



รายงานวิจัย

สภาพการดำเนินการและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

Operating Conditions and Needs for Development of Academic
Supporting Staffs in Prince of Songkla University, Trang Campus.

คณะผู้วิจัย

ปิติกานต์ สังข์พันธ์

ประกายมาส บาทลิ่ง

ได้รับทุนวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

ประจำปี พ.ศ. 2557

ชื่อวิจัยสถาบัน	สภาพการดำเนินการและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง
ผู้เขียน	นางปิติกาน์ สังข์พันธ์ นางประกายมาศ บาหลัง
หน่วยงาน	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง
ปีงบประมาณ	2557

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงบรรยายนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในกระบวนการการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ภายใต้กรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งศึกษาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรกลุ่มนี้ในทัศนะของบุคลากรและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและให้ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มดังกล่าว ประชากรเป้าหมายคือ ผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน จำนวน 70 คน เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลจากการศึกษาปรากฏดังนี้

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$, $SD=0.76$) ปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วนเป็นอย่างไร ($\bar{X}=3.68$, $SD=0.88$) กระบวนการพัฒนาที่ได้ดำเนินการน้อยที่สุดคือการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนา ($\bar{X}=3.43$, $SD=0.84$) รองลงมาคือการประเมินผลการพัฒนา ($\bar{X}=3.33$, $SD=0.86$) การวางแผนการพัฒนา ($\bar{X}=3.23$, $SD=0.84$) เมื่อพิจารณาปัญหาในกระบวนการพัฒนาพบว่า การประเมินผลการพัฒนาเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วนที่สุด ($\bar{X}=3.72$, $SD=0.92$) รองลงมาคือการวางแผน ($\bar{X}=3.69$, $SD=0.87$)
2. บุคลากรสายสนับสนุนนี้ได้รับการพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.99$, $SD=0.69$) การพัฒนาโดยการนิเทศงานมีค่าสูงสุด ($\bar{X}=3.37$, $SD=0.79$) รองลงมาคือการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ($\bar{X}=3.28$, $SD=0.82$) การฝึกอบรม ($\bar{X}=3.13$, $SD=0.81$) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ($\bar{X}=3.13$, $SD=0.706$) การทัศนศึกษาดูงาน ($\bar{X}=3.02$, $SD=0.94$) การศึกษาต่อ ($\bar{X}=2.74$, $SD=0.95$) ตามลำดับ และด้านที่มีการพัฒนาน้อยที่สุดคือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ($\bar{X}=2.53$, $SD=0.89$)
3. บุคลากรมีความต้องการการพัฒนาในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X}=3.63$, $SD=0.70$) โดยมีความต้องการการนิเทศงานสูงสุด ($\bar{X}=3.94$, $SD=0.70$) รองลงมาคือ การฝึกอบรม ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.74$) การทัศนศึกษาดูงาน ($\bar{X}=3.75$, $SD=0.80$) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ($\bar{X}=3.57$, $SD=0.98$) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ($\bar{X}=3.69$, $SD=0.91$) ตามลำดับ และด้านที่มีความต้องการพัฒนาน้อยที่สุดคือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ($\bar{X}=3.02$, $SD=0.97$) และการศึกษาต่อ ($\bar{X}=3.45$, $SD=1.08$)
4. ทักษะที่บุคลากรต้องการได้รับการพัฒนาสูงสุดคือ 1) ทักษะด้านปฏิบัติการคือ ระเบียบสารบรรณ การเขียนหนังสือราชการและภาษาต่างประเทศ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร, ทักษะการให้บริการที่ดี 3) ทักษะด้านการประสมความคิด คือ ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและ

แรงจูงใจในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 4) ทักษะคอมพิวเตอร์ คือ การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น และ 5) ทักษะการดำเนินการเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การทำวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนางาน

Title: Operating Conditions and Needs of Development of Academic Supporting Staff of Prince of Songkla University, Trang Campus

Abstract

This research aims to study the conditions and problems of developing the Academic Supporting Staff of Prince of Songkla University, Trang Campus by using the concept idea of the staff development process 2) study the university management team's opinion towards the needs of Developing of Academic Supporting Staff and suggestions from the university management team towards their development. The sample of the study was the 70 supporting staffs and university management team whom have worked in PSU at least 6 months. The data collection is in both quantitative and qualitative data. The research materials are questionnaires and interviewing to analyses the data by using descriptive statistics including with frequency, percentage, means and standard deviation. The results were indicated as follows:

1. The overall supporting staffs developing condition by using concept idea of the staff development process is at a moderate level. ($\bar{x} = 3.31$, $SD = 0.775$) how is the problem of rapidly supporting staffs development ($\bar{x} = 3.68$, $SD = 0.88$) the development process that was least operated is developing through activities ($\bar{x} = 3.43$, $SD = 0.84$) the next is developing evaluation ($\bar{x} = 3.33$, $SD = 0.86$) developing planning ($\bar{x} = 3.23$, $SD = 0.84$). After reviewing the development planning, researcher found out that the developing evaluation is the first problem that need to be solved ($\bar{x} = 3.72$, $SD = 0.92$) while the development planning comes second ($\bar{x} = 3.69$, $SD = 0.87$)
2. The overall supporting staff development is in the moderate level ($\bar{x} = 3.99$, $SD = 0.69$) The development through job supervision. The next is new supporting staff orientation ($\bar{x} = 3.28$, $SD = 0.82$). Training ($\bar{x} = 3.13$, $SD = 0.81$) Academic information publicizing ($\bar{x} = 3.13$, $SD = 0.706$) field trip ($\bar{x} = 3.02$, $SD = 0.94$) further study ($\bar{x} = 2.74$, $SD = 0.95$). The least development is job relocation ($\bar{x} = 2.53$, $SD = 0.89$)
3. The overall needs of the supporting staff for the development is ($\bar{x} = 3.63$, $SD = 0.70$). The work supervision comes the first ($\bar{x} = 3.94$, $SD = 0.70$). The next is job training ($\bar{x} = 3.81$,

SD= 0.74) filed trip (\bar{x} = 3.75, SD= 0.80) new supporting staff orientation (\bar{x} = 3.57, SD= 0.98) academic information publicizing (\bar{x} = 3.69, SD= 0.91) while the lowest needs are job relocation (\bar{x} = 3.02, SD= 0.97) and the further study (\bar{x} = 3.45, SD= 1.08)

4. The needs of working skills among the supporting staffs are as followings; 1) operation skills including with filing rules, writing official and foreign language letter 2) human relations skills are cooperation and communication skill , good services skills 3) Thinking combination skills are thinking systematically and motivation for the success in working 4) computer skill is basical computer skill 5) skill of working process for the higher position is making institutional research for working development.

กิตติกรรมประกาศ

วิจัยสถาบันฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ผศ.ดร.แสงอรุณ อิศระมาลัย ที่ให้ทั้งความรู้ แนวคิดและข้อเสนอแนะและเป็นกำลังในการทำงานเพื่อให้งานวิจัยสถาบันฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ คณะผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ที่สนับสนุนให้คณะผู้วิจัย ได้มีโอกาสทำงานวิจัยสถาบันเพื่อนำข้อมูลจากการศึกษามาใช้ในการทำงานพัฒนางานให้เป็นระบบและเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน

ขอบคุณคุณสุรียนต์ บุญเลิศวรกุล ที่สละเวลาช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง สถิติ

ขอบคุณครอบครัวที่ให้โอกาสและสนับสนุนให้คณะผู้วิจัยได้ทำงานวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้

ปติกานต์ สังข์พันธ์
ประกายมาส บาทลิ่ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(3)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ดัชนีผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหาร โครงสร้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง.....	5
ความหมาย จุดมุ่งหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร.....	11
กระบวนการพัฒนาบุคลากร.....	13
วิธีของการพัฒนาบุคลากร.....	16
ความต้องการพัฒนาบุคลากร.....	21
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	29
ประชากร.....	29
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	31
การจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	35
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	36
สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน.....	38
การพัฒนาบุคลากรที่ได้รับและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน.....	46
ทักษะและความต้องการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุน.....	60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	68
สรุปผลการวิจัย.....	68
อภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะ.....	80
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	81
บรรณานุกรม.....	82
ประวัติผู้เขียน.....	85

