

รายงานการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
(A Trend for Staff Personal Development, Prince of
Songkha University Suratthani Campus)

นางสาวจุฑามาส แสงอาวุธ

นางพรนิภา จินดา

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ประจำปีงบประมาณ 2551

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา
และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน หาคำว่าจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของ
บุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ และศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตาม
วิชาชีพ

การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์โนรี ใจใส
ที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญได้แก่ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/หัวหน้าหน่วยงานซึ่ง
ให้ข้อมูลมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามวิชาชีพ รวมทั้งบุคลากรวิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
ที่กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม ให้ข้อมูลทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลตามที่ปรากฏ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

และขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ที่ได้กรุณาจัดสรร
ทุนอุดหนุนการวิจัยจนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัย

กรกฎาคม 2553

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ตามวิชาชีพ และเพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขต สุราษฎร์ธานี และวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 จำนวน 103 คน แยกเป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 92 คน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานสายสนับสนุน จำนวน 11 คน

ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีบุคลากรส่วนใหญ่ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินงานผ่านหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกมี 4 รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประชุมอบรมสัมมนา โครงการ/กิจกรรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรเข้ารับการพัฒนาเป็นการพัฒนาความรู้ที่ ความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร สำหรับ รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการเอง พบว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การสอนงานโดย ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน

ปัญหาในการพัฒนาศักยภาพตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนเรียงตามลำดับ ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ แตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานที่เห็นว่าปัญหาในการพัฒนาเรียงตามลำดับ คือ ไม่มีคู่มือในการ ปฏิบัติงานให้ศึกษา/ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

ปัญหาในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานโดยรวม เหมือนกันคืออยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีปัญหาเรียงตามลำดับได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือ แก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด ส่วน หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเรียงตามลำดับได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอ ข้อมูล ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งานและการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และ ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด

ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานมีความเห็นตรงกันว่าด้านที่บุคลากรสายสนับสนุนมีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพระดับมากที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและด้านการวางแผนการวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้ปฏิบัติงานได้เรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านการวางแผนการวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ ด้านการวางแผนการวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และด้านความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านหลักการครองตนครองคนครองงาน และด้านการวางแผนการวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีควรมีคณะกรรมการด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายทิศทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามวิชาชีพ หากความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพ จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน และประเมินผลการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรจัดให้มีเวทีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองสู่บุคลากรที่ไม่ได้ไปพัฒนา
3. วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีควรให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดหาหลักสูตรที่พัฒนาอาชีพเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้บุคลากรด้วย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาในหลักสูตรเพื่อการพัฒนาอาชีพน้อย

Abstract

The aim was to study the development and its problems on supporting staff competence in order to seek for the necessity in the staff competency improvement based on a career part as well as to organize a standard of the supporting staff development.

The research population consisted of 92 operational supporting staffs who had been working not less than 6 months effective from 01 October 2008 in the office of the rector of Suratthani Campus and Suratthani Community College and 11 group leaders/section heads leading the supporting staffs, a total of 103 personnel.

The findings revealed that the development of the supporting staffs was mostly ongoing. The developing styles through both internal and external offices were set in 4 patterns i.e. training and seminar, job familiarization, job orientation, and educational pursuit. The most preference style that was considered responding to the necessity and providing maximum benefit to the staffs' performance was the training and seminar. Most projects/activities that the staffs participated were the knowledge development which was more necessary for their career performance than skill and ability development. As for self-development, it was found that such development in a form of knowledge exchanging among colleagues was at a high level followed by learning from the textbooks, from rules and regulations, from supervisors or other related persons, and from operational manuals.

The problems of staff development based on the supporting staffs' perspectives were, consecutively, insufficient budget, insufficient development times, and unable to conduct self-releasing from his/her routine. On the other hand, the problems based on the group leaders/section heads' perspectives were, respectively, non-availability of operational manuals, non-existence of specific instructors, and insufficient supporting budget.

Operational problems based on the perspectives of the operational staffs and the group leaders/section heads were similar and at a moderate level in the overall. The staffs identified the problems respectively as ability in using foreign languages, motivation toward operational achievement, advisor/counselor for decision making or correcting problems, along with knowledge and understanding the office targets and its tasks. Meanwhile the group leaders/section heads indicated their problems respectively as analytical thinking, ability in using foreign languages, knowledge on information technology filing and presenting, knowledge on planning, work analysis and operational decision, work quality including delay and non-economization.

The staffs and group leaders/section heads simultaneously agreed on the necessity of the competency development on 3 aspects i.e. knowledge, understanding, and skills for job performance; ideas for methods of effective working steps and development; planning for job analysis, abilities in correcting problems and analytical thinking. The staffs prioritized the necessity for competency development as knowledge, understanding, and skills for job performance; planning for job analysis, abilities in correcting problems and analytical thinking; ideas for methods of effective working steps and development while the group leaders/section heads prioritized theirs as planning for job analysis, abilities in correcting problems and analytical thinking; ideas for methods of effective working steps and development including abilities in using foreign languages.

The standard of the supporting staff development based on career parts according to the scholars' opinions disclosed that the competency development was imperative and they also prioritized the necessary aspects as knowledge, understanding and skills for the job performance; human relation and team work; ideas on working steps; effective job system development; the principle of self moral, work moral and team work moral; planning on work analysis, abilities in correcting problems and analytical thinking

Recommendation

1. Suratthani Community College should organize the personnel development committee with a role of determining a policy of personnel development direction based on career parts. Additional roles include looking for the necessity in personnel development, arranging clear individual personnel development plan, following up and evaluating on the planned operation in order to effectively accomplish the set development.
2. There should be a platform for transforming knowledge, skills as well as exchanging experience among those who had been through the developing process and those who were unable to participate in any processes.
3. The responsible section should be designated to arrange a career development curriculum for the college personnel. This resulted from the findings that the number of personnel receiving such curriculum was quite low.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	vi
บทคัดย่อ	vi
Abstract	vi
สารบัญ	vi
สารบัญตาราง	vi
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร	6
แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	32
การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
ประชากร	32
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล	35
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	35
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	35
เกณฑ์ในการแปลผล	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	36
ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา	37
ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน รูปแบบการพัฒนา และความจำเป็น ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน	44
ส่วนที่ 3 มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ	69
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
สรุปผลการวิจัย	74
อภิปรายผลการวิจัย	83
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	85
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	
1. แบบสอบถาม	88

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานและหน่วยงานที่สังกัด	33
ตารางที่ 2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา	37
ตารางที่ 3	จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนา	38
ตารางที่ 4	โครงการ/กิจกรรมที่บุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการพัฒนา จำแนกตามรูปแบบการพัฒนา	39
ตารางที่ 5	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่บุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการพัฒนา จำแนกตามประเภทของโครงการที่พัฒนา	41
ตารางที่ 6	จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ	42
ตารางที่ 7	จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนที่เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมามีปัญหา จำแนกเป็นรายด้าน	42
ตารางที่ 8	จำนวนและร้อยละของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมามีปัญหา จำแนกเป็นรายด้าน	43
ตารางที่ 9	ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมามาตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน	43
ตารางที่ 10	ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามสภาพปัญหา	45
ตารางที่ 11	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน จำแนกตามสภาพปัญหา	48
ตารางที่ 12	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำแนกตามสภาพปัญหา	51
ตารางที่ 13	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำแนกตามสภาพปัญหา	54
ตารางที่ 14	รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	56
ตารางที่ 15	รูปแบบการพัฒนาที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	57
ตารางที่ 16	รูปแบบการพัฒนาที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน	59
ตารางที่ 17	ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายด้าน	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 18	ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน	62
ตารางที่ 19	ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน	65
ตารางที่ 20	ความรู้และทักษะที่บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และผู้ทรงคุณวุฒิ	67

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพ และศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึง บุคคลต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานนั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการทำงาน แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการค้นพบวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการบริหารงานและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้บุคลากรที่เลือกสรรเข้ามาในองค์กรหรือหน่วยงานที่เห็นว่ามีเหมาะสมในการทำงานในขณะหนึ่งก็อาจจะกลับกลายเป็นผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะต้องพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีคุณภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้นให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ให้สมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปด้วยวิธีการให้ความรู้ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542 : 61) กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนมีความหมายกว้างลึกกว่าการฝึกอบรม คือ มีความหมายตั้งแต่การศึกษา การปฐมนิเทศ การอบรมสัมมนา การติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดจนการบริหารจัดการอาชีพ การพัฒนาพนักงานต้องสร้างให้พนักงานตอบคำถาม ทำไมต้องทำ เมื่อรู้ว่าทำไมต้องทำ สิ่งที่จะตามมาคือการชี้แนะให้สามารถกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานได้ง่ายและชัดเจนขึ้น

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร ความสำคัญต่อตนเอง ได้แก่ การได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นการสนองความต้องการที่ก้าวหน้าของบุคลากรด้วย ส่วนความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ บุคลากรสายวิชาการ (สายผู้สอน) มีหน้าที่ทำการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และบุคลากรสายสนับสนุน มีหน้าที่ปฏิบัติงานอำนวยการ การให้บริการต่าง ๆ และการประสานงานในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีได้แบ่งโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้ และศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง และมีบุคลากรทั้งสิ้น 231 คน จำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ (สายผู้สอน) จำนวน 118 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 113 คน วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีใช้นโยบายการบริหารจัดการเป็นแบบรวมศูนย์บริการประสานภารกิจ โดยบุคลากรสายสนับสนุนมีภารกิจคือ

- 1) บริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การให้บริการทั่วไป บริหารงบประมาณ อาคารสถานที่ และการจัดการทรัพย์สิน
- 2) บริการวิชาการ ประกอบด้วย การให้บริการการศึกษา กิจกรรมนักศึกษา ทะเบียนและประมวลผล
- 3) ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้ ประกอบด้วย การให้บริการด้านปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติการทางภาษา โสตทัศนูปกรณ์ บรรณสารสนเทศ และพัฒนาระบบสารสนเทศ
- 4) ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง ประกอบด้วย ห้องปฏิบัติการ และบริการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ
- 5) วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี เป็นหน่วยงานกลางในการจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานบริการวิชาการตามนโยบายการรวมศูนย์บริการประสานภารกิจให้กับคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี รวมทั้งดำเนินงานจัดการศึกษาเฉพาะทาง ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการวิทยาลัย ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ และฝ่ายจัดการศึกษาเฉพาะทาง

จากการที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีนโยบายกระจายอำนาจเรื่องการบริหารจัดการลงมาสู่ผู้บริหารสูงสุดของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี รวมทั้งการใช้นโยบายการบริหารจัดการเป็นแบบรวมศูนย์บริการประสานภารกิจ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะและประสบการณ์สูงในการดำเนินงาน ซึ่งจากสภาพความเป็นจริง บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระหว่าง 1 – 5 ปี และการปรับโครงสร้างองค์การเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2551 มีผลให้บุคลากรสายสนับสนุนหลายกลุ่มต้องปรับเปลี่ยนภาระงานใหม่ หรือขยายภารกิจที่เคยให้บริการเฉพาะในคณะ หน่วยงานมาให้บริการกว้างขวางขึ้น รวมทั้งในการดำเนินงานมีข้อจำกัดหลายด้าน ได้แก่ ด้านอัตราค่าจ้างซึ่งมีน้อย บุคลากรที่รับผิดชอบแต่ละงานมีเพียง 1 – 2 คน แต่ภารกิจกว้างขวาง ขาดที่ปรึกษา

หรือผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงในการทำงานเฉพาะด้าน การเข้า-ออกของบุคลากรบางหน่วยงานค่อนข้างบ่อย ทำให้ประสิทธิภาพและความชำนาญในการทำงานตามภารกิจของบุคลากรบางกลุ่มค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งการสนับสนุนการดำเนินงานตามระบบรวมศูนย์ บริการประสานภารกิจมักมีปัญหาในเรื่องความล่าช้า ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและขีดความสามารถสูงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ประกอบกับในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ทำข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการพัฒนาบุคลากร โดยบุคลากรอย่างน้อยร้อยละ 80 จะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมายังขาดการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะของบุคลากร หลักสูตรที่ตรงตามความจำเป็นในการพัฒนา และแนวทาง หรือวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่องดังกล่าวขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน
2. เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ
3. เพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2551

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบปัญหาและความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน
2. มีมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ตามวิชาชีพ
3. เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ให้ตรงกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานต่อไป

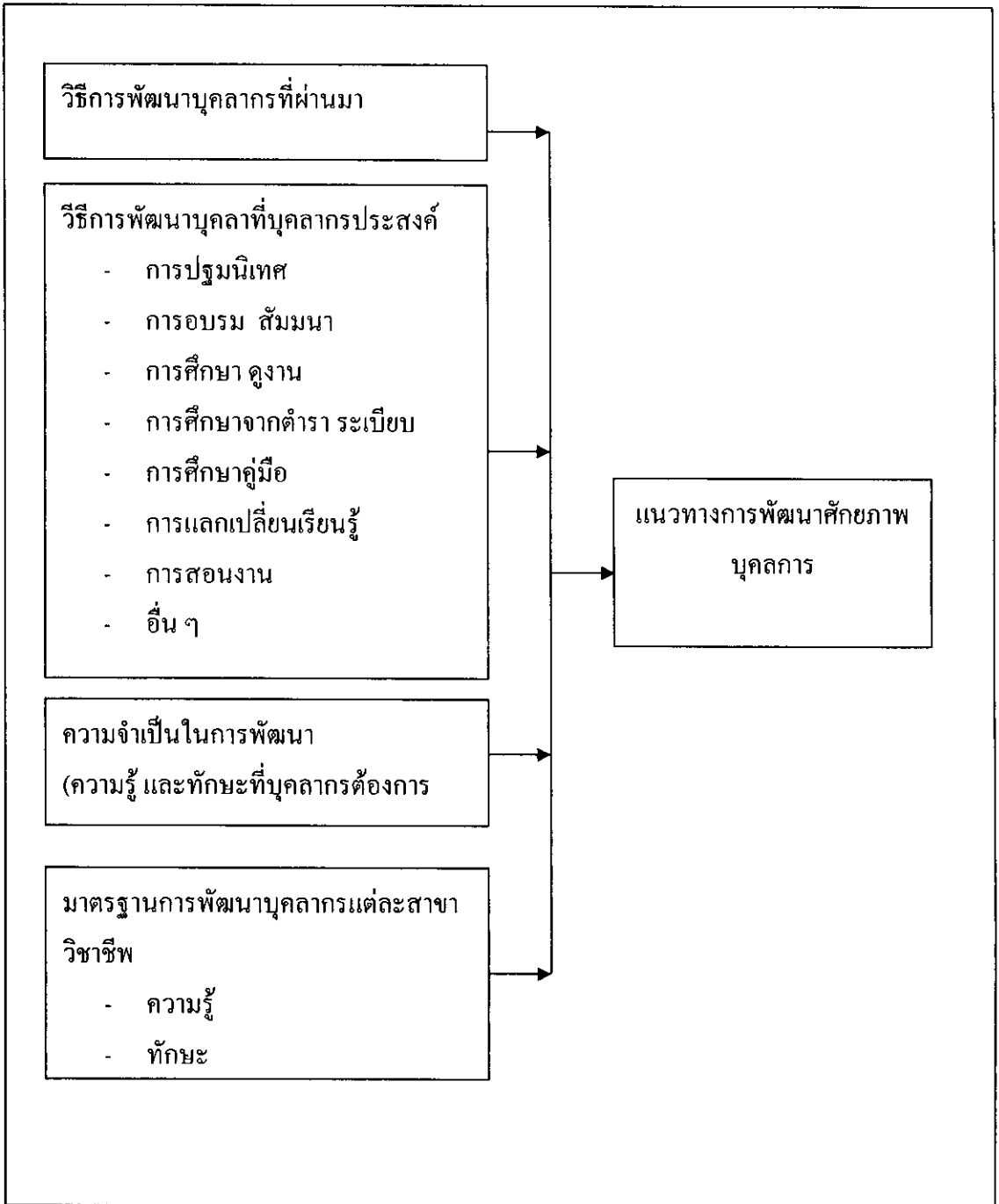
นิยามศัพท์

1. บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานอำนวยความสะดวก การให้บริการต่าง ๆ และการประสานงานในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย

ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างาน

2. ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้ (กลุ่มงานบรรณสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ) ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง (กลุ่มงานปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง) และวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี
3. หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน หมายถึง หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานบรรณสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เลขานุการวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี หัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และหัวหน้าฝ่ายในสังกัดวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี
4. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้างานหรือตำแหน่งที่เทียบเท่าของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
5. ศักยภาพของบุคลากร หรือสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงาน ได้โดดเด่นในองค์การ
6. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่
7. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง รูปแบบ วิธีการในการพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่หน่วยงานเป็นผู้จัด ได้แก่ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การอบรม การประชุมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการพัฒนาที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง ได้แก่ การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งหลักสูตรที่เหมาะสมในการพัฒนา
8. มาตรฐานการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความรู้ และทักษะที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาตามวิชาชีพ
9. ความจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง ความรู้ และทักษะที่บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
10. ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
11. ทักษะหมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว

กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย

สงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้รวบรวมและเรียบเรียงจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร
2. แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา (จารุพงศ์ พลเดช, เข้าถึงได้จาก <http://www.lopburi.go.th>)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประเทศของเราต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่อยู่ในสังคมไทยเป็นอย่างมาก ประกอบกับแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 1-7 ก็ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมหลายประการเลขที่เดียว นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เป็นต้นมาก็เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของคนและสภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การพัฒนาระดับชาติ มุ่งพัฒนาคนในภาพรวมเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจึงคำนึงถึงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ

2. การพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

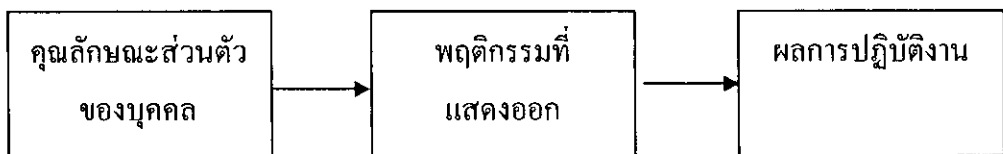
3. การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคมและประเทศชาติ (จารุพงศ์ พลเดช, 2551 เข้าถึงได้จาก <http://www.lopburi.go.th>)

ความหมายและประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ กล่าวคือ

- ลักษณะที่เป็นฐานราก หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังอยู่ก่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคลและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะ และสถานการณ์ที่หลากหลาย และกว้างขวาง ได้แก่ เหตุจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณค่า ความเชื่อหรือทัศนคติส่วนบุคคล ความรู้ และทักษะหรือความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

- เชื่อมโยงเชิงเหตุและผล หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



* เหตุจูงใจ

* ลักษณะเฉพาะ

* มโนภาพตัวตน

* ความรู้

* ทักษะ

- อ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งของเกณฑ์

ประเภทของสมรรถนะ แยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ องค์กรสมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลักคือสมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น

สมรรถนะของข้าราชการ ในปัจจุบันระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ และทักษะ 11 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการใช้ความคิด
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
3. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. ทักษะในการสื่อสาร
5. ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ
6. การมุ่งเน้นให้บริการ
7. จริยธรรม
8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
9. ความสามารถในการแก้ปัญหา
10. การทำงานเป็นทีม
11. ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์

(ศุภชัย ขวาระประภาย, 2548 : 36-60)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม
2. สมรรถนะทางการบริหารมี 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

3. ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (หนังสือที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29

กันยายน 2552)

ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 174) กล่าวว่าความหมายของการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกัน หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มความถนัดทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานและจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2541 : 83) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

กุลชน ธนาพงศธร (2540 : 167) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2539 : 313) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น

บุญยง ชื่นสุวิมล (เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th>) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม แต่ในการพัฒนาองค์การทรัพยากรมนุษย์คือการให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผ่านการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาอาชีพ (CD) และพัฒนาองค์การ (OD)

ประณมพร สุจริตและทรงสุดา ขวัญประชา (เข้าถึงได้จาก <http://www.army2.mi.th>) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและทักษะการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร ให้สามารถทำงานบรรลุผลงานตรงตามมาตรฐานผลงาน

หรือความคาดหวังที่องค์กรมีต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือ ความหมายในวงกว้างหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะ (COMPETENCY) ของบุคลากร ให้ทำงานได้ตามมาตรฐานผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ

กรณีศึกษา เจิมเทียนชัย (เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงขึ้น

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

แนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

แนวความคิดของการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และแข่งขันได้ในระดับโลก” (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 15 อ้างในปรัชญา ชุมนานเสียว ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง) นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางหรือรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 182) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษา/เรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเติมความรู้ การใช้

วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษา มักทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษา ในการพัฒนา

บุคลากรขององค์กร การให้การศึกษาอาจทำได้โดยการทำทุน อนุญาตให้บุคลากร ไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญา และหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กร และตัวบุคคลเอง

2. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่าง ๆ

อรุณ รักรธรรม (2540 : 5) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา มีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ (2540 : 16) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ นั้นอาจกระทำได้ ดังนี้

1. เข้าฟังการประชุม
2. อ่านหนังสือ วารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา การบริหาร ตลอดจนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และหนังสืออื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ
3. ศึกษาดูงาน และศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
4. ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร
5. ศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน

6. การเข้ารับการฝึกอบรม
7. การเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
8. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การวิชาชีพ
9. การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานทางวิชาการ และศึกษาต่อ

แนวทางการพัฒนายังสามารถแบ่งตามประเภทของผู้จัดได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่หน่วยงานเป็นผู้จัด ได้แก่ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การอบรม การประชุมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

2. การพัฒนาที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง ได้แก่ การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ยังแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแบบเป็นทางการจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างน้อย องค์การจึงต้องมีมาตรการหรือแนวทางการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด วิธีการดูแลรักษาคณาให้อยู่กับองค์กรทำได้โดย

- ระยะเวลา (ช่วง 0- 6 เดือน) ต้องมีการปฐมนิเทศให้รู้จักองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ คัดสรรพี่เลี้ยงที่ดีคอยดูแล หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงต้องปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะ

- ระยะเวลาที่สอง (ช่วง 6 เดือน – 1 ปี) ต้องทดสอบและทดลองสิ่งใหม่ ๆ มอบอำนาจดึงเข้ามาร่วมคิด และเสริมแรงทางบวก

- ระยะเวลาที่สาม (ปีที่ 1 – 2) ต้องส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

- ระยะเวลาสี่ (เกิน 2 ปี) ต้องสร้างขวัญกำลังใจโดยการเปลี่ยนหน้าที่การงานให้บ้างตามความเหมาะสม ส่งไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ส่งไปดูงาน (เข้าถึงได้จาก www.nidalp11.com/PA781)

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การพัฒนา และการให้การศึกษาบุคลากร

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าวคือการพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือ เพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไป

เรียนในสถานศึกษา หรือเรียนด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และการส่งเสริมสุขภาพ และกีฬา เป็นต้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนานุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนานุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำในการพัฒนานุคลากรขององค์การ

การฝึกอบรมกับการศึกษามีส่วนแตกต่างกันในบางประการได้แก่ ด้านจุดมุ่งหมาย การศึกษามุ่งพัฒนานุคลากรให้มีความรู้พื้นฐาน เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน แต่การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์การ วิธีการจัดการศึกษาส่วนใหญ่จัดกันอย่างเป็นทางการ โดยสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมมักจัดโดยองค์การต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระยะเวลาการศึกษาไม่มีเวลาสิ้นสุด เรียนได้ตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรมมักมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนทั้งระยะสั้นและระยะยาว (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549:6)

โดยสรุปการพัฒนานุคลากรมีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีความสำคัญและวัตถุประสงค์หลักที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

- การปฐมนิเทศพนักงาน เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงานให้รู้จักหน่วยงาน ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และกลุ่มงานเพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับงานในองค์การและกลุ่มบุคคลที่ทำงานนั้นได้ โดยการให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหน่วยงาน ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีทัศนคติ (Attitudes) มาตรฐาน (Standards) ค่านิยม (Values) และรูปแบบพฤติกรรม (Pattern of behavior) ให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์การและหน่วยงาน สอดคล้องกับ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 : 156) เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 180) เป็นกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับองค์การ กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจต่อวิถีทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545 : 111)

- การฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์หลักให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์การ โดยมีเป้าหมายได้แก่ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ และการฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เทคนิค วิทยาการสมัยใหม่ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์การ (สุภชัย ยาวะประภาส, 2548 : 183) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์หรือเพื่อทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร โดยที่การฝึกอบรมอาจจะนำมาใช้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ตั้งแต่ทักษะการทำงาน การปรับปรุงทัศนคติ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน (ณัฐพันธ์

เขจรนันท์, 2545 : 125) และเพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน และเพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 5) โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล หมายถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปรกครองบัญชีลูกน้อย
3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

การฝึกอบรมบุคลากรมีหลายประเภท สามารถจำแนกตามเกณฑ์ได้ดังนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมภายในองค์การ โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์การเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์การมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดี คือ องค์การสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียคือองค์การอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรมาก และ การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์การฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดโดยองค์การภายนอก มักเป็นที่นิยมขององค์การที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง
2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เป็นการอบรมที่จัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงาน ได้แก่ การอบรมในงาน (on the job training) การฝึกอบรมนอกงาน (off the job training)
3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูน หรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน และการฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ และการฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549 : 7-9)

กระบวนการของการฝึกอบรม มีขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาความต้องการการฝึกอบรม คือ การตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดการฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถ ความชำนาญต่าง ๆ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่าง โดยสิ่งที่จะต้องทำควบคู่กันคือ การพิจารณากำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการ

2. กำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมให้ทราบชัดว่าเพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่าง ๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่ใช้อบรม ก็จะกระทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าว

3. กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม คือ การพิจารณาว่า เพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง

4. กำหนดวิธีการและสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ การพิจารณาว่าเรื่องที่จะอบรมถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลนั้นควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรมมากที่สุด

5. การดำเนินการอบรม คือ หลังจากที่ทุกอย่างได้ดำเนินการมาครบถ้วนตามขั้นตอนแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายคือการเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้

เมื่อการอบรมสิ้นสุดแล้วผลที่ได้คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลผลิตของการอบรมที่ทำมา ซึ่งการประเมินผลโครงการฝึกอบรมคือการพิจารณาเปรียบเทียบว่าพนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วทำงานได้ผลงานนั้นในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากพบว่ายังมีปัญหา การแก้ไขก็ต้องดำเนินการในทบทวนพิจารณาว่าเนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่ต้องการอบรมเหมาะสมหรือไม่ วิธีการที่ใช้อบรมและสื่อ หรือเครื่องมือที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ ควรแปลงเป็นวิธีใดหรือสื่อชนิดไหนจึงจะได้ผลดีกว่า บางครั้งปัญหาก็อาจจะอยู่ที่ตัวพนักงานผู้เข้ารับการอบรม (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 221)

- การประชุม สัมมนา เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ การสัมมนาจะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมพระศนะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ (กุลธนา ธนาพงศ., 2540 : 193)

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ กล่าวว่าเป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษาและในวงการทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความ

สนใจตรงกันมาพบกับผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสมเพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ปัญหาที่ประสออยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่ม และใช้เวลาหลายวัน (จันทร์หา ยินดีชม, 2542 : 20-21)

- การศึกษาคูงาน เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (เชษฐา กฤษณสุวรรณ, 2545 : 31-32)

- การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการที่มักจะใช้สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จุดประสงค์ของการหมุนเวียนตำแหน่งก็คือ เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีในองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้สึกและเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของงานและมีความรอบรู้งานในแต่ละแผนก ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 100)

- การศึกษาต่อ ใช้ในกรณีที่ต้องการปรับปรุง หรือขยายงาน โดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การพิจารณาบุคคลที่มีพื้นฐานการศึกษาพอที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูง และมีชื่อเสียงในทางนั้น ๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดคัพันธ์ว่าจะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์กรด้วย (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 103)

- การศึกษาจากตำรา เอกสารและข่าวทางวิชาการ เป็นการศึกษาโดยการอ่าน ซึ่งผู้อ่านจะต้องรู้จักวิธีการอ่าน รู้จักจับประเด็นใจความสำคัญ และรู้จักการอ่านอย่างพินิจพิเคราะห์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 85)

- การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะให้หน่วยงานได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติ (ดำรง ชลสุข, 2529 : 8 อ้างถึงในอัฐชิสทา ไกรสรณภานนตร 2545 : 62)

- ระบบพี่เลี้ยง หมายถึงการที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเข้าใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมของหน่วยงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 119)

การพัฒนาบุคลากรเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. **สิ่งนำเข้า (Input)** ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเทหรือใส่เข้าไปในระบบการพัฒนาบุคลากร

2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Process) หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่นการมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน

3. ผลลัพธ์ (Output) คือ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก (แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม เข้าถึงได้จาก www.tu.ac.th)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
2. ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย
 - 2.1 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ควรมีทัศนคติที่ดี และเข้าใจวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่ ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก
3. เป้าหมายขององค์กร เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในองค์กร เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร
4. เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนากำลังคนในองค์กร เกิดจากปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่งที่เพิ่มพูนขึ้น หรือมีการรับคนใหม่ก็ต้องฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ลักษณะของงาน และรู้จักองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีได้เจริญรุดหน้าไปมาก โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ องค์กรจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลขององค์กร ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักรกลใหม่ ๆ เหล่านั้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

3. สภาพแวดล้อมภายนอก คือสภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรมาก องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง หรือให้ได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

4. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรมหมายถึง กริยาอาการที่แสดงออก เมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าจากภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรม พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในทางคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นไปในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้ โดยธรรมชาติแล้วคนมีความต้องการอยู่เสมอ และจะแสวงหาวิถีทางที่จะบรรลุนั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่รู้สิ้นสุดความต้องการของมนุษย์นี้เองที่เป็นผลให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น สำหรับในการทำงานในองค์กรแล้ว ความต้องการของคนคือ ต้องการความมั่นคง ความพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ การได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรม ความเสมอภาค ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองได้ และการพัฒนาบุคคลที่เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและบรรลุนั้นความต้องการต่าง ๆ ในที่สุด (การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th>)

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล

1. การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าจะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

4. การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

5. การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายความก้าวหน้า (อรุณ รักธรรม, 2540 : 3)

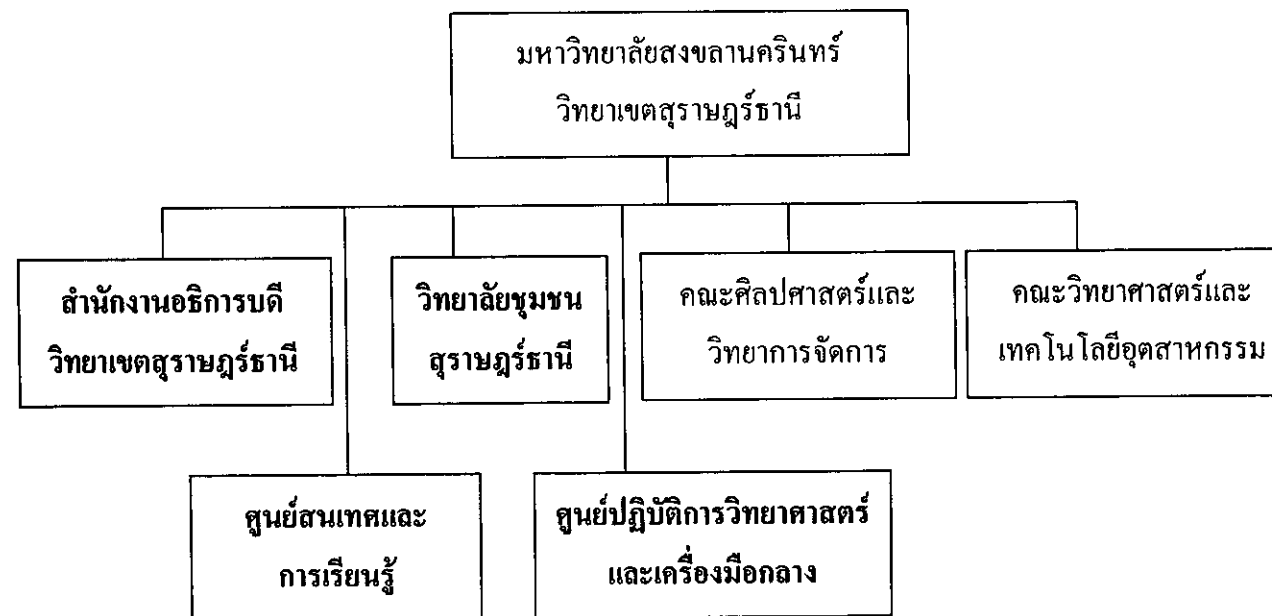
แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

