร่างแบบจำลอง นำข้อมูลที่ได้มาจากการจากศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาเป็นร่างแบบจำลอง ประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase) ขั้นออกแบบ (Design Phase) ขั้นพัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase) ขั้นดำเนินการและผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Implementation and Change Phase) และขั้นการประเมิน (Evaluation Phase)

3. ตรวจสอบคุณภาพของแบบจำลอง โดยการศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยวิธีการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) และการประเมินด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องของแบบจำลอง โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ตรวจสอบ

ความเหมาะสมและความสอดคล้องของแบบจำลอง เพื่อหาข้อบกพร่องต่าง ๆ

4. นำแบบจำลองไปใช้ โดยนำแบบจำลองที่ได้ไปใช้ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5. ประเมินเพื่อรับรองแบบจำลอง นำผลที่ได้จากการนำแบบจำลองไปใช้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการและคณาจารย์ จำนวน 11 ท่าน ได้พิจารณาและประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองที่ผู้วิจัยได้นำไปใช้แล้ว เพื่อเป็นการรับรองแบบจำลองในขั้นตอนสุดท้าย

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย สรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. แบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 ขั้นวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase) เป็นการวิเคราะห์สมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรและองค์กร ด้วยวิธีการสำรวจ (Surveys Research) โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Actual Performance State: APS) และการวิเคราะห์ความต้องการ (Desired Performance State: DPS) ของบุคลากรและองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในบุคคล (Individual Factor) และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในองค์กร (Organization Factor) โดยใช้แบบสอบถามการวิเคราะห์สมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กรและบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากนั้นวิเคราะห์ช่องว่าง (Performance Gap Analysis) และจัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance)

1.2 ขั้นออกแบบ (Design Phase) เป็นขั้นตอนการนำผลที่ได้จากขั้นวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase) มาออกแบบแนวทางการพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Individual Support) และออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization Support)

1.3 ขั้นพัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase) เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นออกแบบ (Design Phase) มาดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร โดยวิธีการฝึกอบรมปฏิบัติการ (Training on Performance) ประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose)

กำหนดเนื้อหา (Content) คัดเลือก (Recruitment) ให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ดำเนินการฝึกอบรม (Training) และประเมินความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill Assessment) โดยใช้แบบประเมินความรู้ (Knowledge) แบบประเมินทักษะ (Skill) และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.4 ขั้นดำเนินการและผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Implementation and Change Phase) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากขั้นพัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase) ดำเนินการเผยแพร่ ความรู้หรือทักษะที่ได้รับ ไปสู่บุคลากรในองค์กรของตน (Knowledge & Skill Diffusion) ประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ เตรียมการ (Preparation) เผยแพร่ (Diffusion) ประเมินคุณสมบัติ (Attribute Assessment) และยกย่องชมเชย (Reward) โดยใช้แบบประเมินคุณสมบัติ (Attribute) และแบบประเมินความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่ได้รับ การเผยแพร่ความรู้/ ทักษะ

1.5 ขั้นการประเมิน (Evaluation Phase) เป็นขั้นตอนของการประเมินประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ประเมินกระบวนการปรับปรุง (Formative Evaluation) เป็นการประเมินในทุกขั้นตอน เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงแบบจำลอง ซึ่งผลที่ได้จากแต่ละขั้นตอนจะนำมาเป็นข้อมูลในการดำเนินการ ของขั้นตอนต่อไป และประเมินผลสัมฤทธิ์ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) ความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม และความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้หรือทักษะ โดยใช้ แบบประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความรู้ (Knowledge) แบบประเมินทักษะ (Skill) แบบประเมิน คุณสมบัติ (Attribute) แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบประเมิน ความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้/ ทักษะ

2. ประสิทธิภาพของแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า

2.1 บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) โดยมีคะแนนหลังฝึกอบรมและคะแนน ก่อนการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 บุคลากรมีทักษะ (Skill) โดยมีค่าเฉลี่ยหลังฝึกอบรมและค่าเฉลี่ย ก่อนการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 บุคลากรมีคุณสมบัติ (Attribute) โดยมีค่าเฉลี่ยหลังฝึกอบรมและค่าเฉลี่ย ก่อนการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 บุคลากรมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) ซึ่ง สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ไม่ต่ำกว่า 2.51)

2.5 บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจจากการได้รับความรู้/ ทักษะ ที่เผยแพร่

โดยกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ไม่ต่ำกว่า 2.51)