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1. จำนวนประชากรเป้าหมายจำแนกตามหน่วยงาน.....	30
2. จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ย จำแนกตามคุณลักษณะเพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัดและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มประชากรที่ศึกษา	36
3. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการดำเนินการและปัญหาที่ ต้องได้รับการแก้ไข ทั้งรายด้านและโดยรวม.....	39
4. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการดำเนินการและปัญหาที่ ต้องได้รับการแก้ไขด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร.....	40
5. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการดำเนินการและปัญหาที่ ต้องได้รับการแก้ไขด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร.....	41
6. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของระดับการปฏิบัติและปัญหาที่ต้อง ได้รับการแก้ไขด้านการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร.....	42
7. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติและปัญหาที่ต้อง ได้รับการแก้ไขด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร.....	43
8. จำนวนประเด็นปัญหาอื่น ของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง	44
9. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง	45
10. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาที่ได้รับและความต้องการพัฒนา จำแนกตามรูปแบบ/ชนิดการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน.....	47
11. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความ ต้องการพัฒนาด้านการฝึกอบรม.....	49
12. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของการพัฒนาที่ได้รับและความ ต้องการพัฒนาด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ.....	51
13. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความ ต้องการพัฒนาด้านการนิเทศงาน.....	53
14. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความ ต้องการพัฒนาด้านการศึกษาต่อ.....	54
15. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความ ต้องการพัฒนาด้านการทัศนศึกษาดูงาน.....	56
16. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความ ต้องการพัฒนาด้านการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน.....	57
17. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความ ต้องการพัฒนาด้านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่.....	59
18. ความต้องการพัฒนาตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามประเด็นการ พัฒนา	60

ตาราง	หน้า
19. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์.....	62
20. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการทักษะด้านการประสมแนวความคิด.....	62
21. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์.....	63
22. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะเพื่อการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นที่.....	63
23. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอื่นๆ.....	64
24. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการรับข่าวสารทางวิชาการจำแนกตามรูปแบบการ เผยแพร่ข่าวสาร.....	65
25. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจำแนกตามประเด็นการพัฒนา.....	65
26. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการ ทำงานจำแนกตามประเด็นการพัฒนา.....	66

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1. โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตตรัง.....	10
2. กระบวนการทำงานแบบระบบ.....	14

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คน” หรือบุคลากรผู้ขับเคลื่อนองค์กร หากองค์กรใดมีบุคลากรที่เพียบพร้อมไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแล้ว การก้าวไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกๆ ด้านคงไม่ใช่เรื่องยาก แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรขาดความพร้อมในด้านบุคลากรก็ส่งผลให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปด้วยความยากลำบาก การพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสม ต้องร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นคนจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในบรรดาปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน และเครื่องจักร

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง เป็นวิทยาเขตที่มีระบบ รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ มีหน่วยงานสนับสนุนกลางที่มีหน้าที่สนับสนุนการบริหารและการบริการไว้ที่สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะ สาขาวิชาและหน่วยงานอื่นๆ ในวิทยาเขต สมาชิกหรือบุคลากรในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือส่วนงานวิชาการหรืออาจารย์ มีหน้าที่ในการสอน วิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และส่วนงานสนับสนุนหรือสายสนับสนุนมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการอำนวยความสะดวกและประสานงานในด้านต่างๆ ให้แก่ อาจารย์และนักศึกษา ซึ่งบุคลากรทั้งสองส่วนงานแม้จะมีภาระหน้าที่ต่างกัน แต่จำเป็นต้องทำงานประสานไปในแนวทางเดียวกัน การที่อาจารย์จะสามารถทำหน้าที่ตามภารกิจหลักได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนงานสนับสนุน เพราะเป็นส่วนงานที่ช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่อาจารย์ เพื่อให้อาจารย์สามารถปฏิบัติภารกิจหลักได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การยอมรับความมีชื่อเสียงในภาพรวมของมหาวิทยาลัย

บุคลากรสายสนับสนุนจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและวิทยาเขตให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถรองรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง มี 2 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่วิทยาเขตเป็นผู้จัดและการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในอาชีพกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม ไม่มีแบบแผนการพัฒนาที่ชัดเจน ยังขาดทิศทางการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุก กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการพัฒนาระดับความสามารถของบุคลากร และยกระดับการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ชูชัย สมितिไกร ,2556 : 41-48) การศึกษาที่ผ่านมามีการศึกษาเพียงระดับปฏิบัติว่าได้ปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรระดับใดแต่ยังไม่อธิบายสภาพปัญหาในกระบวนการนั้นว่ามีปัญหาและความต้องการเพื่อแก้ไขในระดับใด

อีกทั้งการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในอดีตยังไม่มีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเชิงเนื้อหาที่ครอบคลุม

ดังนั้นเพื่อให้การศึกษานี้สามารถนำเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับระดับปัญหาที่เกิดขึ้น นำเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาสภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน นำเสนอแนวทางและแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพการดำเนินการและความต้องการการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง โดยศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงรูปแบบและเชิงเนื้อหา ระดับบริการที่ได้รับและความต้องการในการได้รับการพัฒนา ศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในระดับปฏิบัติและระดับปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไข ผลการวิจัยทำให้ทราบสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อนำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารเพื่อใช้ประกอบการวางแผน พัฒนาระบบการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง อย่างเป็นระบบได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสริมสร้างปัจจัยต่าง ๆ ที่บกพร่องให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น บุคลากรสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและพร้อมรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คำถามวิจัย

1. สภาพการและปัญหาในกระบวนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ในมิติการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินการวางแผน การปฏิบัติการและการประเมินผล
2. ความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนาอยู่ในระดับใด
3. วิธีการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนควรมีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง
2. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนในทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรเป้าหมาย คือ ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2557 จำนวน 70 คน ทั้งนี้ได้ศึกษา ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์

1. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ โดยมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และ 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การนิเทศงาน การศึกษาต่อ การทัศนศึกษาดูงาน การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานและการปฐมนิเทศพนักงานใหม่

2. สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติและความจำเป็น/เร่งด่วนในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุงการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายและสถานภาพของบุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงาน

2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทาง รวมถึงระยะเวลา ขั้นตอนต่างๆ เกี่ยวกับกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะทำอะไร ทำอย่างไร กำหนดผู้รับผิดชอบรวมถึงการจัดหางบประมาณและอุปกรณ์ตามความต้องการเพื่อให้เกิดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวโน้ม ค่านิยม เส้นทางอาชีพและสภาพแวดล้อม

2.3 การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาทักษะ ความรู้ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ทราบถึงข้อบกพร่อง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรและทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่างๆ ตามแผนและการพัฒนาที่กำหนดไว้ว่า การพัฒนาดังกล่าวได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการพัฒนาบุคลากรเพียงใด โดยคำนึงถึงการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลของหน่วยงานออกมาเป็นค่าทางสถิติ

3. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความต้องการพัฒนาบุคลากรในทัศนะของบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังในอนาคตโดยการแก้ไขหรือพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการสำรวจความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นและพบในปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาในอนาคต

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ข้อเสนอแนะจากบุคลากรและผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ดัชนีผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารและโครงสร้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

2. ความหมาย จุดมุ่งหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. วิธีการพัฒนาบุคลากร
5. ความต้องการพัฒนาบุคลากร
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ดัชนีผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารและโครงสร้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำระดับประเทศ เป็นผู้นำและที่พึ่งทางวิชาการของสังคมและชุมชน โดยมีการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน

พันธกิจ

1. จัดกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการวิจัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างและกระตุ้นนักศึกษาให้เกิดการเรียนรู้เต็มศักยภาพ
2. พัฒนาผลงานวิจัยในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม
3. บริการวิชาการโดยคำนึงถึงความต้องการของชุมชนที่สอดคล้องกับศักยภาพของวิทยาเขต
4. ทำนุบำรุงวัฒนธรรมโดยปลูกฝังจิตสำนึกไทยและร่วมกิจกรรมกับชุมชนเพื่อการอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
5. สร้างศักยภาพของนักศึกษา เพื่อให้เป็นบัณฑิตที่มีสมรรถนะสากล

เป้าประสงค์ที่ 1 สร้างบัณฑิตให้เป็นผู้มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ เรียนรู้ด้วยตนเองมีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นผู้มีคุณธรรม

กลยุทธ์

1. จัดการบ่มเพาะนักศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ความสามารถสำเร็จ การศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด
2. จัดระบบส่งเสริมให้นักศึกษามีความเชี่ยวชาญในวิชาการและวิชาชีพ
3. พัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของนักศึกษาควบคู่ไปกับพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. ร้อยละของนักศึกษาปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการให้นักศึกษา
3. จำนวนโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพให้นักศึกษา
4. จำนวนโครงการ/กิจกรรมเพิ่มศักยภาพให้กับนักศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. จำนวนสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (CAI)
6. จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อนักศึกษาเต็มเวลา

เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างบัณฑิตให้เป็นผู้มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ เรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นผู้มีคุณธรรม

กลยุทธ์

สร้างเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึกสาธารณะ มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เสริมสร้างให้นักศึกษาตระหนักและเห็นความสำคัญของจิตสาธารณะตามพระราชปณิธานของสมเด็จพระราชบิดา
2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เสริมสร้างให้นักศึกษามีคุณธรรมจริยธรรม
3. ร้อยละของจำนวนนักศึกษาที่ปฏิบัติตามวินัยนักศึกษา
4. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตด้านคุณธรรมจริยธรรม

เป้าประสงค์ที่ 3 ผลิตผลงานวิจัย ผลงานวิชาการและองค์ความรู้ ที่สามารถนำมาใช้ได้จริงในการเรียนการสอนและการบริการวิชาการ

กลยุทธ์

1. พัฒนาบุคลากรเชิงการบ่มเพาะ เพื่อสอดแทรกให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เกิดการสร้างงานวิจัยมากขึ้น

1. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อเอื้อต่อการสร้างงานวิจัยมากขึ้น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพในการสร้างงานวิจัย
2. ร้อยละของอาจารย์ที่ Active งานวิจัย
3. ร้อยละของงานวิจัยที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ
4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบัน
5. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
6. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
7. จำนวนงานวิจัยที่บูรณาการกับการเรียนการสอน

เป้าประสงค์ที่ 4 ให้การบริการวิชาการตามความต้องการของสังคมในสาขาที่มีความพร้อม โดยมีรูปแบบที่หลากหลาย

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม และชุมชนที่สอดคล้องกับศักยภาพของวิทยาเขต
2. ส่งเสริมให้มีการประมวลความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและการวิจัย

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. จำนวนโครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของสาขาวิชา
2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3. งบประมาณในการบริการวิชาการเพื่อสังคมต่ออาจารย์ประจำ
4. จำนวนโครงการบริการวิชาการที่บูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน
5. จำนวนโครงการบริการวิชาการที่บูรณาการเข้ากับการวิจัย

เป้าประสงค์ที่ 5 สร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อปลูกจิตสำนึกในการทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการอนุรักษ์และสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรม บนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนา
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกันทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการอนุรักษ์ และสืบทอดศิลปะ วัฒนธรรม บนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนา
2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

เป้าประสงค์ที่ 6 การผลิตและส่งเสริมบัณฑิตที่มีสมรรถนะสมบูรณ์สู่ตลาดงานสากล

กลยุทธ์

1. จัดการระบบมาตรฐานในทุกหลักสูตร ให้คุณภาพบัณฑิตมีศักยภาพสูงเพื่อเสริมสมรรถนะในการเข้าสู่ตลาดงานสากล

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด
2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมและผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะสากลของนักศึกษา
3. จำนวนของนักศึกษามหาวิทยาลัยที่ไปต่างประเทศ

เป้าประสงค์ที่ 7 การผลิตและส่งเสริมบัณฑิตที่มีสมรรถนะสมบูรณ์สู่ตลาดงานสากล
กลยุทธ์

1. จัดการระบบมาตรฐานในทุกหลักสูตร ให้คุณภาพบัณฑิตมีศักยภาพสูงเพื่อเสริมสมรรถนะในการเข้าสู่ตลาดงานสากล

2. ส่งเสริมให้นักศึกษา มีความรู้และทักษะที่นำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาดงานสากล

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษาสู่ตลาดงานสากล
2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมการแข่งขันด้านวิชาการและวิชาชีพที่นักศึกษาเข้าร่วม

เป้าประสงค์ที่ 8 การเป็นองค์กรคุณภาพ ตามหลักธรรมาภิบาลและองค์กรแห่งการเรียนรู้
กลยุทธ์

1. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาปรับปรุง กระบวนการทำงานไปสู่องค์กรคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2. วางกรอบการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรสายวิชาการอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านความรู้และระดับความสามารถทางวิชาการ

3. สานสร้างระบบ Knowledge Management และการสร้างสม/จัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดเป็นชุมชนความรู้ของมหาวิทยาลัย

ดัชนีผลการปฏิบัติงาน

1. ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้แผนกลยุทธ์
2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงาน
3. จำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนางานที่นำเสนอ
4. ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามแผนการพัฒนาศาสนาวิชาการ
5. ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามแผนการจัดการความรู้
6. จำนวน COP

โครงสร้างการบริหารงาน

1. การบริหารงานในวิทยาเขตตติง เป็นวิทยาเขตที่มีระบบ รูปแบบ และวิธีการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1) จัดให้มีหน่วยงานสนับสนุนกลาง ที่มีหน้าที่สนับสนุนการบริหารและการบริการไว้ที่สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตหรือในหน่วยงานอื่นที่จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานสนับสนุนกลางเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคุณ คณะวิชาและหน่วยงานอื่น ๆ ในวิทยาเขต

2) ให้คณะ สาขาวิชาและบุคลากรสายวิชาการ เน้นการปฏิบัติภารกิจทางวิชาการ การจัดการพัฒนางานวิชาการภายในคณะ รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน การบริหารและพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสู่จุดเน้นที่เป็นทิศทางวิชาการของคุณ คณะวิชาและทีมวิชาการ

3) ให้อัตราบุคลากรทุกประเภทที่ปฏิบัติงานปัจจุบันในพื้นที่วิทยาเขตตรังและที่ได้รับจัดสรรเพิ่มใหม่สังกัดวิทยาเขตตรัง และให้วิทยาเขตตรังมอบหมายบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าวไปปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างส่วนงานใดๆ ในวิทยาเขต

2. สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตตรัง จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานสนับสนุนกลางของวิทยาเขต ทำหน้าที่สนับสนุนการบริหารและการบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของวิทยาเขต ประกอบด้วย “ฝ่าย” ต่าง ๆ ดังนี้

1) ฝ่ายนโยบายและระบบบริหาร มีหน่วยงานในลักษณะงานเชิงยุทธศาสตร์ของวิทยาเขตตรัง ได้แก่ งานนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพ งานบริหารงานบุคคล งานประชาสัมพันธ์ งานเลขานุการและงานประชุม งานสารบรรณและธุรการ