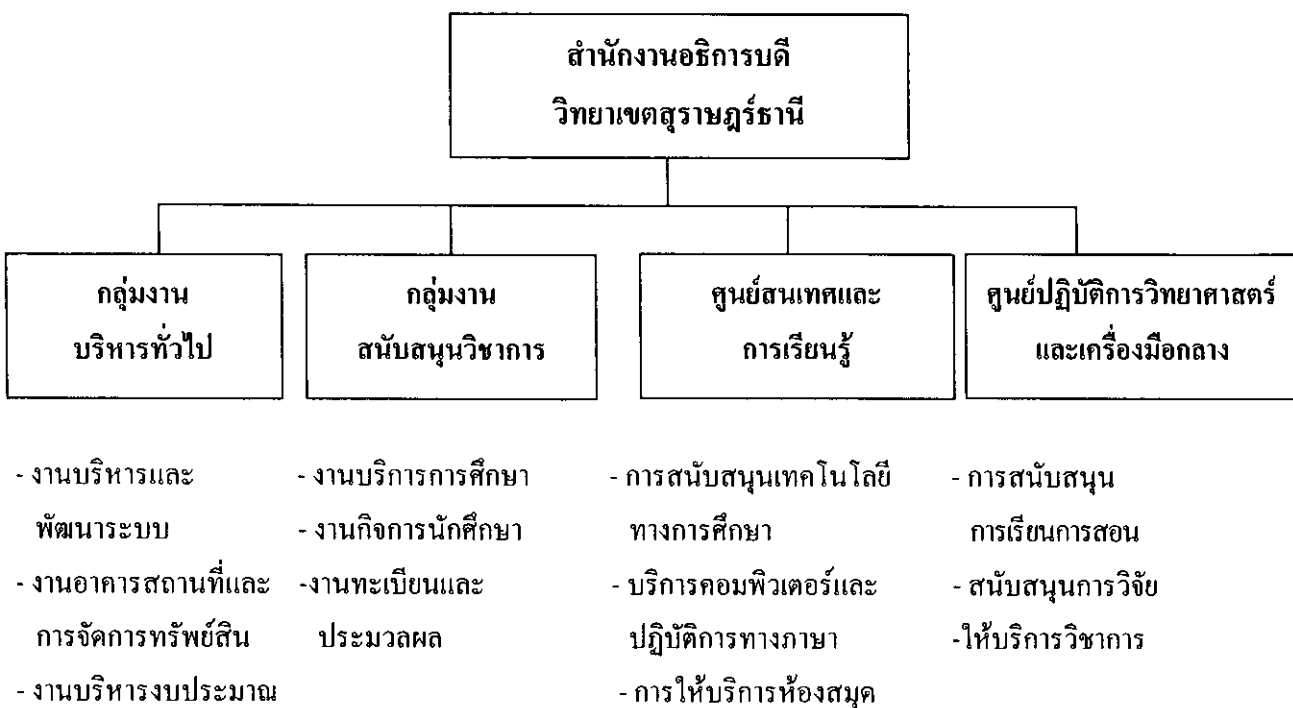
สภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในคราวประชุมครั้งที่ 306 (4/2551) เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2551 ได้มีมติปรับโครงสร้างวิชาการและการบริหารวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี โดยกำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารภายใต้นโยบายการรวมศูนย์บริการประสานภารกิจ เพื่อการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดให้ 4 หน่วยงานหลัก ทำหน้าที่บริหารจัดการสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะ/หน่วยงาน ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป และกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ
2. ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้ (ยกฐานะจากกลุ่มงานบรรณสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ)
3. ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง (ยกฐานะจากกลุ่มงานปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง)
4. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี

ดังภาพ

ภาพโครงสร้างการบริหารภายใต้นโยบายการรวมศูนย์บริการประสานภารกิจ





ภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ มีดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

1.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีภารกิจหลักในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 งานบริหารและพัฒนาระบบ มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

นโยบายและแผน บริหารงานบุคคล ประชาสัมพันธ์ ชุมการกลาง และเลขานุการ/การประชุม

1.1.2 งานอาคารสถานที่และการจัดการทรัพย์สิน มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 5 ส่วน

ได้แก่ อาคารสถานที่ ยานยนต์ สาธารณูปโภค-สาธารณูปการ รักษาความปลอดภัย และการจัดการทรัพย์สิน

1.1.3 งานบริหารงบประมาณ มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การเงิน

และบัญชี และพัสดุ

1.2 กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ มีภารกิจหลักในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 งานบริการการศึกษา มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่ สหกิจศึกษา/

ฝึกงาน/โครงการนักศึกษา วิเทศสัมพันธ์ บัณฑิตศึกษา จัดการเรียนการสอน วิจัย พัฒนาหลักสูตร และรับนักศึกษาใหม่

1.2.2 งานกิจการนักศึกษา มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่ กิจกรรม

นักศึกษา ทูตการศึกษา แนะนำการศึกษาและจัดหางาน บริการและสวัสดิการนักศึกษา วินัยนักศึกษา สันติศึกษาและหอพักนักศึกษา

1.2.3 งานทะเบียนและประมวลผล มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ รับผิดชอบรายงานตัว ทะเบียนประวัติ ลงทะเบียนเรียน ตารางเรียนตารางสอน คำนวณผลแจ้งผลการศึกษาดูแลตรวจสอบสำเร็จการศึกษา/เสนออนุมัติปริญญา ใบประมวลผลการศึกษา/หนังสือรับรอง

2. ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้ มีการกิจหลักในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การสนับสนุนเทคโนโลยีทางการศึกษา มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ โสตทัศนูปกรณ์ และผลิตสื่อ

2.2 บริการคอมพิวเตอร์และปฏิบัติการทางภาษา มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ระบบการสื่อสาร คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศ

2.3 การให้บริการห้องสมุด มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ วิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ สื่อโสตทัศน์ สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง การบริการ และเทคโนโลยีห้องสมุด

3. กลุ่มงานปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง มีการกิจหลักในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การสนับสนุนการเรียนการสอน

3.2 สนับสนุนการวิจัย

3.3 ให้บริการวิชาการ

(รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2551/ปีงบประมาณ 2551 สำนักงานอธิการบดี
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 2552 : 2-3)

4. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี เป็นหน่วยงานกลางในการจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานบริการวิชาการตามนโยบายการรวมศูนย์บริการประสานภารกิจให้กับคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี รวมทั้งดำเนินงานจัดการศึกษาเฉพาะทาง ในปัจจุบันวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี มีโครงสร้างการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

4.1 สำนักงานเลขานุการวิทยาลัย

4.2 ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

4.3 ฝ่ายจัดการศึกษาเฉพาะทาง

(รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2551/ปีงบประมาณ 2551 วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี
2552 : 4)

บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ มีดังนี้

คณะ / หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรทั้งหมด
1. สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	108
1.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป	(47)
1.2 กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ	(27)
1.3 กลุ่มงานบรรณสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ	(16)
1.4 ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง	(18)
2. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี	5
รวม	113

ที่มา : รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2551/ปีงบประมาณ 2551 สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 2552 หน้า 8

วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน โดยส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาตนเองหลายรูปแบบ ประกอบด้วย การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการอบรมสัมมนา โดยมุ่งหวังให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีทักษะในวิชาชีพ หรือหน้าที่ที่รับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งมีความมุ่งมั่นให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กร ที่ผ่านมาได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาหลายวิธี คือ

1. จัดทำแผนโครงการฝึกอบรมสัมมนาบุคลากรประจำปีของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
2. จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาตามแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด
4. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาที่ตรงกับตามความต้องการของตนเอง
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาคู่ในคุณวุฒิที่สูงขึ้น เพื่อนำ

ความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สนับสนุนทุนการศึกษาปีละ 10,000 บาท

วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ได้สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาของบุคลากรตามแผนการพัฒนาของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รวมทั้งโครงการอบรมสัมมนาที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด นอกจากนี้ยังได้สนับสนุนงบประมาณแก่บุคลากรในการพัฒนาตามความต้องการของตนเอง โดยบุคลากรที่มีตำแหน่งเทียบเท่าระดับ 3 ขึ้นไป ได้รับการสนับสนุนงบประมาณวงเงิน 6,000 บาท/คน/ปี สำหรับบุคลากรที่มีตำแหน่งต่ำกว่าระดับ 3 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณวงเงิน 4,000 บาท/คน/ปี

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ที่หน่วยงานเป็นผู้จัด ได้แก่ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ซึ่งดำเนินการจัดโดยกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาเขตหาดใหญ่ การประชุมอบรมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการมีทั้งที่หน่วยงานภายในเป็นผู้จัด และหน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด และการศึกษาดูงาน

โครงการฝึกอบรมสัมมนาบุคลากร ตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของวิทยาเขต สุราษฎร์ธานี ที่จัดโดยงานต่าง ๆ ของสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มีดังนี้

- ปีงบประมาณ 2551 มีโครงการพัฒนาบุคลากร 2 โครงการ ได้แก่

ชื่อโครงการ	จำนวนผู้รับบริการ	หน่วยงานผู้จัด
1. อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนา สมรรถนะสากล “ม.อ.สุราษฎร์: วาดหวัง สู่โลกกว้าง”	5 คน	วิเทศสัมพันธ์ งานบริการ การศึกษา
2. การฝึกอบรมผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา ภายใน ระดับอุดมศึกษา (ตามหลักสูตร สกอ.หลักสูตรที่ 3)	9 คน	ประกันคุณภาพ งานบริหาร และพัฒนาระบบ

- ปีงบประมาณ 2552 มีโครงการพัฒนาบุคลากร 6 โครงการ ได้แก่

ชื่อโครงการ	จำนวนผู้รับบริการ	หน่วยงานผู้จัด
1. การใช้ระบบ (E-Document) กลุ่มผู้รับ-ส่ง เอกสาร	3 คน	ธุรการกลาง งานบริหารและ พัฒนาระบบ
2. การวางแผนกลยุทธ์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประจำปี 2552	15 คน	นโยบายและแผน งานบริหาร และพัฒนาระบบ
3. ภาษาอังกฤษในสำนักงาน	4 คน	วิเทศสัมพันธ์ งานบริการ การศึกษา
4. การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้วย Mind Mapping	34 คน	บริหารงานบุคคล งานบริหาร และพัฒนาระบบ
5. การเพิ่มประสิทธิภาพ และสมรรถนะใน การทำงานและการทำงานอย่างมีความสุข	25 คน	
6. โครงการพัฒนาศักยภาพการทำงานของ บุคลากรเรื่อง การบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	95 คน	

- ปีงบประมาณ 2553 มีโครงการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบของบริหารงาน
บุคคล งานบริหารและพัฒนาระบบ จำนวน 3 โครงการ ได้แก่

1. โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นเลิศ
2. โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
3. โครงการส่งเสริมศีลธรรม จริยธรรม

โครงการฝึกอบรมสัมมนาที่หน่วยงานส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา ตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อโครงการ	จำนวนผู้รับบริการ	หน่วยงานผู้จัด
1. โครงการฝึกอบรม แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)	1 คน	งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีทำ Performance Agreement)	2 คน	
3. นักรบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (นบ.ม.อ.) รุ่นที่ 2	4 คน	
4. กระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนางานประจำ	1 คน	งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่
5. กระบวนการ (Facilitator)	2 คน	
6. อบรมส่งเสริมการใช้ Communication Platform เพื่อการสื่อสารในองค์กร	20 คน	
7. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานบน Window และการใช้งานอินเทอร์เน็ต	2 คน	ศูนย์คอมพิวเตอร์
8. โครงการพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผน	3 คน	กองแผนงาน
10. การอบรมให้ความรู้ด้าน E Mail	2 คน	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
11. การอบรมคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	5 คน	สำนักงานประกันคุณภาพและกองการเจ้าหน้าที่
12. การอบรมเลขานุการคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	5 คน	

ชื่อโครงการ	จำนวนผู้รับบริการ	หน่วยงานผู้จัด
13. การเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างและ ผู้ตรวจการจ้างก่อสร้างของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2 คน	กองอาคารสถานที่
14. เจาะลึกการเขียนข่าวเพื่อการ ประชาสัมพันธ์	1 คน	กองกลาง

หลักสูตรที่บุคลากรได้รับการพัฒนาทั้งที่หน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด แบ่งตามหน่วยงานมีดังนี้

3.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

งานบริหารและพัฒนาระบบ มีการกิจด้าน นโยบายและแผน ประกันคุณภาพ บริหารงานบุคคล ประชาสัมพันธ์ ชุมการกลาง และเลขานุการ/การประชุม บุคลากรได้รับการพัฒนา ในลักษณะการประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ลุงจ่านงค์ ประวิทย์ ผู้นำแห่งพื้นที่ฟูรีวิดิชุมชน ศิลปะการพูดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริม การใช้ Communication Platform เพื่อการสื่อสารในองค์กร การเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาระบบ คุณภาพสู่ความเป็นเลิศ การบูรณาการการประกันคุณภาพ บริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน กรอบ แนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาของ สกอ. นักฝึกอบรม การพัฒนา คณะกรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษากับพัฒนามหาวิทยาลัย โครงการยกระดับการพัฒนาองค์กรโดยแนวทางการประเมินคุณภาพ (TQA) การประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยวิธีการทำ Performance Agreement ศิลปะการบริหารสำหรับหัวหน้างานสมัยใหม่ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานโดย Mind Mapping การทำงานอย่างไรให้มีความสุข การจัดทำ แผนกลยุทธ์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ปี 2552 สัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้ปฏิบัติงานนโยบายและแผน การบริการ สู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติสำหรับงาน สารสนเทศและวิจัย ด้วยโปรแกรม R การพัฒนาความคิดเพื่อการพัฒนางาน อบรมผู้ประเมินคุณภาพ ภายในระดับสถาบัน โครงการ TQA : องค์ความรู้สู่ภูมิภาค “จัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร” การใช้ระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อบรม เชิงปฏิบัติการคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน เลขานุการคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็น การบริหารแบบรวมศูนย์ การบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อ ประสิทธิภาพของการทำงาน สัมมนานายทะเบียนฐานข้อมูลข้าราชการ การเขียนและการ เภยเขียนหนังสือราชการ รุ่นที่ 5 อบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กบข. เขียนอย่างไรให้ได้ลงหนังสือพิมพ์ การสื่อสารในองค์กร “blog” ในโครงการ “การเจ้าหน้าที่สัจจอร์” เทคนิคการจัดแถลงข่าวให้ประสบ ผลสำเร็จ สัมมนาเครือข่ายนักประชาสัมพันธ์ภาคใต้ การพัฒนาสมรรถนะสากลเรื่อง ม.อ.สุราษฎร์ วด

หวังผู้โลกกว้าง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับพระราชกรณียกิจ เจาะลึกการเขียนข่าวเพื่อการ
 ประชาสัมพันธ์ ก้าวสู่ความสำเร็จ เคล็ดลับเลขานุการมืออาชีพ เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย การ
 ใช้โปรแกรมตารางการจัดหมายของผู้บริหาร การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการ
 ทำงานให้มีความสุข การใช้ระบบเอกสาร E-Document การจัดทำแผนกลยุทธ์ คณะวิทยาศาสตร์และ
 เทคโนโลยีอุตสาหกรรม สุข...สำเร็จ เคล็ดลับการพัฒนางานและจัดการตนเอง มีการศึกษาคุณ
 ณ บริษัท ปตท. จำกัดมหาชน สำนักงาน ก.พ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา กองอาคาร
 สถานที่ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน

งานอาคารสถานที่และการจัดการทรัพย์สิน มีภารกิจด้าน อาคารสถานที่ ยานยนต์

สาธารณูปโภค สาธารณูปการ รักษาความปลอดภัย และการจัดการทรัพย์สิน บุคลากรได้รับการพัฒนา
 ในลักษณะการประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ลุงจ่านงค์ ประวิทย์ ผู้นำแห่งพื้นที่ชุมชน
 ผังเมืองเพื่อสิ่งแวดล้อม บทบาทผังเมืองในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ความรู้ทางวิชาชีพวิศวกรรมโยธา
 การสำรวจ การพัฒนาและกฎหมายน้ำบาดาล ศิลปะการพูดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 การบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์ วิทยาเขต
 สุราษฎร์ธานี ปี 2552 การเลือกใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าให้ถูกต้องเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
 แนวทางการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535 และกฎหมายที่ปรับปรุงใหม่
 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานโดย Mind Mapping การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน
 และการทำงานให้มีความสุข โครงการผู้ควบคุมงานก่อสร้างและผู้ตรวจการจ้าง การพัฒนาวิชาชีพ
 วิศวกรรมต่อเนื่องเรื่อง การสะสมหน่วยความรู้เพื่อเลื่อนระดับเป็นสามัญวิศวกร โครงการผู้ควบคุมงาน
 ก่อสร้าง และผู้ตรวจการจ้าง ศิลปะการบริหารงานสำหรับหัวหน้างานสมัยใหม่ การจัดทำแผนกลยุทธ์
 การขับเรือขับของ บริษัท SCANIA การศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน

งานบริหารงบประมาณ มีภารกิจด้านการเงินและบัญชี และพัสดุ บุคลากรได้รับการ
 พัฒนาในลักษณะการประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ การส่งเสริมการใช้ Communication
 Platform เพื่อการสื่อสารในองค์กร การพัฒนากฎหมายการคลังและระบบงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้
 สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ปฏิบัติงานอย่างไรให้ราชการใส
 สะอาด ผู้ปฏิบัติงานในระบบ EXCEL LOADER (Refresh) นายทะเบียนและผู้มีหน้าที่จัดทำฐานข้อมูล
 บุคลากรภาครัฐ และระเบียบเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาบุตร ระบบโปรแกรม MCS-
 WEB (กบข.) กบข. สัจจกร ความเสี่ยงและธรรมาภิบาลในการบริหารพัสดุ การเพิ่มประสิทธิภาพและ
 สมรรถนะในการทำงาน และการทำงานอย่างมีความสุข การพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร
 เรื่อง การบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์
 วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ปี 2552 การใช้ระบบ (E-Document) กลุ่มผู้รับ-ส่งเอกสาร การเสริมสร้าง
 ประสิทธิภาพการทำงานโดย Mind Mapping การกำหนดราคากลาง การตรวจสอบและการคำนวณค่า
 K งานก่อสร้าง และการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ การบริหารงานพัสดุและการ