อภิปรายผล

การพัฒนาแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น พบว่า มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถอภิปรายผลจากการวิจัย สรุปเป็น 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร (Human) ด้านองค์การ (Organization) ด้านสมรรถภาพ (Performance) และด้านการพัฒนาสมรรถภาพ (Improvement) ได้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร (Human) บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการตามแบบจำลอง เนื่องจากทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรถือเป็นทรัพย์สินขององค์การและมีความเป็นทุน (Human Capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าองค์กร จากผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การเกิดจาก “ทุนมนุษย์” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547 ก, หน้า 1) ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ที่ภาครัฐ ได้กำหนดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร เช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนในการพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และระบบจูงใจในหน่วยงานที่ช่วยเหลือหลอมและเอื้อต่อการสร้างกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550 - 2554 ในยุทธศาสตร์การผลิตและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลด้าน ICT ที่เน้นการพัฒนาให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถและพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาข้าราชการให้มีศักยภาพและสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น โดยหน่วยงานจะต้องจัดสภาพแวดล้อม ทรัพยากร เทคโนโลยี และระบบแรงจูงใจที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาสมรรถภาพที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่จะต้องขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนดเลอร์ และ วิกส์ (Nadler & Wiggs, n.d. อ้างถึงใน สุรินทร์ เลขาพันธ์, 2542, หน้า 224) ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น ให้พร้อมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถคงอยู่และดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ต่อไป ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในมุมมองด้านบุคลากร (Human) ของแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์

ซึ่ง กิลเบิร์ต (Gillbert, 1978) กล่าวว่า บุคลากร คือ คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในลักษณะรายบุคคล กลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่ ล้วนมีความสำคัญต่อผลสำเร็จ (Accomplishment) ขององค์กรทั้งสิ้น

ดังนั้นแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (Human) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของแบบจำลองที่กำหนดให้ต้องวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรในขั้นวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase) ซึ่งผลจากการศึกษาข้อมูลการวิเคราะห์สมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 66.5) มีอายุ 41 - 50 ปี (ร้อยละ 41.2) มีระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 61.2) มีตำแหน่งในระดับ 8 (ร้อยละ 43.7) และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน 5 - 10 ปี (ร้อยละ 27.3) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร (Human) ที่จะป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการพัฒนาสมรรถภาพ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลดังกล่าวที่แสดงว่าบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูงและเป็นข้าราชการในระดับกลาง ซึ่งจะเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาพัฒนางานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ด้านองค์กร (Organization) องค์กรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เกิดสมรรถภาพ ซึ่งจากการรวบรวมและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Technology: HPT) หรือการพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Improvement: HPI) พบว่า ปัจจัยเกื้อหนุนในองค์กร (Organization Factor) ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร ประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environmental) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) และนโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader) โดยองค์ประกอบดังกล่าวจากการวิจัยพบว่า นโยบายและผู้นำองค์กร มีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เนื่องจากการพัฒนาใด ๆ ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างเต็มที่ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนามีมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์กรในภาครัฐส่วนใหญ่ยังเป็นในลักษณะสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ที่ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ง, หน้า 1) ดังนั้นแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ผู้วิจัยได้

พัฒนาขึ้น ในส่วนของการคัดเลือก (Recruitment) ในขั้นพัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase) นอกจากการประเมินตนเองขั้นต้นเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติใกล้เคียงกันแล้ว จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาสมรรถภาพอย่างเต็มที่ รวมทั้งจะส่งผลต่อบุคลากรในการนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปดำเนินการเผยแพร่ไปสู่บุคลากรในองค์การของตน (Knowledge & Skill Diffusion) ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. ด้านสมรรถภาพ (Performance) แนวคิดในการพัฒนาสมรรถภาพ (Performance) มีการกล่าวถึงในหลายบริบททั้งในด้านจิตวิทยาหรือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายที่เน้นเฉพาะการพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาขององค์การและบุคลากรที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแสดงออกทางพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ ซึ่งจากการรวบรวมและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Technology: HPT) หรือการพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Improvement: HPI) พบว่า ได้กล่าวถึงสมรรถภาพของบุคลากรที่เป็นปัจจัยภายในบุคคล (Individual Factor) ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งสมรรถภาพดังกล่าวจะต้องสอดคล้องใน 2 ส่วน คือ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สมรรถภาพจะต้องสามารถวัดและประเมินผลที่เพิ่มขึ้นได้ (Enhance Individual) ในส่วนของแรงจูงใจ (Motivation) พบว่าองค์การในภาครัฐยังละเลยการพัฒนากระบวนการจูงใจที่เหมาะสมและต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาในขั้นวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase) พบว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความต้องการได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือสัมมนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องการได้รับเกียรติประวัติ/ รางวัลที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สอดคล้องกับมิทเชลล์ และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987, p. 154) ที่กล่าวถึงการจูงใจว่าเป็นระดับของความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้น ๆ ของแต่ละคน เป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้า ทิศทาง และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งเบเยอร์ และรูส์ (Byers & Rue, 1997 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญภิตติ, 2542, หน้า 265) กล่าวถึงการจูงใจว่าเป็นสิ่งกระตุ้นจากภายในร่างกายหรือสิ่งจูงใจจากสิ่งแวดล้อมภายนอกให้เกิดความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นรางวัลที่นำเสนอเพิ่มเติมจากค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการทำงาน

ดังนั้นแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จึงให้ความสำคัญในขั้นตอนออกแบบ (Design Phase) โดยกำหนดแนวทางในการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (Individual Support) ด้านการให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible) และสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible) โดยมีการเชื่อมโยงใน 2 ขั้นตอนคือ

การให้แรงจูงใจก่อนการพัฒนาในขั้นพัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase) โดยกำหนดให้มีรางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ได้แก่ การสนับสนุนโปรแกรม Mambo ซึ่งเป็นโปรแกรมประเภทฟรีแวร์ (Freeware) และเว็บไซต์ ซึ่งประกอบด้วย โดเมนเนม (Domain name) และพื้นที่ (Server) 50 GB สำหรับการใช้งาน 1 ปี รวมทั้งสนับสนุนเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม และเสื้อแจ็กเกตส์และกระเป๋าเอกสาร ซึ่งปรากฏว่ามีผู้ให้ความสนใจในการเข้าร่วมการพัฒนาสมรรถภาพเป็นจำนวนมาก

การให้แรงจูงใจหลังการพัฒนาในขั้นดำเนินการและผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Implementation and Change Phase) โดยการยกย่องชมเชย (Reward) ได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรภาคภูมิใจ เช่น การยกย่องมอบวุฒิบัตรและได้รับการมอบหมายบทบาทในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรักษาสมรรถภาพที่ได้รับ รวมทั้งนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

4. ด้านการพัฒนาสมรรถภาพ (Improvement) การพัฒนาสมรรถภาพเป็นกระบวนการเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการพัฒนาตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งจากการรวบรวมและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Technology: HPT) หรือการพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Improvement: HPI) พบว่า การพัฒนาสมรรถภาพเริ่มจากขั้นตอนวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase) ออกแบบ (Design Phase) พัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase) ดำเนินการและผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Implementation and Change Phase) และการประเมิน (Evaluation Phase) ที่เชื่อมโยงกันในทุกขั้นตอน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้จุดเด่นของแบบจำลองอยู่ที่ขั้นวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase) โดยการวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis) ที่เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Actual Performance

State: APS) และการวิเคราะห์ความต้องการ (Desired Performance State: DPS) ของบุคลากรและองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบในการวิเคราะห์ช่องว่าง (Performance Gap Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการนำแบบจำลองไปใช้ เนื่องจากการจัดลำดับการพัฒนายจะช่วยให้องค์การที่มีข้อจำกัด เช่น ด้านสภาพแวดล้อม ทรัพยากร งบประมาณ หรือด้านอื่น ๆ สามารถนำแบบจำลองไปปรับใช้ได้ เนื่องจากแต่ละองค์การมีความพร้อมในการพัฒนาสมรรถภาพแตกต่างกัน ซึ่งการจัดลำดับการพัฒนายจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการได้ตามศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละองค์การ และถ้าองค์การใดมีความพร้อมก็สามารถดำเนินการได้ในทุกองค์ประกอบอย่างเต็มรูปแบบได้

ในขั้นออกแบบ (Design Phase) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ผ่านมา ดำเนินการออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Individual Support) ได้แก่ สมรรถภาพ (Performance) และการให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive) และออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Organization Support) ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) และ สภาพแวดล้อม (Environment) ซึ่งจุดเน้นของขั้นตอนนี้อยู่ที่การเปิดโอกาสให้มีการออกแบบที่ยึดหยุ่นตามบริบทของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สมรรถภาพของบุคลากรและองค์การ