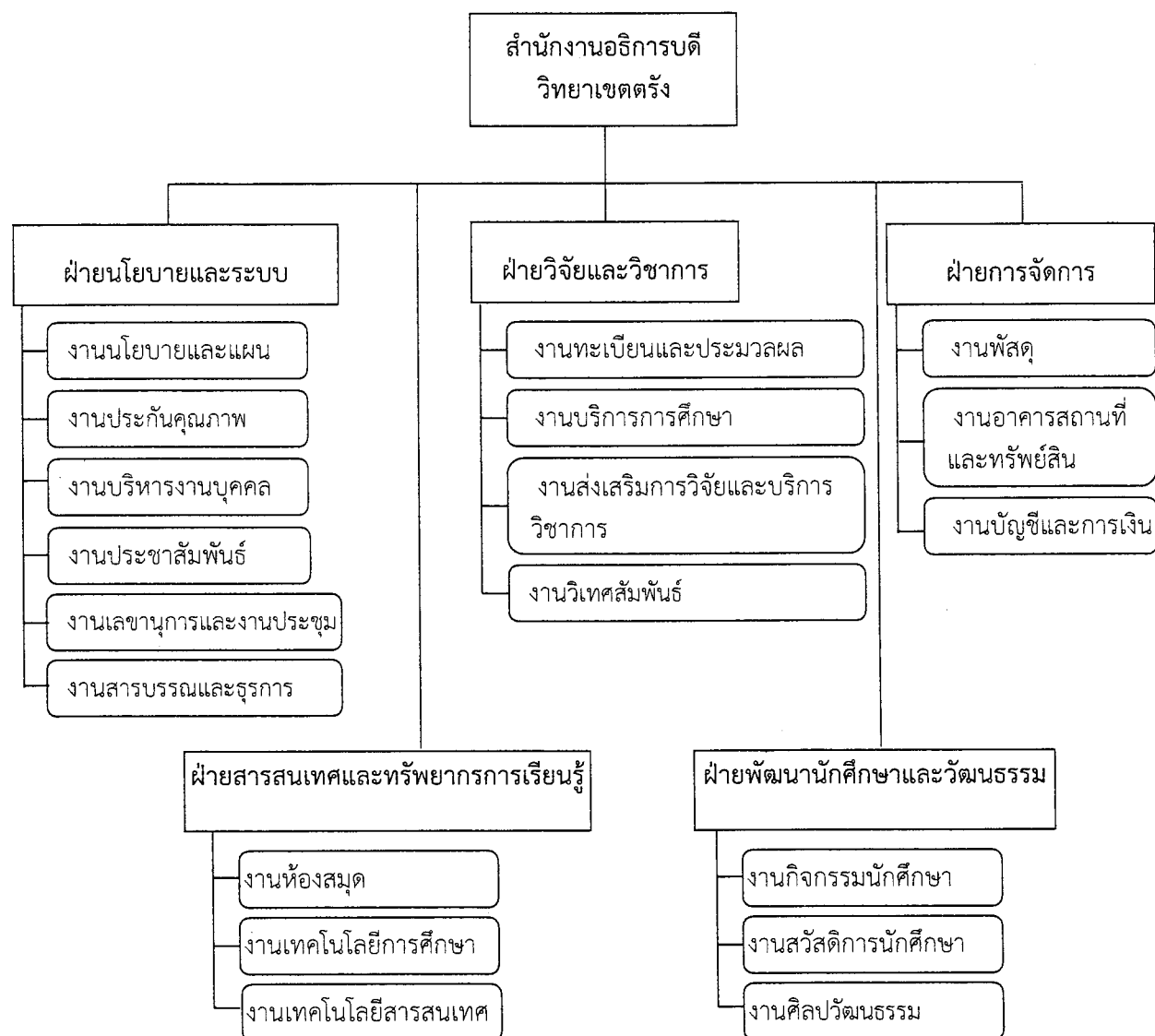
2) ฝ่ายสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้ มีหน่วยงานในลักษณะสนับสนุนวิชาการของวิทยาเขตตรัง ได้แก่ งานห้องสมุด งานเทคโนโลยีสารสนเทศและงานเทคโนโลยีการศึกษา

3) ฝ่ายวิจัยและวิชาการ มีหน่วยงานในลักษณะสนับสนุนวิจัยและวิชาการภายในวิทยาเขตตรังและประสานงานระหว่างวิทยาเขต ได้แก่ งานทะเบียนและประมวลผลนักศึกษา งานบริการวิชาการ งานส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการและงานวิเทศสัมพันธ์

4) ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและวัฒนธรรม มีหน่วยงานในลักษณะของการสร้างบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ งานกิจกรรมนักศึกษา งานสวัสดิการนักศึกษาและงานศิลปวัฒนธรรม

5) ฝ่ายการจัดการทรัพย์สิน มีหน่วยงานในลักษณะของการบริหารจัดการของวิทยาเขตตรังและประสานงานระหว่างวิทยาเขต ได้แก่ งานพัสดุ งานบัญชีและการเงิน และงานอาคารสถานที่และทรัพย์สิน

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตตรัง

การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง จะต้องนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ คลยุทธ์์ ดัชนีผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารและโครงสร้างของหน่วยงาน มาพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ความหมาย จุดมุ่งหมาย และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 531) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ในทิศทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญดีในการทำงาน

ธีรวัฒน์ ประทุมพรรัตน์ และคณะ (2530 : 61) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงวิธีการต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 118) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 156) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลคือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สรุปได้ว่าความหมายของการพัฒนาบุคลากรนั้น หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ให้แก่บุคลากร โดยวิธีต่างๆ ตลอดจนการปรับทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลิวตรีงสิมา (2521 : 17-18) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ที่ยังไม่คุ้นเคยกับงานที่จะมอบหมายให้ทำมาก่อนให้มีความรู้ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการสอนงานให้พนักงานเก่าที่ยังขาดความชำนาญงาน หรือยังไม่มีความสามารถพอที่จะก้าวไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น

2. เพื่อเตรียมการที่จะแต่งตั้งพนักงานให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทำการคัดเลือกพนักงานที่มีผลงานดี มีอายุการทำงานนานพอสมควร ตลอดจนมีคุณสมบัติอื่นๆ เหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรมได้ หรือให้มีความรู้ในงานที่สูงขึ้นไป ตลอดจนมีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม

3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงานและทัศนคติของพนักงานโดยทั่วๆ ไป ให้สูงยิ่งขึ้น ในการนี้ไม่เพียงแต่จะให้ความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่เท่านั้น ยังขยายขอบเขตของความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization change) การพัฒนาการบริหารงาน (Management development) ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่จำเป็นอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับสภาพการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

อรพิน ศรีทอง (2541 : 13) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่านอกจากจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรแล้ว ยังเป็นการจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้และทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนจูงใจให้พนักงานนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

กุลธนะ ธนาพงศธร (2534: 169-171) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรได้ 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสรรพภาพดียิ่งขึ้น การติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้นเพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เรื่องได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่นำความรู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์กรการประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคลากรใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงไปด้วย
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น หรือบุคลากรอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรก ก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้างานลดภาระในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำลงได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่
5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าที่ได้เข้ารับการพัฒนา
6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลาถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ให้แก่บุคลากรโดยวิธีต่างๆ ตลอดจนปรับทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ และทำให้ระบบ วิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

เมธี ปิรันธานานนท์ (2529:109-110) ได้กล่าวว่กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 6 กระบวนการคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการ และรับผิดชอบ การกำหนดความต้องการด้านต่างๆ การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลกระบวนการพัฒนา

อรพิน ศรีทอง (2541:18-19) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่ามีอยู่ 6 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร การเลือกเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การกำหนดโครงการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรและการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการไปแล้ว

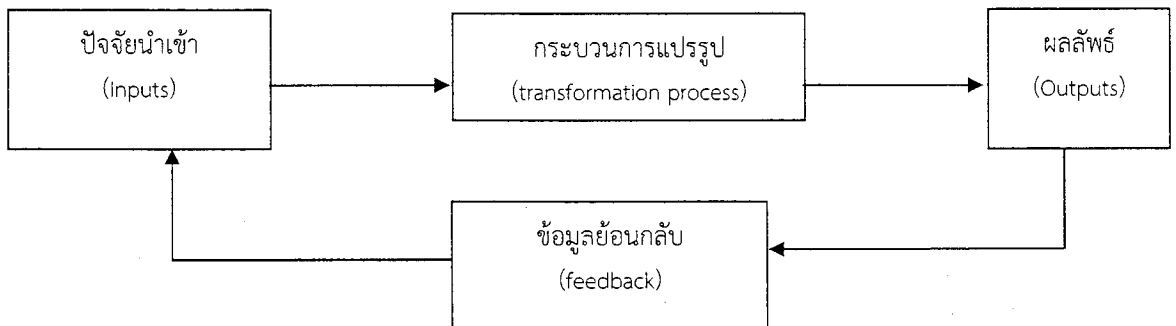
ชูชัย สมितिไกร (2556:41-48) ได้กล่าวถึงการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีสาระสำคัญดังนี้

ประการแรก ระบบการฝึกอบรมบุคลากรเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การ และมีปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น นโยบายขององค์การในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรม

ประการที่สอง แนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม แนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิดสำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด ปัจจัยนำเข้าของระบบการฝึกอบรมบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน แม้แต่ในองค์กรเดียวกัน บุคลากรแต่ละคนก็ยังมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอีกด้วย สำหรับกระบวนการแปรรูปคือ โครงการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งองค์การได้จัดขึ้น โครงการเหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการเป็นที่น่าพอใจขององค์การ อย่างไรก็ตาม องค์กรจะต้องมีการประเมินและติดตามผลอยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุง และนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป



ภาพที่ 2 กระบวนการทำงานแบบระบบ

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (needs assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมประกอบด้วยการวิเคราะห์รวม 3 ประการ คือ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และการวิเคราะห์บุคคล

1. การวิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและการวางแผนการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้นักจัดการฝึกอบรมทราบว่าหลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรมควรประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการขั้นต้นแรก จะมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และยังกำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีควรจะเป็นแบบ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (behavioral objectives)

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการนี้ต้องมีความละเอียดอ่อนและต้องอาศัยความรอบคอบอย่างมาก ดังนั้นนักจัดการการ

ฝึกอบรมต้องมีความรู้ทั้งในหลักการเรียนรู้และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงตามที่มุ่งหวังไว้

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ นักจัดการฝึกอบรมต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร หรือที่พักสำหรับผู้รับการอบรม นอกจากนี้ ยังต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ในระหว่างการฝึกอบรม นักจัดการฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้น จึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาค้นหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์สำหรับประเมินผลและการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลองหรือวิธีที่ไม่ใช่การทดลองเพื่อตรวจสอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม การประเมินจะบ่งชี้ว่า ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีความตรงมากน้อยเพียงไร ผลที่ได้นั้นตรงกับความต้องการวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จจะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร นักจัดการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการประเมินผลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลการประเมินจึงเป็นเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งจะนำไปปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (inputs) ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บิชอป (Bishop. 1979 : 4-8) ได้ให้แนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนดำเนินงาน ดังนี้คือ

1. ความต้องการ (Needs) การหาความต้องการการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ตัวบุคลากรเองต้องมีความต้องการการพัฒนา ผู้บริหารต้องหาทางกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสนใจต่อการพัฒนาตนเอง

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพการและสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไขโดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อจะได้รับความต้องการของบุคลากรโดยส่วนรวม

3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นตอนการแสวงหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุง ตามความต้องการของบุคลากรโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนหรือการทำงาน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายและการเผยแพร่ข่าวสาร

4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการศึกษาได้โดยการวิจัยศึกษาการทดลองและแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ด้วยดี

5. การนำไปใช้ (Implementation) การนำโครงการไปปฏิบัติโดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้โดยตนเอง และขาดประสบการณ์

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลของโครงการที่ทำว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ นำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์และควรประเมินทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็น การกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผนและการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ต้องดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลง

4. วิธีการพัฒนาบุคลากร

พลุ สัตถาพร (2523 : 11-15) ได้กล่าวว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรอาจจะกระทำได้หลายรูปแบบดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษา
3. การดูงาน
4. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
5. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
6. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย
7. การให้รักษาการแทน
8. การพาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส
9. การให้เข้าประชุมในเรื่องเกี่ยวกับงาน
10. การจัดให้ความรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน
11. การสอนงาน
12. การฝึกงาน

กรณีการ์ นาคอยู่ และคณะ (2547) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแบ่งได้เป็น 3 วิธีใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การอบรม (Training) แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ การฝึกอบรมภายนอกสำนักงานหรือบางแห่งเรียกว่าการส่งอบรมภายนอกพร้อมกับหน่วยงานอื่น ๆ

2. การให้การศึกษาต่อเนื่องเป็นโครงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยให้ศึกษาทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

3. การจัดกิจกรรมเสริมเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น การให้ข่าวสาร ข้อมูล ฎระเบียบ กติกาวัฒนธรรมองค์กร นโยบายใหม่ ๆ การจัดทำคู่มือปฏิบัติการ การสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาทีมงานรวมถึงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2540, หน้า 43-51อ้างอิงจาก Werther & Davis, 1993) และ ประสาท พิมพ์สุข (2537, หน้า 22) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การสอนงานเป็นวิธีการแนะนำวิธีการทำงาน เช่น การสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน
2. การหมุนเวียนงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการหมุนเวียนตำแหน่งก็เพื่อให้ผู้รับการฝึกได้มีความรู้ที่กว้างขึ้น วิธีการฝึกประสบการณ์ในงาน การสอนแนะนำและการศึกษางานอาจจะแตกต่างจากวิธีนี้ตรงที่มีการจำกัดการหาความรู้และทักษะเฉพาะในงานหนึ่งเท่านั้น
3. การประชุมอภิปราย เป็นการแบ่งกลุ่มพิจารณาหรืออภิปรายกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องที่สนใจร่วมกันเพื่อแสวงหาข้อดีของกลุ่มในเรื่องที่อภิปรายกันนั้นและมีลักษณะเป็นกันเองไม่เป็นทางการ
4. การฝึกหัดและเสนอแนะ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานประกอบกับการมีผู้สอนที่ชำนาญการและมีอำนาจสั่งการด้วย เช่น หัวหน้างาน
5. การฝึกในห้องทำงานเป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาสั้นๆ จึงใช้วิธีฝึกไปพร้อมกับการทำงานซึ่งเป็นสภาพการทำงานจริงมิใช่การสมมติหรือการจำลองเหตุการณ์ โดยฝ่ายบุคคลต้องช่วยจัดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการฝึกเป็นขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกสอนของหัวหน้างาน
6. การบรรยายเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์อย่างเป็นทางการ กล่าวคือจะมีการจัดให้บุคคลหนึ่งพูดให้แก่บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งฟัง ในสถานที่และเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบรรยายได้รับสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด คือ ผู้บรรยายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังสามารถซักถามปัญหาได้
7. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการฝึกอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยวิทยากรกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดเองและแสดงไปตามความรู้สึกของตนในบทบาทสมมติที่ได้รับ
8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง เป็นการศึกษากรณีหรือเรื่องราวที่ได้รวบรวมขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เหมาะสำหรับกลุ่มเล็ก ๆ สิ่งที่มีอบหมายต้องมีรายละเอียดมากพอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเป็นจุดสำคัญของปัญหาและควรเลือกเรื่องที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม
9. การฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงาน
10. การสัมมนา เป็นรูปแบบหนึ่ง การฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วมในการให้เกิดการความรู้จากการฝึกอบรม โดยการเน้นสัมมนาต้องอาศัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควรจึงจะกล่าวอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้นๆ ได้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่กันและร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด
11. การระดมความคิดเป็นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนั้น
12. การประชุมย่อยเป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น

13. การสอนโดยครูพิเศษ อาจจะต้องจ้างผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะเพื่อเปิดหลักสูตรการสอนในสถานประกอบการ

14. การสาธิตเป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือหรือการทดลองต่าง ๆ ซึ่งสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทุกระดับอาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การอภิปราย

15. การมอบหมายงานพิเศษ เป็นวิธีการที่มีประโยชน์และคล่องตัวเนื่องจากการมอบหมายงานอะไรนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคลด้วย