ชุดเซยกงานก่อสร้าง (ค่า K) เทคนิคการลดความผิดพลาดในการทำงานด้วยหลักการ : ทำทุกครั้ง ถูกต้องทุกครั้ง การใช้โปรแกรมทางบัญชีโปรแกรม Express แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเสนอโครงการ และการบริหารโครงการบริการวิชาการ ตามระเบียบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการให้บริการทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการทำ Performance Agreement สิ่งที่ต้องรู้ในด้านแนวทางการบริหารความเสี่ยงในอนาคต การฝึกอบรมเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างและผู้ตรวจการจ้าง ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี การศึกษาฐาน ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อศึกษาระบบเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาระบบการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย วิทยาเขตหาดใหญ่ดูงานระบบงานเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และงานเงินงบประมาณ การศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน สาขาบริหารธุรกิจ และ สาขาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

3.2 กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ

งานบริการการศึกษา มีภารกิจด้านสหกิจศึกษา/ฝึกงาน/โครงการนักศึกษา

วิเทศสัมพันธ์ บัณฑิตศึกษา จัดการเรียนการสอน วิจัย พัฒนาหลักสูตร และรับนักศึกษาใหม่ บุคลากรได้รับการพัฒนาในลักษณะการประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ การบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการจัดรายวิชากิจกรรมเสริมหลักสูตร (Extra curriculum) การบันทึกข้อความออนไลน์ งานประกันคุณภาพ สัมมนาจุดเปลี่ยน Admission 53 สุ่มมหาวิทยาลัย พี่เลี้ยงวิชาการ 52 การส่งเสริมความรู้แก่นักศึกษาในรูปแบบสหกิจศึกษา เครื่องช่วยความร่วมมือสหกิจศึกษาผนวกแนวคิด KM ทักษะงานด้านวิเทศสัมพันธ์ เสวนาผู้ปฏิบัติงานด้านบัณฑิตศึกษา การวางแผนการลงทะเบียนเรียนที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดย Mind Map ยุทธศาสตร์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ วันสหกิจศึกษาสัมพันธ์เครื่องช่วยสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้ตอนบน การใช้ระบบเอกสาร E-Document สุข...สำเร็จ เคล็ดลับการพัฒนา งานและจัดการตนเอง ภาษาอังกฤษและภาษาจีนสำหรับบุคลากรวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ดูงานด้านวิเทศสัมพันธ์ ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน

งานกิจการนักศึกษา มีภารกิจด้านกิจกรรมนักศึกษาทุนการศึกษา แนะนำ

การศึกษาและจัดหางาน บริการและสวัสดิการนักศึกษา วินัยนักศึกษา สันติศึกษา และหอพักนักศึกษา บุคลากรได้รับการพัฒนาในลักษณะการประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ สัมมนาผู้ปฏิบัติงาน กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานกองทุนกู้ยืม 5 วิทยาเขต เยาวชนจิตอาสา พัฒนาคุณธรรม นำชีวิตพอเพียง การเขียนโครงการ ผู้นำกลุ่มสัมพันธ์ การช่วยเหลือเกื้อกูลเด็กและเยาวชนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะความรุนแรงในครอบครัว สังคม และการก่อการร้าย ศิลปะการพูดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สัมมนางานกิจการนักศึกษา ระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ การบ่มเพาะนักศึกษาที่กระทำผิดวินัยนักศึกษา การทำงานของบุคลากรเรื่อง การบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การสร้างเครือข่ายนักศึกษากองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ประจำปี

2551 กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำมาตรฐานหอพักนักศึกษา (การของหอพักนักศึกษาผ่าน web) เครื่องข่ายสถาบันอุดมศึกษาเขตภาคใต้เพื่อพัฒนาบัณฑิตอุดมคติ -ประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Woskshop) เกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนา นักศึกษาและเงินบำรุงกิจกรรมนักศึกษา บทบาทและหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมนักศึกษา ศึกษาดู งานการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด ด้านการป้องกัน ด้านปราบปราม และด้านบำบัดรักษา ใน พื้นที่จังหวัดพังงาและภูเก็ต การศึกษาต่อปริญญาโท จำนวน 1 คน

งานทะเบียนและประมวลผล มีภารกิจด้านรับรายงานตัว ทะเบียนประวัติ ลงทะเบียนเรียน ตารางเรียนตารางสอน คำนวณผลแจ้งผลการศึกษา ตรวจสอบสำเร็จการศึกษา/เสนอ อนุมัติปริญญา ใบประมวลผลการศึกษา/หนังสือรับรอง บุคลากรได้รับการพัฒนาในลักษณะการ ประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิบัติอย่างไรให้ราชการใสสะอาด การพัฒนาศักยภาพการ ทำงานของบุคลากรเรื่อง การบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การศึกษาเพิ่มเติมระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน สาขานิติศาสตร์

3.3 ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้ มีภารกิจด้านการสนับสนุนเทคโนโลยีทางการศึกษา บริการคอมพิวเตอร์และปฏิบัติการทางภาษา และ การให้บริการห้องสมุด บุคลากรได้รับการพัฒนาใน ลักษณะการประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ลุงจ่านงค์ ประวิทย์ ผู้นำแห่งพื้นฟูชีวิตชุมชน การบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อประสิทธิผลของการทำงาน ลิขสิทธิ์วิชาการกับงานห้องสมุด การ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการทำงานให้มีความสุข การบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แนวทางการดำเนินงานของกองทุน ก.ย.ศ. การพัฒนาและ ติดตั้งระบบจัดการฐานข้อมูลสำหรับกองทุน ก.ย.ศ. การติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับและป้องกันการบุกรุก (Intrusion Prevention System) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับ E-Learning การผลิตสื่อ E-Learning แบบ Interactive ด้วยโปรแกรม Adobe Captivate ระบบโทรศัพท์ผ่านโครงข่ายไอพี การใช้งานระบบ ประชุม On-line ระบบ Internet, Intranet และการใช้งานเครื่องสำรองไฟ การติดตั้งและใช้งาน อุปกรณ์ Palo Alto Firewall 3Com Switch 5500/7700 Configuration 3Com VCX IP Telephony ดู งานระบบสารสนเทศ สำหรับบริหารจัดการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

3.4 กลุ่มงานปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง มีภารกิจด้านการสนับสนุน การเรียนการสอน สนับสนุนการวิจัย และให้บริการวิชาการ บุคลากรได้รับการพัฒนาในลักษณะการ ประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ การใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือพื้นฐานในห้องปฏิบัติการ การใช้งานและโปรแกรมการถ่ายภาพด้วยกล้องจุลทรรศน์ การใช้งาน หลักการทำงานและการดูแลรักษา เครื่อง spectrophotometer และเครื่อง Atomic Absorption Spectrophotometric การใช้ภาษาอังกฤษใน สำนักงาน ปิ๊งจัยที่มีผลต่อการชั่งน้ำหนักและการวัดค่า pH ที่ถูกต้อง การใช้งานและการดูแลรักษา เครื่องชั่งในห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการถ่ายยีนในพืชอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการ ปรับปรุงพันธุ์ สัมมนาวิชาการเกษตร ประจำปี 2552 Food Safety Solution : The Importance of Hygiene

Management การบริหารจัดการสุขอนามัยเพื่อความปลอดภัยของอาหาร แนวทางปฏิบัติสำหรับนักจุลชีววิทยาทางอาหาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ วิกฤตการณ์ภาวะโลกร้อน เพิ่มทักษะนักวินิจฉัยสถานประกอบการ เทคนิคการใช้โปรแกรม SPSS เพื่อการวิจัย ความปลอดภัยในการใช้สารเคมี การสร้างสื่อการเรียนการสอนฟลิกส์ด้วย Macro Media Flash ชั้นสูง (Action script) การศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน

3.5. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี มีภารกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน และการจัดการศึกษาเฉพาะทาง (หลักสูตรปริญญาโทร่วมกับคณะต่างวิทยาเขต) บุคลากรได้รับการพัฒนาในลักษณะการประชุม อบรม สัมมนาหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ การบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ปฏิบัติการใช้โปรแกรม ตารางนัดหมายผู้บริหาร การรับสมัครนักเรียนระดับปริญญาโท ปฏิบัติการเรื่องการเขียนและการเขียนหนังสือราชการ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วย Mind Mapping โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย นบม. รุ่นที่ 2 เลขาธิการประเมินคุณภาพภายใน การเตรียมความพร้อมและการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจเทคโนโลยี Communication Flat from เพื่อการสื่อสารในองค์กร นักฝึกอบรม/ผู้นำกลุ่มสัมพันธ์ ผู้ประเมินคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา(ตามหลักสูตร สกอ. หลักสูตรที่ 3 ศึกษาดูงานประเทศมาเลเซียตามโครงการ IMT-GT UNINET การศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จूरिพร บวรผดุงกิตติ (2542) ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลขอนแก่นพบว่า ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลขอนแก่นมีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรกคือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการรับรู้ข่าวสาร ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการศึกษาดูงานเพิ่มเติม ความต้องการด้านเนื้อหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยอันดับแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาอยู่ในระดับมาก คือ เทคนิคการพัฒนาคุณภาพบริการ และทักษะหรือเทคนิคในการบริหารจัดการและด้านจริยธรรมตามลำดับ ความต้องการด้านระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ต้องการเข้าร่วมประชุมอบรม ศึกษาดูงาน ระยะสั้นในเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์ รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางคือ ใช้เวลาไม่เกิน 2 สัปดาห์และไม่เกิน 1 เดือน ตามลำดับ

ร้อยตำรวจโทเชษฐา กฤษณสุวรรณ (2545) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจพบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจมีความต้องการพัฒนาตนเอง ในระดับมากมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโสตทัศนูปกรณ์ ด้านวิทยาการ ด้านผู้รับผิดชอบ และด้านรูปแบบ ส่วน

ด้านที่เหลืออีก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระยะเวลา ด้านกลุ่มที่ร่วมพัฒนา ด้านสถานที่และด้านเนื้อหาที่มีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง

สิริอิสรีย์ บุญยภักดีโกวิท (2544) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกองคลัง กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการมีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เฉพาะตำแหน่ง และด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากถึง 3 ด้าน และข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันถึง 3 ด้าน

พันธ์นิภา แยมชูดิ (2544) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่าปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู ภาคเหนือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบการได้รับการฝึกอบรม สัมมนาเฉพาะสาขาวิชาการใช้ระบบสารสนเทศอินเทอร์เน็ตและการใช้ภาษาต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน โดยการเลือกใช้การพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพร้อม ความเหมาะสมทั้งในส่วนของบุคลากรแต่ละด้าน และในส่วนของโรงเรียน นอกจากนี้ควรคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักสำคัญด้วย

ปรีดา ศรีเศษมาตย์ (2542) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ทุกด้าน โดยมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยรวม มีปัญหาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" แต่พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณมีปัญหาในระดับ "มาก" ส่วนความต้องการในการพัฒนาบุคลากรนั้นอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเฉพาะความต้องการในด้านวิชาการพัฒนาและด้านเนื้อหาสาระ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ควรเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา เทคนิควิธี และอื่น ๆ ตลอดจนปัญหาและความต้องการที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

อัญชิสรา ไกรสรนภานทร (2545) ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า บุคลากรสาย ข ประเมินว่ามหาวิทยาลัยศิลปากร จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่บุคลากรสาย ค ประเมินว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ความคิดเห็นของบุคลากรสาย ข และสาย ค จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการประเมินการปฏิบัติ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง พบว่า ไม่แตกต่างกัน ความต้องการของบุคลากรสาย ข และสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติกิจกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งสองสายตรงกัน โดยมีความต้องการให้จัดกิจกรรมการส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน การส่งไปดูงาน เป็นลำดับที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับ และกิจกรรมการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่และกิจกรรมการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นสองลำดับสุดท้าย

ชัตติยา ทองทา (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วม คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติการ

เต็มใจ เติงศิริ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวมีความต้องการพัฒนาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการและผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายกลุ่มตามค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงตามลำดับได้ดังนี้

- ผู้บริหาร ได้แก่ การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานที่ทางราชการจัดทำขึ้น และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิเทศศึกษา

- ข้าราชการ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การไปดูงานหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำประสบการณ์เข้ามาปรับปรุงในหน่วยงานตน และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิต เพื่อได้ฝึกปฏิบัติจริง

- ลูกจ้างประจำ ได้แก่ การอ่านหนังสือพิมพ์รายวันและวารสารทางการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

- ลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ การรับฟังการบรรยายทางสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การขอรับคำปรึกษาวิธีการพัฒนางานในการทำงานจากผู้มีความรู้และประสบการณ์

จากงานวิจัยดังกล่าวพบว่าการพัฒนาบุคลากรยังอยู่ในระดับน้อย-ปานกลาง และรูปแบบความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร ได้แก่ การเข้าร่วมการประชุม อบรม และการศึกษาดูงาน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการ ดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน หากความจำเป็น ศึกษาและ จัดทำมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ และเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนให้ตรงกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน จากบุคลากรสาย สนับสนุนและหัวหน้างาน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การคัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือมีลักษณะใกล้เคียงกับเรื่องที่ศึกษาวิจัย จาก เอกสารทางวิชาการ ตำรา บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ เพื่อหาตัวแปรที่จะทำการศึกษา และ เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรเหล่านั้นมีการกล่าวอ้างไว้อย่างไรบ้าง แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้าง กรอบแนวคิดการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขต สุราษฎร์ธานี และวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 จำนวน 103 คน แยกเป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 92 คน หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานสาย สนับสนุน จำนวน 11 คน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน
หัวหน้างาน และหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร ทั้งหมด (คน)	ผู้ปฏิบัติงาน (คน)	หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้างาน (คน)
1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป	1	-	1
1.1 งานบริหารและพัฒนาระบบ	17	16	1
1.2 งานอาคารสถานที่และการจัดการ ทรัพย์สิน	15	14	1
1.3 งานบริหารงบประมาณ	10	9	1
2. กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ	1	-	1
2.1 งานบริการการศึกษา	12	11	1
2.2 งานกิจการนักศึกษา	6	5	1
2.3 งานทะเบียนและประมวลผล	5	4	1
3. ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้	17	16	1
4. ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และ เครื่องมือกลาง	14	14	*
4. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี	5	3	2
รวม	103	92	11

* หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง เป็นบุคลากรสายวิชาการ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผสมผสานระหว่างแบบสอบถามปลายปิดและแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งกำหนดเป็น 2 ชุด เพื่อสอบถามข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน 1 ชุด และสอบถามข้อมูลจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน 1 ชุด โดยมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับตัวแปรที่ทำการศึกษ
2. สอบถามผู้เชี่ยวชาญตามสาขาวิชาชีพเพื่อหาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรตามวิชาชีพ

3. นำข้อมูลมาสังเคราะห์และประมวลผลเพื่อสร้างข้อคำถาม ดังนี้
- แบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มี 7 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
 - ตอนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
 - 4 หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด
 - 3 หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก
 - 2 หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง
 - 1 หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย
 - 0 หมายถึง ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด
 - ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา
 - ตอนที่ 4 ปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา
 - ตอนที่ 5 วิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
 - ตอนที่ 6 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน
 - ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะ
- แบบสอบถามหัวหน้างานมี 6 ตอน ได้แก่
- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
 - ตอนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในงานเดียวกัน

และในภาพรวม

- ตอนที่ 3 ปัญหาในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา
- ตอนที่ 4 รูปแบบการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน
- ตอนที่ 5 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน
 - 4 หมายถึง มีความจำเป็นในการพัฒนาระดับมากที่สุด
 - 3 หมายถึง มีความจำเป็นในการพัฒนาระดับมาก
 - 2 หมายถึง มีความจำเป็นในการพัฒนาระดับปานกลาง
 - 1 หมายถึง มีความจำเป็นในการพัฒนาระดับน้อย
 - 0 หมายถึง ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด
- ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ให้ที่ปรึกษาพิจารณาให้ความคิดเห็น จากนั้นได้ปรับปรุง แก้ไขและไปทดลองใช้ (pretest) กับบุคลากรวิทยาเขตภูเก็ต ได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน

5. นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มที่ต้องการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถาม คณะผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มประชากร และจัดเก็บด้วยตนเอง
2. ค้นหาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ รายงานผลการ

ปฏิบัติของบุคลากรในปีงบประมาณ 2551-2552 และแผนพัฒนาบุคลากร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา วิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน วิเคราะห์โดยการหาความถี่ และค่าร้อยละ

2. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน รูปแบบการพัฒนา ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน วิเคราะห์โดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป กำหนดค่าค่าทางสถิติ

เกณฑ์ในการแปลผล

สำหรับแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ผู้บริหาร บัณฑิตบัญชา และผู้เชี่ยวชาญ