ในขั้นพัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase) เป็นการพัฒนาสมรรถภาพตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้ โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการฝึกอบรมปฏิบัติการ (Training on Performance) ประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) กำหนดเนื้อหา (Content) การคัดเลือก (Recruitment) ให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ดำเนินการฝึกอบรม (Training) และ ประเมินความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill Assessment) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ เดสเลอร์ (Dessler, 1997, p. 72 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 9) ที่กล่าวถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งวีริช สงวนวงศ์วาน (2548, หน้า 127) ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรม (Employee Training) ในการเพื่อเพิ่มทักษะ (Skill Training) โดยเฉพาะในงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานมีทักษะที่ทันสมัยเสมอ ตลอดจนสอดคล้องกับผลจากการศึกษาข้อมูลการวิเคราะห์สมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีข้อเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ในขั้นดำเนินการและผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Implementation and Change Phase) เป็นส่วนสำคัญของแบบจำลอง โดยบุคลากรจะต้องนำความรู้และทักษะที่ได้จากขั้นการพัฒนาสมรรถภาพ มาดำเนินการเผยแพร่ไปสู่บุคลากรในองค์กรของตน (Knowledge & Skill Diffusion) ประกอบด้วยขั้นตอนได้แก่ เตรียมการ (Preparation) เผยแพร่ (Diffusion) ประเมินคุณสมบัติ (Attribute Assessment) และยกย่องชมเชย (Reward) ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Technology: HPT) หรือการพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์ (Human Performance Improvement: HPI) เน้นไปที่การพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อแก้ปัญหาของการฝึกอบรมที่ขาดการติดตามประเมินผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่บุคลากรนำความรู้หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดการเชื่อมโยงกับผลสำเร็จขององค์กรและปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการสังเคราะห์แบบจำลองของนักวิชาการ พบว่า ส่วนใหญ่มีขั้นตอนของปรับปรุงและพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นการประเมิน (Evaluation Phase) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในแบบจำลอง เป็นการประเมินกระบวนการปรับปรุง (Formative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินในทุกขั้นตอนเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงแบบจำลอง ซึ่งผลที่ได้จากแต่ละขั้นตอนจะนำมาเป็นข้อมูลในการดำเนินการของขั้นตอนต่อไป และประเมินผลสัมฤทธิ์ (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) หรือการประเมินสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินการตามขั้นตอนแบบจำลองนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

แบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สามารถตอบสนองการพัฒนาสมรรถภาพที่จะช่วยผลักดันพันธกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ระดับองค์กร การพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นทิศทางในการกำหนดสมรรถภาพของบุคลากรที่สำคัญ รวมทั้งผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถภาพอย่างเต็มที่ ตลอดจนเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและกระบวนการทัศน์

ขององค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้แบบจำลองมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ระดับบุคคล จากการวิจัยพบว่าสิ่งที่ต้องคำนึงและให้ความสำคัญก็คือ องค์กรจะต้องกำหนดแรงจูงใจหรือสินน้ำใจ (Incentive) ให้แก่ข้าราชการอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible) หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible) ที่สนับสนุนเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจและเกิดการกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะในการนำแบบจำลองไปใช้

1. แบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและศึกษาประสิทธิภาพแบบจำลอง รวมทั้งจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ดำเนินการเผยแพร่ความรู้และทักษะไปสู่บุคลากรในองค์กรของตนอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นถ้าจะนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ จะต้องดำเนินการที่อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมและศักยภาพขององค์กร เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และการส่งเสริมแรงจูงใจ เป็นต้น

2. ก่อนนำแบบจำลองไปใช้ ควรมีการศึกษาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของแบบจำลอง เช่น ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติ จะต้องใกล้เคียงกัน รวมทั้งจะต้องมีทีมงานร่วมรับผิดชอบในการนำแบบจำลองไปใช้ในองค์กร เพื่อจะได้เข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นและร่วมกันผลักดันให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป

3. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และนโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader) จะต้องอาศัยการออกแบบที่ยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร รวมทั้งจะต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนที่ค่อนข้างนาน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ก็มีข้อจำกัดในการวิเคราะห์และออกแบบในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และนโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader) เช่นเดียวกัน ดังนั้นการนำแบบจำลองไปใช้จะต้องตระหนักและคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยแบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการครูในสถานศึกษา เนื่องจากมีบริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากหน่วยงานด้านสนับสนุนการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำมาปรับปรุงแบบจำลองให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น