16. เอกสารพิมพ์แจก เป็นการจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

17. การจัดทัศนศึกษาหรือการดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางซึ่งเป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ ปฏิบัติอย่างไรมีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปและอภิปรายประกอบการศึกษาดูงานโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

18. กรมส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสปรับปรุงเพิ่มวุฒิการศึกษาซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาผู้ใหญ่หรือการลาเพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น

19. กิจกรรมรายบุคคล เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

20. การฝึกแก้ปัญหาเป็นการหาปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความกล้าในการตัดสินใจของบุคลากรต่อปัญหานั้น ๆ

21. การเพิ่มความรับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากที่เคยรับผิดชอบมากขึ้น

กิลลีส (Gillies, 1994) กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเพิ่มความสามารถตลอดจนความก้าวหน้าในงานอาชีพซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาหลักๆ ดังนี้

1. การแนะนำงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การอบรมขณะปฏิบัติงาน
4. การลาศึกษาต่อ
5. การฝึกสำหรับหน้าที่พิเศษ

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ การจะใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบวิธีการนั้น ๆ หรือการผสมผสานวิธีการพัฒนาบุคลากรหลาย ๆ รูปแบบเพื่อทำให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตใน

การทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงานตามที่ได้วางแผนไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การเผยแพร่ข่าวสารวิชาการ
3. การนิเทศงาน
4. การศึกษาต่อ
5. การทัศนศึกษาดูงาน
6. การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน
7. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

การฝึกอบรม

เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

อำนาจ เดชชัยศรี (2542, หน้า 12) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมไว้ว่าการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัญหาหรือความต้องการที่จะพัฒนาอะไร เช่น ต้องการแก้ปัญหาบุคลากรในองค์กรหย่อนสมรรถภาพหรือกิจกรรมของงานต่างๆ ในองค์กรมีลักษณะเฉพาะมากขึ้นทุกที โดยต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 125) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมมีใจความที่กว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ หรือเพื่อทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร โดยที่การฝึกอบรมอาจจะนำมาใช้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ตั้งแต่ทักษะการทำงาน การปรับปรุงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดไปจนถึงการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2531: 164) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อจะหาทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นซึ่งนำไปสู่ผลผลิตและผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างสอดคล้องกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 158) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

ร.ต.อ.พินิจ ภูทับทิม (2543, หน้า 54) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการว่า เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้นซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุ่ยย่อข่าว ออกข่าว การเผยแพร่ งานวิจัย อาจจะทำในรูปแบบต่าง เช่น การอภิปราย การจัดนิทรรศการ ฉายสไลด์ ฉายภาพยนตร์ และการสาธิต

การศึกษาต่อ

ภิโยธย สาร (2526, หน้า 183) กล่าวว่า การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อมี 2 วิธี คือ

1. วิธีการให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่ายหรือค่ำ โดยทางหน่วยงานติดต่อเป็นพิเศษกับทางสถาบันการศึกษานั้นๆ
2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม เป็นการเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้สูงขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมโดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศก็ได้

บุญเหลือ กองทอง (2533: 67) ได้กล่าวว่า การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เป็นการเพิ่มพูนวุฒิให้มีความรู้ขั้นได้ตามความรู้ใหม่ๆ นอกจากจะช่วยให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วยังทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายของการทำงานดีขึ้นและโอกาสที่จะเลื่อนฐานะก็มีมากขึ้นด้วย

การทัศนศึกษาดูงาน

สมเพียร เทียนทอง (2542, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานไว้ว่าการศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในลักษณะที่เรียกว่า การศึกษานอกสถานที่ ซึ่งบุคลากรได้ไปเยี่ยมชมสถานที่จริงอย่างหลากหลาย สามารถนำสิ่งต่างๆ ที่ได้พบเห็นเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีความรู้ดียิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 531) กล่าวว่า การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและตัวบุคลากรควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงาน ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และในขณะเดียวกันก็เกิดขวัญกำลังใจ เนื่องจากได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่จะได้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นจึงทำให้คนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

รัตนา เนื่องแก้ว (2548, หน้า 32) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนมาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจงให้ทราบความรู้ต่างๆ ไป กฎ ระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ในองค์กร จะได้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานต่อไป

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 120) การปฐมนิเทศเป็นกระบวนการสำคัญในการที่จะทำให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสมในระยะเวลาอันสั้น การปฐมนิเทศจะต้องสามารถถ่ายทอดหรือแสงภาพรวมของวัฒนธรรม ค่านิยม บรรทัดฐานและกระบวนการทางสังคมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศนอกจากการช่วยในการ

ปรับตัวของบุคลากรแล้ว จะยังรวมถึงการสร้างความประทับใจและสร้างการยอมรับระหว่างกลุ่มบุคคลต่างๆ ภายในองค์กรด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 157) การปฏิรูประบบนิเทศ คือการแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างาน ในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ การปฏิรูประบบนิเทศจะดำเนินการในช่วงแรกที่พนักงานได้รับการบรรจุเข้ามาในองค์กร

5. ความต้องการการพัฒนาบุคลากร

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 51) ก่อนเริ่มฝึกอบรม องค์กรต้องแสวงหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อน ดัชนีชี้วัดความต้องการที่เห็นชัดที่สุดก็คือ ช่องว่างระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์กับพฤติกรรมหรือผลการดำเนินงานที่เป็นจริง ความต้องการในการฝึกอบรมหมายถึง ปัญหา อุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการดำเนินการขององค์กรที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งมีประกอบด้วย

- ความรู้
- ทักษะ
- การฝึกปฏิบัติ
- ทักษะ
- ความสนใจ
- ความเข้าใจในวิธีการ

ความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน หมายถึง กระบวนการสำรวจหรือค้นคว้าหาว่าความบกพร่องในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการแก้ไขหรือพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นและพบได้ในปัจจุบัน
2. ความคาดหวังขององค์กรในอนาคต

สรุปความต้องการพัฒนาบุคลากร หมายถึงความต้องการพัฒนาบุคลากรในทัศนะของบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังในอนาคตโดยการแก้ไขหรือพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

โครงการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ต่างรายงานว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมี 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรายกลุ่มและรายบุคคล การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรายกลุ่ม ได้แก่ วิธีการอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การจัดอภิปรายกลุ่ม จัด การฟังบรรยายพิเศษ เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรายบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การส่งไปดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การสอนงาน การหมุนเวียนการดำรงตำแหน่ง การผลิตผลงานวิชาการ เป็นต้น

จุฬามาส แสงอาวูธ และ พรนิภา จินดา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี พบว่า รูปแบบ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มี 4 รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การ ปฐมนิเทศและการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ การประชุมอบรมสัมมนา

เสถียร อักษรชู (2541) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า

การฝึกอบรมแต่ละหน่วยงานควรมีนโยบายชัดเจนและมีการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ วัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรมครอบคลุมการพัฒนาในด้านต่างๆ การส่งเสริมการฝึกอบรมแก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกระดับ ทั้งภายในและภายนอกสถานที่ การสำรวจความต้องการ ฝึกอบรมและนำความต้องการของบุคลากรพิจารณาในการจัดฝึกอบรม การจัดโครงการฝึกอบรม บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้ครบทุกสายงาน การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม การ มอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานพัฒนาและฝึกอบรมในการประสานงานและนำนโยบายไป ปฏิบัติ หลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรมเมื่อบุคลากรฝ่ายการฝึกอบรมแล้วสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ หน่วยงาน บุคลากรผู้ให้ความรู้ในการฝึกอบรมควรมีความรู้ความสามารถตรงตามหัวข้อของการ ฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมของหน่วยงานภายในและภายนอกให้บุคลากรทราบ และการประเมินโครงการฝึกอบรมหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