คะแนนเฉลี่ย

การแปลผล

3.26 – 4.00

มีปัญหา/ความจำเป็นระดับมากที่สุด

2.51 - 3.25

มีปัญหา/ความจำเป็นระดับมาก

1.76 – 2.50

มีปัญหา/ความจำเป็นระดับปานกลาง

1.01 – 1.75

มีปัญหา/ความจำเป็นระดับน้อย

ต่ำกว่า 1.00

มีปัญหา/ความจำเป็นระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน หาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ ศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนให้ตรงกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานต่อไป โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจและเชิงคุณภาพ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การหาความถี่และร้อยละข้อมูลการพัฒนาบุคลากรและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงาน/กลุ่มงานที่สังกัดของบุคลากรสายสนับสนุน
2. การหาค่าเฉลี่ย เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา และความรู้และทักษะที่จำเป็นและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานสายสนับสนุน และผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน รูปแบบการพัฒนา และความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานสายสนับสนุน

ส่วนที่ 3 มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีคำนวณค่าร้อยละ โดยแยกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน และการศึกษา ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	17	26.6
- หญิง	47	73.4
อายุ		
- 20 - 25 ปี	5	7.8
- มากกว่า 25 – 30 ปี	36	56.3
- มากกว่า 30 - 35 ปี	14	21.9
- มากกว่า 35 - 40 ปี	5	7.8
- 40 ปีขึ้นไป	4	6.3
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี		
- น้อยกว่า 1 ปี	8	12.5
- 1 – 3 ปี	22	34.4
- มากกว่า 3 - 5 ปี	25	39.1
- มากกว่า 6 - 10	5	7.8
- มากกว่า 10 ปี	4	6.3
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน		
- น้อยกว่า 1 ปี	16	25.0
- 1 – 3 ปี	19	29.7
- มากกว่า 3 - 5 ปี	18	28.1
- มากกว่า 5 - 10	9	14.1
- มากกว่า 10 ปี	2	3.1
การศึกษา		
- สูงกว่าปริญญาตรี	10	15.6
- ปริญญาตรี	50	78.1
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	6.3

จากตาราง 2 ปรากฏว่าผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.4 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 26.6 อายุส่วนใหญ่มากกว่า 25 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.3 รองลงมามากกว่า 30 - 35 ปี ส่วนอายุในกลุ่มอื่น ๆ มีจำนวนใกล้เคียงกัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีมากที่สุด 3 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.1 รองลงมา 1- 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.4 และน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมากที่สุด 1- 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมามากกว่า 3 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.1 น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.0 มากกว่า 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.1 และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.1 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.1 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 15.6 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.3

1.2 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2551-2552) มีดังนี้

1.2.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาที่ผ่านมา ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนา

หน่วยงาน	ผู้ปฏิบัติงาน		หัวหน้ากลุ่มงานฯ	
	จำนวนทั้งหมด	ร้อยละที่ได้รับพัฒนา	จำนวนทั้งหมด	ร้อยละที่ได้รับพัฒนา
1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป (หน้ากลุ่มงาน)	-	-	1	100
1.1 งานบริหารและพัฒนาระบบ	16	100 (16 คน)	1	100
1.2 งานอาคารสถานที่และการจัดการทรัพย์สิน	14	92.86 (13 คน)	1	100
1.3 งานบริหารงบประมาณ	9	100 (9 คน)	1	100
2. กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ (หน้ากลุ่มงาน)	-	-	1	100
2.1 งานบริการการศึกษา	11	100 (11 คน)	1	100
2.2 งานกิจการนักศึกษา	5	100.0 (5 คน)	1	100
2.3 งานทะเบียนและประมวลผล	4	100 (4 คน)	1	1
2. ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้	16	93.75 (15 คน)	1	100

ตาราง 3 ต่อ

หน่วยงาน	ผู้ปฏิบัติงาน		หัวหน้ากลุ่มงานฯ	
	จำนวนทั้งหมด	ร้อยละที่ได้รับ การพัฒนา	จำนวนทั้งหมด	ร้อยละที่ได้รับ การพัฒนา
3. ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และ เครื่องมือกลาง	14	100 (14 คน)	-	-
4. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี	3	100 (3 คน)	2	100
โดยรวม	92	97.83 (90 คน)	11	100 (11คน)

จากตาราง 3 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 97.83 ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานได้รับการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.2 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา ปีงบประมาณ 2551-2552 ดังตาราง 4

ตาราง 4 โครงการ/กิจกรรมที่บุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการพัฒนา จำแนกตามรูปแบบการพัฒนา

หน่วยงาน / บุคลากรทั้งหมด	รูปแบบการพัฒนา			
	ประชุมอบรม สัมมนา (โครงการ)	ดูงาน (โครงการ)	ปฐมนิเทศ (คน)	ศึกษาต่อ (คน)
1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป (หัวหน้ากลุ่ม)	10 (100%)	-	-	-
1.1 งานบริหารและพัฒนาระบบ / 17 คน	48 (96%)	2 (4%)	2 (11.77%)	4 (23.53%)
1.2 งานอาคารสถานที่และการจัดการ ทรัพย์สิน / 15 คน	17 (100%)	-	-	1 (6.67%)
1.3 งานบริหารงบประมาณ /10 คน	22 (88 %)	3 (12 %)	-	3 (30 %)

ตาราง 4 ต่อ

หน่วยงาน / บุคลากรทั้งหมด	รูปแบบการพัฒนา			
	ประชุมอบรม สัมมนา (โครงการ)	ดูงาน (โครงการ)	ปฐมนิเทศ (คน)	ศึกษาต่อ (คน)
2. กลุ่มงานบริหารทั่วไป (หัวหน้ากลุ่ม)	9 (100 %)	-	-	-
2.1 งานบริการการศึกษา / 12 คน	26 (96.30%)	1 (3.70%)	-	2 (16.67%)
2.2 งานกิจการนักศึกษา / 6 คน	21 (95.24%)	1 (4.76%)	-	1 (16.67%)
2.3 งานทะเบียนและประมวลผล / 5 คน	2 (100%)	-	-	1 (20%)
3. ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้ / 17 คน	26 (89.66%)	3 (10.34%)	-	-
4. ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และ เครื่องมือกลาง / 14 คน	29 (100%)	-	-	2 (14.29%)
5 .วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี / 5 คน	15 (83.33%)	3 (16.67%)	-	1 (20%)

จากตาราง 4 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่บุคลากรหน่วยงานต่างๆ ได้รับการพัฒนา จำแนกตามรูปแบบการพัฒนา พบว่าบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการพัฒนา 4 รูปแบบ คือ การประชุม อบรม สัมมนา การดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ โดยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ ได้แก่ การประชุมอบรมสัมมนา ส่วนรูปแบบอื่นๆ ยังมีอยู่ในปริมาณน้อย

1.2.3 ประเภทของโครงการที่บุคลากรได้รับการพัฒนา ปีงบประมาณ 2551-2552 ดังตาราง 5

ตาราง 5 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่บุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการพัฒนา จำแนกตามประเภทของโครงการที่พัฒนา

หน่วยงาน	ประเภทของโครงการที่พัฒนา	
	เพื่อพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงาน	เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะบุคลากร
1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป (หัวหน้ากลุ่ม)	60.00 %	40.00 %
1.1 งานบริหารและพัฒนาระบบ	60.42 %	39.58 %
1.2 งานอาคารสถานที่และการจัดการทรัพย์สิน	47.06 %	52.94 %
1.3 งานบริหารงบประมาณ	68.18 %	38.82 %
2. กลุ่มงานบริหารทั่วไป (หัวหน้ากลุ่ม)	66.67 %	33.33 %
2.1 งานบริการการศึกษา	73.08 %	26.92 %
2.2 งานกิจการนักศึกษา	80.00 %	20.00 %
2.3 งานทะเบียนและประมวลผล	-	100%
3. ศูนย์สนเทศและการเรียนรู้	61.54 %	38.46 %
4. ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง	82.76 %	17.24 %
4. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี	64.29 %	35.71%

จากตาราง 5 โครงการ/กิจกรรมที่บุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการพัฒนา จำแนกตามประเภทของโครงการที่พัฒนาพบว่าหน่วยงานที่บุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากที่สุดตามลำดับได้แก่ ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง คิดเป็นร้อยละ 82.76 งานกิจการนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 80 งานบริการการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 73.08 งานบริหารงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 68.18

1.2.4 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการเองปีงบประมาณ 2551-2552

ดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ

วิธีการพัฒนา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	58	90.6
2. การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	38	59.4
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	59	92.2
4. การสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ	48	75
5. อยู่ระหว่างการศึกษาต่อ (ระดับปริญญาโท)	12	18.8

จากตาราง 6 การพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนด้วยวิธีการต่าง ๆ พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.2 รองลงมาเป็นการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 90.6 การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 75 การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 59.4 และอยู่ระหว่างการศึกษาต่อ (ระดับปริญญาโท) คิดเป็นร้อยละ 18.8

1.2.5 ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) ดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนที่เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมามีปัญหา จำแนกเป็นรายด้าน

ด้าน	จำนวน	ร้อยละ
1. งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ	38	49.4
2. ไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้	38	49.4
3. ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา	13	20.3
4. ขาดผู้สอนงาน	10	15.6
5. มีปัญหาอื่น ๆ เช่น สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย	4	6.3

จากตาราง 7 ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาพบว่าด้านที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหามากกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ เท่ากับการไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองลงมาไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20.3 ขาดผู้สอนงาน คิดเป็นร้อยละ 15.6 และมีปัญหาอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 6.3

1.2.6 ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) ดังตาราง 8

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมามีปัญหา จำแนกเป็นรายด้าน

ด้าน	จำนวน	ร้อยละ
1. งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ	9	81.82
2. ไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้	8	72.73
3. ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา	9	81.82
4. ขาดผู้สอนงาน	5	45.46
5. มีปัญหาอื่น ๆ เช่น สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย	5	45.46

จากตาราง 8 ความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาพบว่าส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ เท่ากับไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ คิดเป็นร้อยละ 72.73 และขาดผู้สอนเท่ากับมีปัญหาด้านอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 45.46

1.2.7 เปรียบเทียบปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ดังตาราง 9

ตาราง 9 ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

ด้าน	ความคิดเห็นต่อระดับปัญหา	
	ผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ)	หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน (ร้อยละ)
1. งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ	49.4	81.9
2. การไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้	49.4	73.2
3. การไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา	20.3	82.1
4. ปัญหาอื่น ๆ	21.9	45.7

จากตาราง 9 พบว่าผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่างกัน โดยหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาด้านการไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษามากที่สุด รองลงมางบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ขณะที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า

งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอเท่ากับการไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน รูปแบบการพัฒนา และความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

2.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

2.1.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ดังตาราง 10

ตาราง 10 ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามสภาพปัญหา

	สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
							\bar{x}	SD	ระดับ
1	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจ ของหน่วยงานที่สังกัด	6.3 % (4 คน)	7.8 % (5 คน)	34.4 % (22 คน)	25.0 % (16 คน)	26.6 % (17 คน)	1.94	.89	ปานกลาง
2	ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	-	7.9 % (5 คน)	19.0 % (12 คน)	38.1 % (24 คน)	31.7 % (20 คน)	1.54	.71	น้อย
3	งานที่ได้รับการมอบหมายไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	3.1 % (2 คน)	7.8 % (5 คน)	23.4 % (15 คน)	28.1 % (18 คน)	35.9 % (23 คน)	1.78	.86	ปานกลาง
4	ที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาใน งานที่รับผิดชอบ	9.4 % (6 คน)	9.4 % (6 คน)	20.3 % (13 คน)	29.7 % (19 คน)	29.7 % (19 คน)	1.98	1.07	ปานกลาง
5	ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการ ตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.1 % (2 คน)	9.4 % (6 คน)	32.8 % (21 คน)	39.1 % (25 คน)	14.1 % (9 คน)	1.72	.81	น้อย
6	การคิดอย่างเป็นระบบ	1.6 % (1 คน)	7.8 % (5 คน)	28.1 % (18 คน)	35.9 % (23 คน)	25.0 % (16 คน)	1.66	.76	น้อย
7	ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	1.6 % (1 คน)	1.6 % (1 คน)	23.4 % (15 คน)	35.9 % (23 คน)	37.5 % (24 คน)	1.50	.68	น้อย

ตาราง 10 (ต่อ)

	สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
							\bar{x}	SD	ระดับ
8	ทักษะในการบริหารเวลา	-	7.8 % (5 คน)	20.3 % (13 คน)	40.6 % (26 คน)	29.7 % (19 คน)	1.52	.70	น้อย
9	ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม	1.6 % (1 คน)	3.1 % (2 คน)	9.4 % (6 คน)	29.7 % (19 คน)	56.3 % (36 คน)	1.46	.79	น้อย
10	ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	1.6 % (1 คน)	6.3 % (4 คน)	25.0 % (16 คน)	39.1 % (25 คน)	28.1 % (18 คน)	1.59	.75	น้อย
11	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	20.3 % (13 คน)	17.2 % (11 คน)	7.8 % (5 คน)	31.3 % (20 คน)	23.4 % (15 คน)	2.35	1.27	ปานกลาง
12	ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล	3.1 % (2 คน)	18.8 % (12 คน)	29.7 % (19 คน)	32.8 % (21 คน)	15.6 % (10 คน)	1.91	.87	ปานกลาง
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	20.3 % (13 คน)	48.4 % (31 คน)	14.1 % (9 คน)	10.9 % (7 คน)	6.3 % (4 คน)	2.83	.91	ปานกลาง
14	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน	1.6 % (1 คน)	4.7 % (3 คน)	18.8 % (12 คน)	34.4 % (22 คน)	40.6 % (26 คน)	1.55	.76	น้อย
15	งานขาดคุณภาพ ล่าช้า และไม่ประหยัด	-	7.8 % (5 คน)	21.9 % (14 คน)	48.4 % (31 คน)	21.9 % (14 คน)	1.48	.68	น้อย
โดยรวม							1.84	.54	ปานกลาง

จากตาราง 10 บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าปัญหาในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=1.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางมี 6 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=2.83$) แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=2.35$) ที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{x}=1.98$) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด ($\bar{x}=1.94$) ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล ($\bar{x}=1.91$) งานที่ได้รับการมอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ($\bar{x}=1.78$)

ส่วนด้านที่เหลือ 9 ด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ความรู้เรื่องการวางแผนการวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=1.72$) การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}=1.66$) ความสามารถในการเกี่ยยน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ($\bar{x}=1.59$) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน ($\bar{x}=1.55$) ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x}=1.54$) ทักษะในการบริหารเวลา ($\bar{x}=1.52$) ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร ($\bar{x}=1.50$) งานขาดคุณภาพ ล่าช้า และไม่ประหยัด ($\bar{x}=1.48$) ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม ($\bar{x}=1.46$)

เมื่อพิจารณาจากความถี่และร้อยละในการเลือกของบุคลากรส่วนใหญ่พบว่า ปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ามียู่ในระดับมากมีด้านเดียวคือ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 48.4 ปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่ เห็นว่ามีอยู่ในระดับปานกลางมีด้านเดียวเช่นกัน คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด คิดเป็นร้อยละ 34.4

สำหรับปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่ เห็นว่ามีอยู่ในระดับน้อยมี 8 ด้านเรียงตามลำดับ ได้แก่ คุณภาพของงาน ความล่าช้า และความไม่ประหยัด คิดเป็นร้อยละ 48.4 ทักษะในการบริหารเวลา คิดเป็นร้อยละ 40.6 ความสามารถในการเกี่ยยน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น คิดเป็นร้อยละ 39.1 ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 39.1 ความรู้ความเข้าใจระบบงานกระบวนการทำงานและทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 38.1 การคิดอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 35.9 ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 32.8 และแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 31.3

สำหรับด้านที่บุคลากรส่วนใหญ่ เห็นว่าไม่มีปัญหามี 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 56.3 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 40.6 ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 37.5 งานที่ได้รับการมอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 35.9 และด้านที่บุคลากรมีความเห็นเท่ากันว่าไม่มีปัญหากับมีปัญหายุ่งในระดับน้อยคือ ด้านที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหในงานที่รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 29.7

2.1.2 ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ดังตาราง 11

ตาราง 11 ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน จำแนกตามสภาพปัญหา

สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
						\bar{x}	SD	ระดับ
1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจ ของหน่วยงาน	-	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	2.00	.87	ปานกลาง
2 ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการ ทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย	-	36.4 % (4 คน)	27.3 % (3 คน)	36.4 % (4 คน)	-	2.00	.87	ปานกลาง
3 การมอบหมายงาน ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรสาย สนับสนุน	9.1 % (1 คน)	9.1 % (1 คน)	18.2 % (2 คน)	54.5 % (6 คน)	9.1 % (1 คน)	1.70	1.06	น้อย
4 พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)	9.1% (1 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1% (1 คน)	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	2.25	1.16	ปานกลาง
5 ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และ การตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	54.5 % (6 คน)	-	-	2.73	.90	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

	สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
							\bar{x}	SD	ระดับ
6	การคิดอย่างเป็นระบบ	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	-	2.82	1.08	มาก
7	ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	27.3 % (3 คน)	45.5 % (5 คน)	-	2.00	1.18	ปานกลาง
8	ทักษะในการบริหารเวลา	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	2.60	1.17	มาก
9	ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม	-	9.1 % (1 คน)	36.4 % (4 คน)	54.5 % (6 คน)	-	1.55	.69	น้อย
10	ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	9.1 % (1 คน)	-	27.3 % (3 คน)	45.5 % (5 คน)	18.2 % (2 คน)	1.67	1.00	น้อย
11	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	18.2 % (2 คน)	18.2 % (2 คน)	18.2 % (2 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	2.50	1.20	ปานกลาง
12	ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	45.5 % (5 คน)	-	18.2 % (2 คน)	2.78	.97	มาก
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	36.4 % (4 คน)	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	-	3.00	1.00	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

	สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
							\bar{x}	SD	ระดับ
14	ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อ เอื้อต่อการทำงาน	9.1 % (1 คน)	18.2 % (2 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	2.13	1.13	ปานกลาง
15	ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด	-	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	1.78	.83	ปานกลาง
โดยรวม							2.19	.71	ปานกลาง

จากตาราง 11 ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่อยู่ในสังกัดเดียวกันพบว่า โดยรวมมีปัญหายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่าปัญหายอยู่ในระดับมาก มี 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ($\bar{x} = 3.00$) การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 2.82$) ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล ($\bar{x} = 2.78$) ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหายในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.73$) และทักษะในการบริหารเวลา ($\bar{x} = 2.60$)

ด้านที่มีปัญหายอยู่ในระดับปานกลาง มี 7 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.50$) พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหายในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) ($\bar{x} = 2.25$) ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน ($\bar{x} = 2.13$) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน เท่ากับ ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เท่ากับ ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร ($\bar{x} = 2.00$) และปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด ($\bar{x} = 1.78$) ส่วนด้านที่เหลือมีปัญหายอยู่ในระดับน้อยและไม่มีปัญหาย

2.1.3 ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ดังตาราง 12

ตาราง 12 ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำแนกตามสภาพปัญหา

สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
						\bar{x}	SD	ระดับ
1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจ ของหน่วยงาน	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	36.4 % (4 คน)	-	18.2 % (2 คน)	2.78	.83	มาก
2 ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการ ทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย	-	45.5 % (5 คน)	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	9.1 % (1 คน)	2.40	.70	ปานกลาง
3 การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรสาย สนับสนุน	9.1 % (1 คน)	9.1 % (1 คน)	27.3 % (3 คน)	54.5 % (6 คน)	-	1.73	1.01	น้อย
4 พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	2.60	1.26	มาก
5 ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และ การตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	54.5 % (6 คน)	-	-	2.82	.98	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

	สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
							\bar{x}	SD	ระดับ
6	การคิดอย่างเป็นระบบ	54.5 % (6 คน)	9.1 % (1 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	-	3.09	1.14	มาก
7	ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	2.40	1.35	ปานกลาง
8	ทักษะในการบริหารเวลา	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	-	2.45	1.21	ปานกลาง
9	ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม	-	18.2 % (2 คน)	18.2 % (2 คน)	63.6 % (7 คน)	-	1.55	.82	น้อย
10	ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	9.1 % (1 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	2.25	1.04	ปานกลาง
11	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	18.2 % (2 คน)	2.67	1.12	มาก
12	ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	9.1 % (1 คน)	2.90	1.10	มาก
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	45.5 % (5 คน)	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	-	3.09	1.04	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

	สภาพปัญหาด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา (มีน้อยมาก)	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน		
							\bar{x}	SD	ระดับ
14	ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อ เอื้อต่อการทำงาน	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	18.2 % (2 คน)	2.67	1.00	มาก
15	ปัญหาคุณภาพงาน ล่าช้า และไม่ประหยัด	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	9.1 % (1 คน)	2.80	1.03	มาก
โดยรวม							2.38	.87	ปานกลาง

จากตาราง 12 ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่ามีความมีปัญหาในระดับมากมี 9 ด้านเรียงตามลำดับได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเท่ากับความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ($\bar{x} = 3.09$) ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล ($\bar{x} = 2.90$) ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.82$) ปัญหาคุณภาพงาน ล่าช้า และไม่ประหยัด ($\bar{x} = 2.80$) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน ($\bar{x} = 2.78$) แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.67$) พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) ($\bar{x} = 2.60$)

ด้านที่มีปัญหาในระดับปานกลางมี 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะในการบริหารเวลา ($\bar{x} = 2.45$) ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร เท่ากับ ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x} = 2.40$) และ ความสามารถในการเกี่ยยน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ($\bar{x} = 2.25$) ส่วนด้านที่เหลือมีปัญหาในระดับน้อย

2.1.4 เปรียบเทียบระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ดังตาราง 13 ตาราง 13 ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำแนกตามสภาพปัญหา

	สภาพปัญหาด้าน	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน			ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงานหัวหน้างาน		
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของ หน่วยงาน	1.94	.89	ปานกลาง	2.78	.83	มาก
2	ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และ ทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	1.54	.71	น้อย	2.40	.70	ปานกลาง
3	การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และ ความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน	1.78	.86	ปานกลาง	1.73	1.01	น้อย
4	พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงาน ที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)	1.98	1.07	ปานกลาง	2.60	1.26	มาก
5	ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการ ตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	1.72	.81	น้อย	2.82	.98	มาก
6	การคิดอย่างเป็นระบบ	1.66	.76	น้อย	3.09	1.14	มาก
7	ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	1.50	.68	น้อย	2.40	1.35	ปานกลาง
8	ทักษะในการบริหารเวลา	1.52	.70	น้อย	2.45	1.21	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

สภาพปัญหาด้าน	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน			ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน		
	\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ
	9 ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม	1.46	.79	น้อย	1.55	.82
10 ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ใน งานราชการ และการจับประเด็น	1.59	.75	น้อย	2.25	1.04	ปานกลาง
11 แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	2.35	1.27	ปานกลาง	2.67	1.12	มาก
12 ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการ นำเสนอข้อมูล	1.91	.87	ปานกลาง	2.90	1.10	มาก
13 ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	2.83	.91	ปานกลาง	3.09	1.04	มาก
14 ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อ ต่อการทำงาน	1.55	.76	น้อย	2.67	1.00	มาก
15 ปัญหาคุณภาพงาน ล่าช้า และไม่ประหยัด	1.48	.68	น้อย	2.80	1.03	มาก
โดยรวม	1.84	.54	ปานกลาง	2.38	.87	ปานกลาง

จากตาราง 13 พบว่าระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเหมือนกันคือ อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานจะมองสภาพปัญหาการปฏิบัติของสายสนับสนุนมากกว่าที่กลุ่มผู้ปฏิบัติคิดเห็น ยกเว้น เรื่องการมอบหมายงาน ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่ามียุทธยาน้อยกว่า

2.2 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2.2.1 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ดังตาราง 14

ตาราง 14 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

รูปแบบการพัฒนา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีผล (มีน้อยมาก)	จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน		
						\bar{x}	SD	ระดับ
1 การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่	15.6 % (10 คน)	9.4 % (6 คน)	4.7 % (3 คน)	3.1 % (2 คน)	6.3 % (4 คน)	2.87	1.24	มาก
2 การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ	31.3 % (20 คน)	9.4 % (6 คน)	14.1 % (9 คน)	7.8 % (5 คน)	12.5 % (8 คน)	3.56	1.30	มากที่สุด
3 การศึกษาดูงาน	14.1 % (9 คน)	23.4 % (15 คน)	10.9 % (7 คน)	6.3 % (4 คน)	20.3 % (13 คน)	3.23	1.17	มาก
4 การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ	9.4 % (6 คน)	20.3 % (13 คน)	14.1 % (9 คน)	18.8 % (12 คน)	14.1 % (9 คน)	3.02	1.09	มาก
5 การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	10.9 % (7 คน)	9.4 % (6 คน)	18.8 % (12 คน)	28.1 % (18 คน)	10.9 % (7 คน)	2.87	1.09	มาก
6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	7.8 % (5 คน)	10.9 % (7 คน)	17.2 % (11 คน)	21.9 % (14 คน)	23.4 % (15 คน)	2.77	1.02	มาก
7 การสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ	6.3 %	12.5 %	15.6 %	9.4 %	9.4 %	2.62	1.12	มาก

2.2 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2.2.1 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ดังตาราง 14

ตาราง 14 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

	รูปแบบการพัฒนา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีผล (มีน้อยมาก)	จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน		
							\bar{x}	SD	ระดับ
1	การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่	15.6 % (10 คน)	9.4 % (6 คน)	4.7 % (3 คน)	3.1 % (2 คน)	6.3 % (4 คน)	2.87	1.24	มาก
2	การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ	31.3 % (20 คน)	9.4 % (6 คน)	14.1 % (9 คน)	7.8 % (5 คน)	12.5 % (8 คน)	3.56	1.30	มากที่สุด
3	การศึกษาดูงาน	14.1 % (9 คน)	23.4 % (15 คน)	10.9 % (7 คน)	6.3 % (4 คน)	20.3 % (13 คน)	3.23	1.17	มาก
4	การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ	9.4 % (6 คน)	20.3 % (13 คน)	14.1 % (9 คน)	18.8 % (12 คน)	14.1 % (9 คน)	3.02	1.09	มาก
5	การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	10.9 % (7 คน)	9.4 % (6 คน)	18.8 % (12 คน)	28.1 % (18 คน)	10.9 % (7 คน)	2.87	1.09	มาก
6	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	7.8 % (5 คน)	10.9 % (7 คน)	17.2 % (11 คน)	21.9 % (14 คน)	23.4 % (15 คน)	2.77	1.02	มาก
7	การสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ	6.3 %	12.5 %	15.6 %	9.4 %	9.4 %	2.62	1.12	มาก

จากตาราง 14 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด คือ การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{x}=3.56$) ส่วนรูปแบบอื่น ๆ เห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้แก่ การศึกษาดูงาน ($\bar{x}=3.23$) การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ($\bar{x}=3.02$) การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน เท่ากับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ($\bar{x}=2.87$) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x}=2.77$) และการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ($\bar{x}=2.62$)

2.2.2 รูปแบบการพัฒนาที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ดังตาราง 15

ตาราง 15 รูปแบบการพัฒนาที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

รูปแบบการพัฒนา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีผล (มีน้อยมาก)	จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน		
						\bar{x}	SD	ระดับ
1 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	2.60	1.17	มาก
2 การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ	54.5 % (6 คน)	27.3 % (3 คน)	9.1 % (1 คน)	9.1 % (1 คน)	-	3.27	1.01	มากที่สุด
3 การศึกษาดูงาน	36.4 % (4 คน)	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	-	3.00	1.00	มาก
4 การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	54.5 % (6 คน)	9.1 % (1 คน)	54.5 % (6 คน)	27.3 % (3 คน)	-	2.91	1.38	มาก
5 การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	54.5 % (6 คน)	9.1 % (1 คน)	54.5 % (6 คน)	27.3 % (3 คน)	-	2.91	1.38	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีผล (มีน้อยมาก)	จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน		
						\bar{x}	SD	ระดับ
6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	54.5 % (6 คน)	36.4 % (4 คน)	-	54.5 % (6 คน)	-	3.36	0.92	มากที่สุด
7 การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ	63.6 % (7 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	9.1 % (1 คน)	-	3.36	1.03	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานระดับมากที่สุดมี 3 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน เท่ากับ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ($\bar{x} = 3.36$) และการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{x} = 3.27$) ส่วนวิธีการอื่น ๆ มีผลต่อการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การศึกษาดูงาน ($\bar{x} = 3.00$) การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เท่ากับการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.91$) และการประชุมนิเทศบุคลากรใหม่ ($\bar{x} = 2.60$)

2.2.3 เปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานดังตาราง 16

ตาราง 16 รูปแบบการพัฒนาที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

รูปแบบการพัฒนา	จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตามความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน			จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตามความเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน		
	\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ
	1 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	2.87	1.24	มาก	2.60	1.17
2 การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ	3.56	1.30	มากที่สุด	3.27	1.01	มากที่สุด
3 การศึกษาดูงาน	3.23	1.17	มาก	3.00	1.00	มาก
4 การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	3.02	1.09	มาก	2.91	1.38	มาก
5 การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	2.87	1.09	มาก	2.91	1.38	มาก
6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	2.77	1.02	มาก	3.36	0.92	มากที่สุด
7 การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ	2.62	1.12	มาก	3.36	1.03	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานมีความเห็นตรงกันว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{x}=3.56$) และ ($\bar{x}=3.27$)

2.3 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

2.3.1 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ดังตาราง 17

ตาราง 17 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายด้าน

ด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ความจำเป็นและความต้องการ		
						\bar{x}	SD	ระดับ
1 ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	35 % (21 คน)	8.3 % (5 คน)	18.3 % (11 คน)	5 % (3 คน)	6.7 % (4 คน)	3.91	1.18	มากที่สุด
2 แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ	6.7 % (4 คน)	43.3 % (26 คน)	15.0 % (9 คน)	11.7 % (7 คน)	5.0 % (3 คน)	3.47	0.93	มากที่สุด
3 การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ	22.0 % (13 คน)	15.3 % (9 คน)	28.8 % (17 คน)	8.5 % (5 คน)	1.7 % (1 คน)	3.67	1.06	มากที่สุด
4 เทคนิคการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	6.9 % (4 คน)	1.7 % (1 คน)	6.9 % (4 คน)	19.0 % (11 คน)	8.6 % (5 คน)	2.72	1.14	มาก
5 การบริหารเวลา	3.5 % (2 คน)	3.5 % (2 คน)	3.5 % (2 คน)	10.5 % (6 คน)	17.5 % (10 คน)	2.55	1.01	มาก
6 มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม	1.7 % (1 คน)	3.4 % (2 คน)	-	3.4 % (2 คน)	10.3 % (6 คน)	2.64	1.12	มาก
7 การเกษียณ การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	5.1 % (3 คน)	5.1 % (3 คน)	3.4 % (2 คน)	5.1 % (3 คน)	5.1 % (3 คน)	3.18	1.40	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

	ด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ความจำเป็นและความต้องการ		
							\bar{x}	SD	ระดับ
8	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	6.9 % (4 คน)	5.2 % (3 คน)	6.9 % (4 คน)	13.8 % (8 คน)	12.1 % (7 คน)	2.85	1.16	มาก
9	หลักการครองตน ครองคน ครองงาน	-	3.4 % (2 คน)	3.4 % (2 คน)	3.4 % (2 คน)	10.3 % (6 คน)	2.50	0.80	ปานกลาง
10	การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล	3.4 % (2 คน)	3.4 % (2 คน)	-	10.3 % (6 คน)	8.6 % (5 คน)	2.67	1.18	มาก
11	การบริการสู่ความเป็นเลิศ	1.8 % (1 คน)	1.8 % (1 คน)	7.0 % (4 คน)	1.8 % (1 คน)	7.0 % (4 คน)	2.82	0.98	มาก
12	ขั้นตอน กระบวนการจัดทำวิจัยสถาบัน	1.8 % (1 คน)	3.5 % (2 คน)	1.8 % (1 คน)	1.8 % (1 คน)	1.8 % (1 คน)	2.18	0.61	ปานกลาง
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	5.3 % (3 คน)	3.5 % (2 คน)	3.5 % (2 คน)	5.3 % (3 คน)	5.3 % (3 คน)	3.15	1.28	มาก
14	คอมพิวเตอร์	5.7 % (2 คน)	2.9 % (1 คน)	5.7 % (2 คน)	2.9 % (1 คน)	5.7 % (2 คน)	3.25	1.28	มาก

จากตาราง 17 พบว่าด้านที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีความจำเป็นและความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (\bar{x} = 3.91) การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ (\bar{x} = 3.67)

2.3.2 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ดังตาราง 18

ตาราง 18 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

ด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ระดับความจำเป็น		
						\bar{x}	SD	ระดับ
1 ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	63.6 % (7 คน)	18.2 % (2 คน)	18.2 % (2 คน)	-	-	3.45	0.82	มากที่สุด
2 แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ	63.6 % (7 คน)	36.4 % (4 คน)	-	-	-	3.64	0.50	มากที่สุด
3 การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ	72.7 % (8 คน)	27.3 % (3 คน)	-	-	-	3.67	0.47	มากที่สุด
4 เทคนิคการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	45.5 % (5 คน)	18.2 % (2 คน)	36.4 % (4 คน)	-	-	3.09	0.94	มาก
5 การบริหารเวลา	45.5 % (5 คน)	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	-	-	3.09	1.14	มาก
6 มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	-	2.82	1.08	มาก

	ด้าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ระดับความจำเป็น		
							\bar{x}	SD	ระดับ
7	การเก็ยยน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	27.3 % (3 คน)	45.5 % (5 คน)		2.00	1.18	ปานกลาง
8	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	-	2.82	1.08	มาก
9	หลักการครองตน ครองคน ครองงาน	36.4 % (4 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	36.4 % (4 คน)	-	2.55	1.37	มาก
10	การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล	27.3 % (3 คน)	45.5 % (5 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	-	2.91	0.94	มาก
11	การบริการสู่ความเป็นเลิศ	45.5 % (5 คน)	27.3 % (3 คน)	18.2 % (2 คน)	9.1 % (1 คน)	-	3.09	1.04	มาก
12	ขั้นตอน กระบวนการจัดทำวิจัยสถาบัน	27.3 % (3 คน)	36.4 % (4 คน)	9.1 % (1 คน)	27.3 % (3 คน)	-	2.64	1.21	มาก
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	54.5 % (6 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	-	9.1 % (1 คน)	3.30	0.95	มากที่สุด
14	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน	45.5 % (5 คน)	18.2 % (2 คน)	27.3 % (3 คน)	-	9.1 % (1 คน)	3.20	0.92	มาก