การศึกษาต่อ นโยบายเกี่ยวกับการให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการลาศึกษาต่อควรมีความ ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนเกี่ยวกับการให้บุคลากรได้ศึกษาต่อไว้ ล่วงหน้าเป็นระยะยาว การศึกษาต่อของบุคลากรควรตรงตามความต้องการของหน่วยงาน การจัดสรร จำนวนเงินทุนการศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน การจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บุคลากรกู้ยืมเพื่อใช้จ่ายในระหว่างการลาศึกษาต่อ การจูงใจให้บุคลากร เห็นความสำคัญของการลาศึกษาต่อ และการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการรับทุน และ/ หรือ โควต้าลาศึกษาต่อที่เหมาะสม

การศึกษาดูงาน การศึกษาดูงานที่จัดแต่ละครั้งควรช่วยเสริมความรู้แก่บุคลากรในงานที่ รับผิดชอบและเป็นความรู้ ความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของวิทยาการสำหรับการปฏิบัติงานใน สายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ โครงการศึกษาดูงานควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่าง ต่อเนื่อง การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบโครงการศึกษาดูงานและผลของการศึกษาดูงานที่ผ่านมา การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานเพื่อให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน การจัดอัตราส่วนให้แต่ หน่วยงานคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาดูงาน และการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร เพื่อไปศึกษาดู งานที่เหมาะสม

การผลิตผลงานวิชาการ ควรจัดทำนโยบายสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ การจูงใจให้บุคลากรสนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ การจัดสรร งบประมาณเงินรายได้ในการจัดซื้อตำราอุปกรณ์เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า การจัดทำ

แหล่งเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ การจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้บุคลากรได้กู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ การจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับการผลิตผลงานได้ตามข้อกำหนด การจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตผลงานทางวิชาการในแต่ละสาขาวิชาในการให้คำปรึกษาแนะนำและการจัดหาแหล่งเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของบุคลากร

นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พบว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ควรมีลักษณะดังนี้

ด้านการศึกษาดูงาน ควรมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอนคือ มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ประเมินความจำเป็นในการศึกษาดูงาน เลือกสถานที่ศึกษาดูงาน จัดการศึกษาดูงานและประเมินผลลัพธ์

ด้านการศึกษาต่อ ควรมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ มีการประเมินความจำเป็นในการจัดการศึกษาต่อ การคัดเลือกบุคลากร ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อประเมินผลลัพธ์

ด้านการพัฒนาตนเอง ควรดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน มีวิธีการพัฒนาตนเอง และมีการประเมินผลลัพธ์

ด้านการฝึกอบรม ควรดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ มีการประเมินความจำเป็นพิจารณาหลักสูตรการฝึกอบรม เลือกวิธีการและวิทยากรฝึกอบรมและมีการประเมินผลลัพธ์

วิระ อรรถมวงคล และ รัชฎา ธิโสภา (2549) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการควรกำหนดให้ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้มีเจตคติที่มุ่งการสนับสนุนงานวิชาการอย่างเต็มที่ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรใช้วิธีการอบรมการศึกษาดูงาน การสัมมนา การจัดอภิปรายกลุ่ม จัด Team Teaching จัดทำกิจกรรมบริการวิชาการ การฟังบรรยายพิเศษ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบรายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรใช้วิธีการอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การส่งไปดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การสอนงาน การหมุนเวียนการดำรงตำแหน่ง การส่งเสริมให้ทำวิจัย การให้รักษาการแทน การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ต่างรายงานว่า ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุนมีความแตกต่างกัน

และแนวทางการพัฒนาบุคลากรควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีเป้าหมายและแผนดำเนินการอย่างชัดเจน มีการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง

ธัญ เนียมกฤษ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในระดับมากซึ่งคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความต้องการพัฒนาด้านสาระในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุนไม่มีความแตกต่างกัน แต่วิธีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารต้องการให้พัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะๆ ต้องการให้พนักงานสายสนับสนุนทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และทำความเข้าใจตั้งแต่การวางแผนของหน่วยงานที่ตนเองสังกัด จนถึงการประเมินผลความสำเร็จตามแผน/โครงการนั้นๆ ต้องการให้มีการประชุมทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนต้องการให้พัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรมสัมมนาจากสถานที่ยี่เชื่อถือได้ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ และการเปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

จุฑามาส แสงอาวูธ และ พรนิภา จินดา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานงานที่สังกัด หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเรียงตามลำดับได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้าและไม่ประหยัด ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงานหัวหน้างานมีความเห็นตรงกันว่าด้านที่บุคลากรสายสนับสนุนมีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพระดับมาที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและด้านการวางแผนการวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้ปฏิบัติได้เรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านการวางแผนการวิเคราะห์งาน ความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ ด้านการวางแผน การวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และด้านความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

วรารวรรณ วาจารย์พรหม (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการและ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาควร นำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมากำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควร นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ และควรมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น พร้อมทั้งควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและนำผลจากการรายงานการพัฒนาบุคลากรมาเป็น แนวทางในการปรับปรุงครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและสถานศึกษาสูงสุด

พิชิต ลิทธิชัย (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขต 35 พบว่าความต้องการด้าน การพัฒนาบุคลากรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขต 35 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีเอกรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม และการนิเทศงาน มี ความต้องการพัฒนาบุคลากรในระดับ มาก ส่วนด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ, ด้านการศึกษา ต่อ, ด้านการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน และด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การ งาน มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องที่พนักงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรแยก เป็นรายด้านนั้น พบว่า ด้านการฝึกอบรมเรื่องที่พนักงานมีความต้องการรับการฝึกอบรมมากที่สุดคือ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์, ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ กิจกรรมการเผยแพร่ ข่าวสารทางวิชาการที่ต้องการมากที่สุดคือ การให้บริการค้นคว้าความรู้ต่างๆ ทาง Internet และ Intranet ของธนาคาร ส่วนด้านการนิเทศงาน มีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแนะนำเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด ด้านการศึกษาต่อ พบว่า สาขาวิชาที่มีความ ต้องการศึกษาต่อ คือสาขาวิชาคอมพิวเตอร์, ด้านการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน มี ความต้องการจะไปทัศนศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการให้บริการที่ติดต่อลูกค้ามากที่สุด และด้านการ โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ตำแหน่งที่มีความต้องการโยกย้ายสับเปลี่ยนมากที่สุดคือ ตำแหน่ง พนักงานสินเชื่อ

ปิ่นทิรา จันหลวง (2552) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยฯ ควรมีนโยบายใน การพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยฯ มีเป้าหมายและแผนดำเนินการ ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและมีการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง การ ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน มหาวิทยาลัยฯ มีหลักสูตรในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง การประชุมสัมมนา ผู้บริหาร ควรมีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ส่งเสริมในการศึกษาดูงานทั้งในและ ต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน การลาศึกษาต่อ ผู้บริหารควรมีนโยบาย สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออย่างชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะศึกษาต่อทั้ง ภายในและภายนอกประเทศอย่างชัดเจน

จรีพร บวรผดุงกิตติ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการศึกษาดูงานเพิ่มเติม ความต้องการด้านเนื้อหาการพัฒนาบุคลากรในระดับมากที่สุด อันดับแรกคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาอยู่ในระดับมากคือ เทคนิคการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและทักษะหรือเทคนิคในการบริหารจัดการและด้านจริยธรรม ตามลำดับ ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ควรปฏิบัติมากที่สุดคือ ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี แผนพัฒนาบุคลากรควรครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ และมีเนื้อหาเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ หน่วยงานควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ควรมีผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร ควรมีประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในรูปของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผลกระทบต่อการใช้บริการผู้ป่วย ตามลำดับ

ชนิษฐา มุตตาทหารัช (2538:บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ส่วนมากต้องการด้านการลาไปศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา ด้านการลาไปศึกษาต่อภายในประเทศแบบเต็มเวลา การลาไปศึกษาต่อต่างประเทศ การได้รับการปฐมนิเทศและแนะนำงาน การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน การฝึกอบรมหัวหน้างาน การฟังคำบรรยายจากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ การอ่านหนังสือวิชาชีพที่น่าสนใจ การไปดูงานในหน่วยงานอื่นและการประเมินความก้าวหน้าในด้านการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ต่างรายงานว่ ปัญหาที่พบในการพัฒนาบุคลากร คือ ปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง การวางแผนพัฒนาบุคลากรขาดข้อมูลที่จำเป็นและการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณและขาดบุคลากรผู้ดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ขาดบุคลากรและขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