จากตาราง 18 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานที่มีอยู่ในระดับมากที่สุดมี 4 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.73$) แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.64$) ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.45$) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ($\bar{x} = 3.30$) ด้านที่มีผลต่อการพัฒนาอยู่ในระดับมากมี 9 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน ($\bar{x} = 3.30$) เทคนิคการติดต่อประสานงาน และการสื่อสาร เท่ากับ การบริหารเวลา เท่ากับ การบริการสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{x} = 3.09$) การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล ($\bar{x} = 2.91$) มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม เท่ากับ แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.82$) ขั้นตอน กระบวนการจัดทำวิจัยสถาบัน ($\bar{x} = 2.64$) หลักการครองคน ครองคน ครองงาน ($\bar{x} = 2.55$) และระดับปานกลางมี 1 ด้าน ได้แก่ การเก็บบันทึก การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ($\bar{x} = 2.00$)

2.3.3 เปรียบเทียบตามความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ดังตาราง 19

ตาราง 19 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

ด้าน	ความจำเป็นในการพัฒนาตามความคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงาน			ความจำเป็นในการพัฒนาตามความคิดเห็นของ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน		
	\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ
1 ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับผิดชอบ	3.91	1.18	มากที่สุด	3.45	0.82	มากที่สุด
2 แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนา ระบบงานให้มีประสิทธิภาพ	3.47	0.93	มากที่สุด	3.64	0.50	มากที่สุด
3 การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถใน การแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ	3.67	1.06	มากที่สุด	3.67	0.47	มากที่สุด
4 เทคนิคการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	2.72	1.14	มาก	3.09	0.94	มาก
5 การบริหารเวลา	2.55	1.01	มาก	3.09	1.14	มาก
6 มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม	2.64	1.12	มาก	2.82	1.08	มาก
7 การเกี่ยยน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	3.18	1.40	มาก	2.00	1.18	ปานกลาง

ตาราง 19 ต่อ

ด้าน	ความจำเป็นในการพัฒนาตามความคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงาน			ความจำเป็นในการพัฒนาตามความคิดเห็นของ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน		
	\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ
	8	2.85	1.16	มาก	2.82	1.08
9	2.50	0.80	ปานกลาง	2.55	1.37	มาก
10	2.67	1.18	มาก	2.91	0.94	มาก
11	2.82	0.98	มาก	3.09	1.04	มาก
12	2.18	0.61	ปานกลาง	2.64	1.21	มาก
13	3.15	1.28	มาก	3.30	0.95	มากที่สุด
14	3.25	1.28	มาก	3.20	0.92	มาก

จากตาราง 19 การเปรียบเทียบความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานพบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นในระดับมากที่สุดตรงกัน 3 ด้าน คือด้านความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านแนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และด้านการวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ

2.3.4 เปรียบเทียบความรู้และทักษะที่บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน

หัวหน้างาน และผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 20

ตาราง 20 ความรู้และทักษะที่บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับ ความสำคัญ	ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
1	ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ	การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการ การแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ	ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ
2	การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการ แก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ	แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนา ระบบงานให้มีประสิทธิภาพ	มีมนุษย์สัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม
3	แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนา ระบบงานให้มีประสิทธิภาพ	ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ	แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนา ระบบงานให้มีประสิทธิภาพ
4	เทคนิคการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	หลักการครองตน ครองคน ครองงาน
5	การบริหารเวลา	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน	การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการ แก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ

จากตาราง 20 ความรู้และทักษะที่บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทุกวิชาชีพ 3 อันดับแรกพบว่าทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกัน 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกัน

2.4 ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน

- 1) มหาวิทยาลัยควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร
- 2) ควรมองความก้าวหน้าของงานในแต่ละตำแหน่ง
- 3) งบประมาณที่จัดสรรในการพัฒนาตนเองน้อยสำหรับการไปพัฒนาที่หน่วยงานภายนอกจัด ซึ่งต้องมีค่าลงทะเบียนด้วยจึงควรจัดสรรเพิ่ม
- 4) วิทยาเขตควรจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนางานอย่างจริงจังเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปพัฒนากับหน่วยงานภายนอก
- 5) งานที่รับผิดชอบมากทำให้ไม่สามารถไปพัฒนาตนเองนอกสถานที่ได้
- 6) วิทยาเขตควรหากิจกรรมที่สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักองค์กร
- 7) หน่วยงานควรสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานที่ตนปฏิบัติ
- 8) หน่วยงานควรสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันชัดเจน
- 9) ควรจัดให้มีระบบการสอนงานให้บุคลากรใหม่ และการปฐมนิเทศ

2.5 ข้อเสนอแนะของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

- 1) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรใหม่ ขาดพี่เลี้ยงในการสอนงาน จึงต้องเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง ทำให้มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวในระยะยาวควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติในแต่ละสายงานให้ครอบคลุม
- 2) บุคลากรทุกกลุ่มงานควรพัฒนาด้านจิตบริการและทักษะด้านการบริการให้มากเนื่องจากการบริหารแบบรวมศูนย์ การดำเนินงานของคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากขาดความพร้อมของหน่วยสนับสนุน
- 3) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีได้กำหนดให้บุคลากรแสดงความต้องการพัฒนาตนเองไว้ จึงควรนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาเขต และติดตามประเมินผลการพัฒนาด้วย
- 4) ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาเขตควรกำหนดแบบฟอร์มให้บุคลากรรายงานผลสรุปหลังจากพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามประเมินผลด้วย

5) ควรมีโครงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาย

สนับสนุนเพื่อก้าวหน้าในสายวิชาชีพ/สายบริหาร (Succession Plan)

6) ควรคำนึงถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการเข้าสู่ตำแหน่ง

ชำนาญการ/เชี่ยวชาญ/ชำนาญงานด้วย

7) ในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้บุคลากรสายสนับสนุนโดยวิทยาเขต

สุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่หากจัดในเวลาราชการบุคลากรบางกลุ่มไม่สามารถเข้าร่วมได้เนื่องจากไม่สามารถ

ปลีกตัวออกจากงานประจำได้ จึงควรจัดนอกเวลาราชการและนอกสถานที่

8) การพัฒนาบุคลากรประการแรกต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้ทุกคนรักองค์กร เสมือนเป็น

บ้านหลังที่สอง

9) ต้องสร้างกิจกรรมที่ทำให้เกิดความรักสามัคคี ไม่รู้สีกว่าคนละงานเป็นคนละฝ่าย

10) ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการดูแลบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความ

เสมอภาพ และเป็นธรรม

ส่วนที่ 3 มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

3.1 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานสาย

สนับสนุนตามมาตรฐานของ ก.พ. ประกอบด้วย

3.1.1 ต้องมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละประเภทตำแหน่ง

หมายถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และต้องมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่

3.1.2 ต้องมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึงต้องมีการนำความรู้มาใช้ในการ

ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและคล่องแคล่ว ได้แก่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้

สามารถพูดเขียนอ่านและฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้นและสื่อสารให้เข้าใจได้ มีทักษะในการคิด

คำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและพร้อม

ใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ

3.1.3 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมา

จากความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้อุทิศสร้างผลงานโดดเด่นในองค์กรประกอบด้วย

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้แก่ความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง เสร็จ

ทันตามกำหนดเวลา มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา

ให้เกิดประสิทธิภาพในงานได้

2) การบริการที่ดี ได้แก่ การให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง

ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ รายงานให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง และสามารถ

ประสานงานภายใน และภายนอกหน่วยงาน

3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้แก่ ศึกษาหาความรู้เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น และติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ได้แก่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ มีจิตสำนึก รักษาคำพูด เชื่อถือได้ และยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

5) การทำงานเป็นทีม ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีม

3.2 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตามวิชาชีพ

1. ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความรักในงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งจะเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
- ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
- ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
- การแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
- มีความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร

2. ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
- ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
- ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
- ความสามารถในการกำหนดทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ชัดเจน/ตรงประเด็น
- ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน
- การสร้างเครือข่ายการทำงาน

3. ผู้ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
 - ความรู้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การเรียนรู้และตื่นตัวกับนวัตกรรมด้านบริหารบุคคล
 - ความรู้และทักษะในทุก ๆ ด้าน

4. ผู้ปฏิบัติงานนโยบายและแผน ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
 - การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ดีและรวดเร็ว
 - การคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชิงวิเคราะห์ และคิดนอกกรอบได้
 - ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
 - ความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้รับบริการ
 - ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
 - ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล
 - ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำเสนอแนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงานและพัฒนา ระบบงานให้มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบในการปฏิบัติงาน ให้เอื้อต่อผู้รับบริการ
 - ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคม

5. ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี พัสดุ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
 - ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
 - ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล
 - ความสามารถในการกำหนดทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ชัดเจน
 - ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
 - การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงาน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งไม่มีพฤติกรรมแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ
 - ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 - ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น
 - ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

6. ผู้ปฏิบัติงานบรรณารักษ์ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
- ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
- ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
- ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและ โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในงาน
- มนุษย์สัมพันธ์ และการแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด

7. ผู้ปฏิบัติงานนิติกร ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกฎหมายปกครองและกฎหมายใหม่ ๆ
- การมีทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
- ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล
- ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการ ได้อย่างชัดเจน
- การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงาน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งไม่มีพฤติกรรมแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ

8. ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารธุรการ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
- ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
- ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและ โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในงาน
- ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
- มนุษย์สัมพันธ์ และการแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด

- ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับผู้ร่วมงาน
- มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

9. ผู้ปฏิบัติงานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- เทคนิคการให้คำปรึกษา
- ทักษะคิดเชิงบวก
- ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
- ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
- ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล
- มนุษย์สัมพันธ์ และการแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด
- ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มีวิธีการศึกษาสรุปผลได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน
2. เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ
3. เพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนในวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2551

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 จำนวน 103 คน แยกเป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 92 คน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำนวน 11 คน

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

1.1 สภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2551-2552) พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 97.83 ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานได้รับการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 100 บุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการพัฒนา 4 รูปแบบ คือ การประชุม อบรมสัมมนา การดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ โดยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ คือ การประชุมอบรมสัมมนา ส่วนรูปแบบอื่น ๆ ยังมีอยู่ในปริมาณน้อย ประเภทของโครงการที่บุคลากรได้รับการพัฒนาพบว่า

เข้ารับการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากที่สุด ตามลำดับได้แก่ ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และเครื่องมือกลาง คิดเป็นร้อยละ 82.76 งานกิจการนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 80 งานบริการการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 73.08 งานบริหารงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 68.18 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการเอง พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.2 รองลงมาเป็นการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 90.6 การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 75 การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 59.4 และอยู่ระหว่างการศึกษาต่อ (ระดับปริญญาโท) คิดเป็นร้อยละ 18.8

1.2 ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมาพบว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่าด้านที่มีปัญหามากกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ เท่ากับการไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองลงมาไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20.3 ขาดผู้สอนงาน คิดเป็นร้อยละ 15.6 และมีปัญหาอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 6.3 ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานส่วนใหญ่เห็นว่าด้านที่มีปัญหามากกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ เท่ากับไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ คิดเป็นร้อยละ 72.73 และขาดผู้สอนงานเท่ากับมีปัญหาด้านอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 45.46 เมื่อเปรียบเทียบปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมามาตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน พบว่าผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่างกัน โดยหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่ามีปัญหาด้านการไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษามากที่สุด รองลงมางบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ขณะที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเห็นว่างบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอเท่ากับการไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน รูปแบบการพัฒนา และความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

2.1 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางมี 6 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล

งานที่ได้รับการมอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ส่วนด้านที่เหลือ 9 ด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการเก็บบันทึก การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน ความรู้ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทักษะในการบริหารเวลา ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร งานขาดคุณภาพ ล่าช้า และไม่ประหยัด ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาจากความถี่และร้อยละในการเลือกปัญหาของบุคลากรส่วนใหญ่พบว่า ปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ามียู่ในระดับมากมีด้านเดียวคือ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่ เห็นว่ามีอยู่ในระดับปานกลางมีด้านเดียวเช่นกัน คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด สำหรับปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่ เห็นว่ามีอยู่ในระดับน้อยมี 8 ด้านเรียงตามลำดับ ได้แก่ คุณภาพของงาน ความล่าช้า และความไม่ประหยัด ทักษะในการบริหารเวลา ความสามารถในการเก็บบันทึก การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงานและทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การคิดอย่างเป็นระบบ ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล และแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านที่บุคลากรส่วนใหญ่ เห็นว่าไม่มีปัญหามี 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร งานที่ได้รับการมอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และด้านที่บุคลากรมีความเห็นเท่ากันว่าไม่มีปัญหาก็มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยคือ ด้านที่เสี่ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหในงานที่รับผิดชอบ

หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่า โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่ามียู่ในระดับมากมี 9 ด้านเรียงตามลำดับได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเท่ากับความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ปัญหาคุณภาพงาน ล่าช้า และไม่ประหยัด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ที่เสี่ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) ด้านที่มีปัญหาในระดับปานกลางมี 4 ด้านได้แก่ ทักษะในการบริหารเวลา ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร เท่ากับ ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ ความสามารถในการเก็บบันทึก การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ส่วนด้านที่เหลือมีปัญหในระดับน้อย

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน พบว่าระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงานหัวหน้างานเหมือนกัน คืออยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานจะมองสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมากกว่าที่กลุ่มผู้ปฏิบัติคิดเห็น ยกเว้นเรื่องการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่ามีความน้อยกว่า

2.2 รูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานพบว่า

ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ระดับมากที่สุด คือ การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนรูปแบบอื่น ๆ จำเป็นและเกิดประโยชน์ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้แก่ การศึกษาดูงาน การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน เท่ากับการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ

ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานระดับมากที่สุดมี 3 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน เท่ากับ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ และการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนวิธีการอื่น ๆ มีผลต่อการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การศึกษาดูงาน การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เท่ากับการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน และการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่

เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานมีความเห็นตรงกันว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.3 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานพบว่า

ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าด้านที่มีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากยกเว้นด้านหลักการครองคน ครองคนครองงานและขั้นตอน กระบวนการจัดทำวิจัยสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เห็นว่าด้านที่มีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนในระดับมากที่สุดมี 4 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านที่มีผลต่อการพัฒนาอยู่ในระดับมากมี 9 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน เทคนิคการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร เท่ากับ การบริหารเวลา เท่ากับ การบริการสู่ความเป็นเลิศ การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม เท่ากับ แรงจูงใจ ผู้ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ขั้นตอน กระบวนการจัดทำวิจัยสถาบัน หลักการครองตน ครองคน ครองงาน และระดับปานกลางมี 1 ด้าน ได้แก่ การเกษียณ การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น

เมื่อเปรียบเทียบกับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานพบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นในระดับมากที่สุดตรงกัน 3 ด้าน คือความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และการวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ

และเมื่อเปรียบเทียบความรู้และทักษะที่บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และผู้ทรงคุณวุฒิทุกวิชาชีพ 3 อันดับแรกพบว่าทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกัน 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกัน

2.4 ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน ต้องการให้มหาวิทยาลัยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มองความก้าวหน้าของงานในแต่ละตำแหน่ง จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอสำหรับการไปพัฒนาที่หน่วยงานภายนอกจัด ซึ่งต้องมีค่าลงทะเบียน จัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างจริงจังเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปพัฒนากับหน่วยงานภายนอก หากกิจกรรมที่สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักองค์กร จัดให้มีระบบการสอนงานให้บุคลากรใหม่ และการปฐมนิเทศ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานที่ตนปฏิบัติ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันชัดเจน

2.5 ข้อเสนอแนะของหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

1) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรใหม่ ขาดที่เลี้ยงในการสอนงาน จึงต้องเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง ทำให้มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวในระยะยาวควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติในแต่ละสายงานให้ครอบคลุม

2) บุคลากรทุกกลุ่มงานควรพัฒนาด้านจิตบริการและทักษะด้านการบริการให้มากเนื่องจากการบริหารแบบรวมศูนย์ การดำเนินงานของคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากขาดความพร้อมของหน่วยสนับสนุน

3) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีได้กำหนดให้บุคลากรแสดงความต้องการพัฒนาตนเองไว้ จึงควรนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาเขต และติดตามประเมินผลการพัฒนาด้วย

4) ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาเขตควรกำหนดแบบฟอร์มให้บุคลากรรายงานผลสรุปหลังจากพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามประเมินผลด้วย

5) ควรมีโครงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวหน้าในสายวิชาชีพ/สายบริหาร (Succession Plan)

6) ควรคำนึงถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการ/เชี่ยวชาญ/ชำนาญงานด้วย

7) ในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้บุคลากรสายสนับสนุน โดยวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่หากจัดในเวลาราชการบุคลากรบางกลุ่มไม่สามารถเข้าร่วมได้เนื่องจากไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ จึงควรจัดนอกเวลาราชการและนอกสถานที่

8) การพัฒนาบุคลากรประการแรกต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้ทุกคนรักองค์กร เสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง

9) ต้องสร้างกิจกรรมที่ทำให้เกิดความรักสามัคคี ไม่รู้สึกว่าคนละงานเป็นคนละฝ่าย

10) ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการดูแลบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเสมอภาพ และเป็นธรรม

ส่วนที่ 3 มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

3.1 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละประเภทตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนด คือ ต้องมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้ สามารถพูดเขียนอ่านและฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้นและสื่อสารให้เข้าใจได้ มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ และต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

3.2 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตามวิชาชีพ

1. ผู้ปฏิบัติงานประจำตำแหน่ง ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
 - ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
 - ความรักในงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งจะเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อประโยชน์ขององค์กร
 - ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
 - ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
 - ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
 - การแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด
 - ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
 - มีความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
2. ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
 - ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
 - ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
 - ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
 - ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
 - ความสามารถในการกำหนดทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ชัดเจน/ตรงประเด็น
 - ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน
 - การสร้างเครือข่ายการทำงาน
3. ผู้ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
 - ความรู้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การเรียนรู้และตื่นตัวกับนวัตกรรมด้านบริหารบุคคล
 - ความรู้และทักษะในทุก ๆ ด้าน
4. ผู้ปฏิบัติงานนโยบายและแผน ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
 - การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ดีและรวดเร็ว
 - การคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชิงวิเคราะห์ และคิดนอกกรอบได้

- ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
- ความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้รับบริการ
- ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
- ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำเสนอแนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงานและ พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบในการปฏิบัติงาน ให้เอื้อต่อผู้รับบริการ
- ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคม

5. ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี พัสดุ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล
- ความสามารถในการกำหนดทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ชัดเจน
- ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
- การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนรวมทั้งไม่มีพฤติกรรมแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ
- ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น
- ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

6. ผู้ปฏิบัติงานบรรณารักษ์ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
- ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
- ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา

- ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
- ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและ โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในงาน
- มนุษย์สัมพันธ์ และการแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด

7. ผู้ปฏิบัติงานนิติกร ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกฎหมายปกครองและกฎหมายใหม่ ๆ
- การมีทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ
- ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล
- ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน
- การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งไม่มีพฤติกรรมการแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ

8. ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารธุรการ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน

- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด
- ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
- ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและ โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในงาน
- ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
- มนุษย์สัมพันธ์ และการแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด
- ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับผู้ร่วมงาน
 - มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
9. ผู้ปฏิบัติงานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ต้องมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้าน
- ทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
 - ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
 - เทคนิคการให้คำปรึกษา
 - ทักษะการเขียน
 - ความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา
 - ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร
 - ความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของเอกสาร
 - ความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล
 - มนุษย์สัมพันธ์ และการแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด
 - ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 - ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
 - ความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัย

วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ได้นำนโยบายการบริหารแบบรวมศูนย์บริการประสานภารกิจมาใช้ อย่างชัดเจนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 และได้โอนย้ายบุคลากรสายสนับสนุนจากคณะวิชาทั้งหมด ไปสังกัดสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ในคณะวิชายังคงเหลือเฉพาะบุคลากรสาย วิชาการ และในการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะวิชา สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ได้ส่งบุคลากรสายสนับสนุนไปประจำที่คณะวิชาจำนวน 3 คน เพื่อทำหน้าที่ประสานงานของคณะ วิชากับสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี การบริหารงานแบบรวมศูนย์บริการประสาน ภารกิจจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ มีประสิทธิภาพผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

จากข้อมูลการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา 2 ปี (ปีงบประมาณ 2551-2552) บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นหลักสูตรที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานและหลักสูตรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยหน่วยดำเนินการจัดมีทั้งหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตหาดใหญ่ และหน่วยงานภายนอก สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ใช้มากที่สุด คือการเข้าร่วมประชุมอบรมสัมมนา แต่การพัฒนาที่ผ่านมายังขาดการดำเนินงานที่เป็นระบบ การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบอิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบซึ่งเน้นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในระบบ ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบมีทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วยการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ผลที่ได้รับจากการประเมินผล จะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมครั้งต่อไป (ชูชัย สมितिไกร , 2549 :34)

2. ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าตนเองมีปัญหาในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง สอดคล้องกับความเห็นของหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นเพราะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการพัฒนาจึงช่วยให้บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ การพัฒนาบุคลากรนอกจากพัฒนาให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงแล้ว การพัฒนายังมีความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาอาชีพอีกด้วย การพัฒนาอาชีพหมายถึงกระบวนการซึ่งองค์การจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน และพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงาน (ชูชัย สมितिไกร , 2549)

3. มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา เป็นการพัฒนาตามความสมัครใจและความจำเป็นที่บุคลากรต้องการพัฒนา โดยหน่วยงานให้สิทธิบุคลากรเป็นผู้เลือกหลักสูตรที่เห็นว่าตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก บุคลากรยังขาดแผนและทิศทางในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีควรมีคณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายทิศทางการพัฒนาบุคลากรตามวิชาชีพ หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน และประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรจัดให้มีเวทีสำหรับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากผู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองสู่บุคลากรที่ไม่ได้ไปพัฒนา
3. บุคลากรได้รับการพัฒนาในหลักสูตรเพื่อการพัฒนาอาชีพน้อย วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีควรให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดหาหลักสูตรที่พัฒนาอาชีพเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้บุคลากรด้วย

บรรณานุกรม

- กรรณิกา เจิมเทียนชัย เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th>
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th>
- กุลชน ธนาพงศธร . การพัฒนาบุคลากร กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิเคเตอร์พาเวอร์พอยซ์ , 2540
- ชัตติยา ทองทา . ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์
ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รายงานวิจัย, 2543.
- จารุพงศ์ พลเดช, เข้าถึงได้จาก <http://www.lopburi.go.th>
- จूरิพร บวรผดุงกิตติ . ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนา
บุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ,กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย , 2549.
- คนัย เทียนพุด . กลยุทธ์การพัฒนาคอนไซปัญหาคาใจนักฝึกอบรม . กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์นัคแบงก์ , 2541 .
- เต็มใจ เสกศิริ . ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
จังหวัดยโสธร . รายงานวิจัย , 2544.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด , 2440.
- นักฎพันธ์ เภรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัดมหาชน, 2545 .
- บุญยง ชื่นสุวิมล เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th>
- ประณมพร สุจริตและทรงสุดา ขวัญประชา เข้าถึงได้จาก <http://www.army2.mi.th>
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล . การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ .กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) , 2542 .
- ปรีดา ศรีเศษมาตย์ . ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2542.
- พนัส หันนาภินทร์. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิจนเนส , 2542
- พัฒนา สุขประเสริฐ. กลยุทธ์ในการฝึกอบรม.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
(บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด , 2541
- พันธ์นิภา เข้มชุตติ . ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู ภาคเหนือ
วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , 2544.

เพิ่มสิน ลาภาวิสุทธิ . อบรมบ่มเพาะกันเข้าไป ทำงานไม่ได้ตั้งใจซะกะที . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มิตรสัมพันธ์กราฟฟิค, 2549

มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
ข้าราชการพลเรือน.สำนักงาน ก.พ. ,2552

ร้อยตำรวจโทเชษฐา กฤษณสุวรรณ . ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการ
ตำรวจชั้นสัญญาบัตรในกองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2545.

รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2551/ปีงบประมาณ 2551
วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ,2552.

รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2551/ปีงบประมาณ 2551 สำนักงานอธิการบดี
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ,2552.

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าถึงได้จาก www.nidalp11.com/PA781/HR_Development.doc
ศุภชัย ยาวะประภาส . การบริหารงานบุคลากรภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย .
กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด , 2548.

สมชาย หิรัญกิตติ . การบริหารทรัพยากรมนุษย์ . กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2542.

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ . ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล . กรุงเทพฯ : บริษัท ประชาชน , 2541.

สาคร พิพวนนอก .การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านจดหมายเหตุ สังกัดสำนักหอจดหมายเหตุ
แห่งชาติ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

สิริอิสริย์ บุญยกิตติโกวิท . ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการ
ทำงานของข้าราชการกองคลัง กระทรวงศึกษาธิการ วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏจันทรเกษม , 2544.

อรุณ รักธรรม . การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี
กราฟฟิค , 2540

**แบบสอบถามเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
(แบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน)**

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 7 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ขอให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความให้ครบถ้วน

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ 20 - 25 ปี มากกว่า 25 - 30 ปี มากกว่า 30 - 35 ปี
 มากกว่า 35 - 40 ปี 40 ปีขึ้นไป

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
 น้อยกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี มากกว่า 3 - 5 ปี
 มากกว่า 6 - 10 มากกว่า 10 ปี

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน
 น้อยกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี มากกว่า 3 - 5 ปี
 มากกว่า 5 - 10 มากกว่า 10 ปี

5. การศึกษา
 สูงกว่าปริญญาตรี สาขา.....
 ปริญญาตรี สาขา.....
 ต่ำกว่าปริญญาตรี สาขา.....

6. หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของท่าน

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละข้อ
 ระดับปัญหามากที่สุด = 4 มาก = 3 ปานกลาง = 2 น้อย = 1 ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด = 0

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		4	3	2	1	0
1	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่ท่านสังกัด					
2	ความรู้ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
3	งานที่ได้รับการมอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
4	พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
5	ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
6	การคิดอย่างไม่เป็นระบบ					
7	ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร					
8	ทักษะในการบริหารเวลา					
9	ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม					
10	ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น					
11	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
12	ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล					
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
14	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน					
15	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานโดยรวมของท่าน (คุณภาพของงาน และความประหยัด)					

ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาศักยภาพของท่านที่ผ่านมา

1. การพัฒนาศักยภาพของท่านที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัด หรือมหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณ ท่านเคยได้รับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร

1.1 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

ไม่เคยเข้ารับการปฐมนิเทศ

เคยเข้ารับการปฐมนิเทศ.....ครั้ง จัดโดย มหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะ

1.2 การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการในช่วง 1 ตุลาคม 2549 – ธันวาคม 2551

ไม่เคยเข้ารับการอบรม

เคยเข้ารับการอบรม.....ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 อบรมเรื่อง.....

เมื่อวันที่..... จำนวน.....วัน จัดโดย.....

ครั้งที่ 2 อบรมเรื่อง.....

เมื่อวันที่..... จำนวน.....วัน จัดโดย.....

ครั้งที่ 3 อบรมเรื่อง.....

เมื่อวันที่..... จำนวน.....วัน จัดโดย.....

(หากอบรมมากกว่า 3 ครั้ง โปรดทำเป็นเอกสารแนบเพิ่มเติมด้วย)

1.3 การศึกษาดูงาน ในช่วง 1 ตุลาคม 2549 – 30 กันยายน 2551

ไม่เคยศึกษาดูงาน

เคยศึกษาดูงาน.....ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 สถานที่.....

เมื่อวันที่..... จำนวน.....วัน จัดโดย.....

ครั้งที่ 2 สถานที่.....

เมื่อวันที่..... จำนวน.....วัน จัดโดย.....

2. การพัฒนาที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง

ท่านเคยพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านเองด้วยวิธีการดังต่อไปนี้หรือไม่

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ

การศึกษาต่อตั้งแต่วันที่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน - ปัจจุบัน

ไม่เคยศึกษาต่อ

อยู่ระหว่างศึกษาต่อระดับ.....

สาขา.....ตั้งแต่ปีการศึกษา.....

ศึกษาต่อและสำเร็จการศึกษาแล้ว ระดับ.....

สาขา.....ปีที่สำเร็จการศึกษา.....

ตอนที่ 4 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ
- ไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้
- ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา
- ขาดผู้สอนงาน เพราะ.....
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 5 โปรดเรียงลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่ท่านเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุดเรียงตามลำดับจาก 1 (มากที่สุด) ถึง 8 (น้อยที่สุด)

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่
- การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	
- การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ	
- การศึกษาดูงาน	
- การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	
- การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	
- การสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ	
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	

ตอนที่ 6 ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของท่าน

ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็นและให้ค่าคะแนน โดยระดับมากที่สุด = 4 มาก = 3

ปานกลาง = 2 น้อย = 1 ไม่จำเป็นหรือจำเป็นน้อยที่สุด = 0

หัวข้อ	ลำดับความจำเป็น	คะแนนระดับ
ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ		
แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ		
การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ		
เทคนิคการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร		
การบริหารเวลา		
มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม		

แบบสอบถามเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

(แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา)

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 5 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

สายสนับสนุนในสายบังคับบัญชาของท่าน และสายสนับสนุนโดยรวมมีสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานตามรายการดังต่อไปนี้ในระดับใด (ขอให้ท่านใส่ตัวเลขตามความคิดเห็นของท่าน ระดับปัญหามากที่สุด = 4 , มาก = 3 , ปานกลาง = 2 , น้อย = 1 , ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด = 0)

ข้อ	รายการ	ระดับปัญหา	
		ผู้ได้บังคับบัญชา	ภาพรวมทุกงาน
1	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน		
2	ความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย		
3	การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน		
4	พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)		
5	ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน		
6	การคิดอย่างเป็นระบบ		
7	ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร		
8	ทักษะในการบริหารเวลา		
9	ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานเป็นทีม		
10	ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น		
11	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน		
12	ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล		
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ		
14	ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน		

ข้อ	รายการ	ระดับปัญหา	
		ผู้ได้บังคับบัญชา	ภาพรวมทีมงาน
15	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยรวมของสายสนับสนุน (งานขาดคุณภาพ ล่าช้า และไม่ประหยัด)		

ตอนที่ 3 ระดับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

บุคลากรสายสนับสนุนในสายบังคับบัญชาของท่านมีปัญหาในการพัฒนาตามรายการดังต่อไปนี้
อย่างไร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ระดับปัญหามากที่สุด = 4
มาก = 3 , ปานกลาง = 2 , น้อย = 1 , ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด = 0

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		4	3	2	1	0
1	งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ					
2	ไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ ได้					
3	ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา/ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน					
4	ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ					

ตอนที่ 4 รูปแบบการพัฒนา

ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาดังต่อไปนี้มีผลต่อการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาของบุคลากรสาย
สนับสนุนโดยรวมในระดับใด มากที่สุด = 4 , มาก = 3 , ปานกลาง = 2 , น้อย = 1 , ไม่มีผล/มีน้อย
ที่สุด = 0

ข้อที่	รูปแบบการพัฒนา	ผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน				
		4	3	2	1	0
1	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่					
2	การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ					
3	การศึกษาดูงาน					
4	การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และคู่มือ					
5	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน					
6	การสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ					

ตอนที่ 5 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของท่าน

บุคลากรสายสนับสนุนในสายบังคับบัญชาของท่านมีความจำเป็นในการพัฒนาตนเองตามรายการดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
จำเป็นมากที่สุด = 4 , มาก = 3 , ปานกลาง = 2 , น้อย = 1 , ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด = 0

ข้อที่	รายการ	ความจำเป็นในการพัฒนา				
		4	3	2	1	0
1	ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
2	แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ					
3	การวางแผน การวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดอย่างเป็นระบบ					
4	เทคนิคการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร					
5	การบริหารเวลา					
6	มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม					
7	การเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น					
8	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
9	หลักการครองตน ครองคน ครองงาน					
10	การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล					
11	การบริการสู่ความเป็นเลิศ					
12	ขั้นตอน กระบวนการจัดทำวิจัยสถาบัน					
13	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
14	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน					

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งที่ปฏิบัติงานด้าน.....

ข้อที่	รายการพัฒนาบุคลากร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1.	มีความรู้ ความเข้าใจในงาน..... (มีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน) เช่น - - - - -					
2.	การมีทักษะ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
3.	มีความละเอียด ถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ					
4.	มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและงานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนด					
5.	มีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ					
6.	มีความรู้และทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน และการบริหารเวลา					
7.	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งโดยวาจา และเป็นลายลักษณ์อักษร					
8.	มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและโปรแกรม สำเร็จรูปที่ใช้ในงาน					
9.	มีความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ ต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหาร และผู้รับบริการ					
10.	มีความสามารถในการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของ เอกสาร					
11.	มีความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ ปัญหา และสรุปเหตุผล					
12.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำเสนอแนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการ ทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบในการ ปฏิบัติงาน ให้เอื้อต่อผู้รับบริการ					
13.	มีมนุษยสัมพันธ์ และการแสดงออกที่ดีทั้งการกระทำและคำพูด					
14.	มีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม					

ข้อที่	รายการพัฒนาบุคลากร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
15.	มีการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมทั้ง ไม่มีพฤติกรรมการแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ					
16.	ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
17.	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับผู้ร่วมงาน					
18.	มีความสามารถในการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ สะดวกรวดเร็วต่อการค้นหา					
19.	มีความสามารถในการกำหนดทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ชัดเจน/ ตรงประเด็น					
20.	มีการนำเสนอข้อมูลมีรูปแบบที่เหมาะสม เช่น ตารางวิเคราะห์ข้อมูล/ แผนภาพ					
21.	มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
22.	มีความรู้และความสามารถในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามให้ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน					

ประเด็นอื่น ๆ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรรับการพัฒนา

ข้อที่	รายการพัฒนาบุคลากร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
23.						
24.						
25.						
26.						
27.						