จุฑามาส แสงอาวุธ และ พรนิภา จินดา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน มีความเห็นว่าปัญหาในการพัฒนา คือ การไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา/ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

พิรญาณ์ รัตน์น่วม (2549) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พบว่า ปัญหาที่

พบ 3 อันดับแรก ได้แก่ ความไม่ต่อเนื่องในการจัดทำโครงการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระของผู้บริหาร ขาดการวิเคราะห์และหาข้อสรุปด้านการติดตามและประเมินผลโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และการจัดการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่ไม่สามารถจัดได้ทั่วทุกสายงานและทุกระดับงาน

วรารวรรณ วาจารย์พรหม (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร รองลงมาได้แก่ การวางแผนบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปัญหาการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร รองลงมาได้แก่ ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ ความต้องการการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านความต้องการการพัฒนาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความต้องการการพัฒนาค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร รองลงมาได้แก่ การประเมินผลพัฒนาบุคลากร การกำหนดความต้องการการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร

จุรีพร บวรผดุงกิตติ (2542) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่นมีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง อันดับแรก คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและด้านการรับรู้ข่าวสาร

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539) ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ทุกแห่งมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งจัดคือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุดคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงและขาดบุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผน พบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร

พบว่า ขาดงบประมาณ และขาดบุคลากรผู้ดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ขาดบุคลากรและขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ได้ควรเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพปัญหาในกระบวนการนั้นว่ามีปัญหาและความต้องการเพื่อแก้ไขในระดับใด ดังนั้นเพื่อให้การศึกษานี้สามารถนำเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับระดับปัญหาที่เกิดขึ้น นำเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาสภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน นำเสนอแนวทางและแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม ประจำปี 2558-2559 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงรูปแบบและเชิงเนื้อหา ระดับบริการที่ได้รับและความต้องการในการได้รับการพัฒนา ศักยภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในระดับปฏิบัติ และระดับปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไข

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา การดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนใน ทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง เพื่อได้ข้อเสนอแนว ทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง โดยมีรายละเอียด ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่กำกับบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรสาย สนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง จำนวน 70 คน ที่มีคุณสมบัติดังนี้

ผู้บริหาร คือ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหารที่กำกับบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ รอง อธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและหัวหน้าฝ่าย ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ปีการศึกษา 2557 รวม 12 คน

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง คือ บุคลากรสาย สนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงาน มหาวิทยาลัยและพนักงานเงินรายได้ ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับตั้งแต่ 1 มกราคม 2557

ตาราง 1 จำนวนประชากรเป้าหมายจำแนกตามหน่วยงาน

ฝ่าย/หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรทั้งหมด (คน)
1. ฝ่ายนโยบายและระบบบริหาร	12
1.1 งานนโยบายและระบบบริหาร	1
1.2 งานประกันคุณภาพ	1
1.3 งานบริหารงานบุคคล	3
1.4 งานประชาสัมพันธ์	2
1.5 งานสารบรรณและธุรการ	3
1.6 งานเลขานุการ	2
2. ฝ่ายวิจัยและวิชาการ	7
2.1 งานทะเบียนและประมวลผลนักศึกษา	3
2.2 งานบริการการศึกษา	3
2.3 งานวิเทศสัมพันธ์	1
3. ฝ่ายจัดการทรัพย์สิน	27
3.1 งานพัสดุ	3
3.2 งานการเงินและบัญชี	4
3.3 งานอาคารสถานที่	19
4. ฝ่ายสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้	14
4.1 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	5
4.2 งานเทคโนโลยีการศึกษา	3
4.3 งานห้องสมุด	5
5. ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและวัฒนธรรม	10
5.1 งานกิจกรรมนักศึกษา	3
5.2 งานสวัสดิการนักศึกษา	5
5.3 งานศิลปวัฒนธรรม	1
5.4 งานทุน	1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

2.1 สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

ใช้แบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด ที่ผู้วิจัยศึกษาขึ้นจากการรวบรวมผลงานวิจัยที่ผ่านมา และทำการปรับให้สอดคล้องและครอบคลุมกับเนื้อหาการศึกษาในครั้งนี้ โดยสอบถามสภาพและปัญหา การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติและระดับปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขตาม กระบวนการการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

2.2 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนในทัศนะบุคลากรและผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

บุคลากร

- ใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด ที่ผู้วิจัยศึกษาขึ้นจากการรวบรวมผลงานวิจัยที่ผ่านมา และทำการปรับให้สอดคล้องและครอบคลุมกับเนื้อหาการศึกษาในครั้งนี้ โดยสอบถามความต้องการพัฒนาบุคลากรในทัศนะของบุคลากร ถึงระดับการพัฒนาที่ได้รับในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา และความต้องการในการพัฒนาในระยะ 3 ปี ข้างหน้า

- ใช้แบบสอบถามคำถามปลายแบบปลายเปิด และแบบสอบถามชนิดสำรวจรายการที่ผู้วิจัยศึกษาขึ้นจากการรวบรวมผลงานวิจัยที่ผ่านมา และทำการปรับให้สอดคล้องและครอบคลุมกับเนื้อหาการศึกษาในครั้งนี้ เกี่ยวกับทักษะและความต้องการการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการได้รับการพัฒนา

ผู้บริหาร

ใช้การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลความต้องการพัฒนาบุคลากรในทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา และการพัฒนาทักษะของบุคลากรกลุ่มดังกล่าว ในระยะ 3 ปี ข้างหน้า

แบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด

ตอนที่ 3 สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด

ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับทักษะและความต้องการการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน แบบสอบถามชนิดสำรวจรายการ

แบบสอบถามที่สร้างแล้วเสร็จ จะได้นำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาแล้วจึงจะนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มที่ต้องการศึกษา

การจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดเก็บข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง โดยให้กรอกแบบสอบถามและจัดเก็บด้วยตนเอง สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารใช้แบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องและนำมาประมวลผลแปลงข้อมูลที่ได้เป็นรหัสตัวเลข เพื่อให้สามารถประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage)

2. สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งพิจารณาจากระดับการปฏิบัติ และระดับปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และ 4) การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์โดย ค่าต่ำสุด (Min) ค่าสูงสุด (Max) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำถามปลายเปิดปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่

- ระดับสภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและผลเฉลี่ย

ระดับการดำเนินการ	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ช่วงของค่าเฉลี่ย	ระดับการดำเนินการ
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

- ระดับปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและผลเฉลี่ย

ระดับการแก้ไขปัญหา	ระดับคะแนน
ด่วนที่สุด	5
เร่งด่วน	4
รอได้	3
น่าจะได้รับการแก้ไข	2
ยังไม่จำเป็นต้องแก้ไข	1

ช่วงของค่าเฉลี่ย	ระดับคะแนนการแก้ไขปัญหา
4.51-5.00	ด่วนที่สุด
3.51-4.50	เร่งด่วน
2.51-3.50	รอได้
1.51-2.50	น่าจะได้รับการแก้ไข
1.00-1.50	ยังไม่จำเป็นต้องแก้ไข

3. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนระบุคลากรและผู้บริหารระดับบุคคล

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนพิจารณาจากระดับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมาและการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการภายใต้กรอบวิธีการพัฒนาต่างๆ วิเคราะห์โดยค่าต่ำสุด (Min) ค่าสูงสุด (Max) ค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ทักษะและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน คำถามปลายเปิดและแบบสอบถามชนิดสำรวจ วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ระดับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับและผลเฉลี่ย

ระดับการพัฒนาที่ได้รับ	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ช่วงของค่าเฉลี่ย	ระดับการพัฒนาที่ได้รับ
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

- ระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและผลเฉลี่ย

ระดับความต้องการพัฒนา	ระดับคะแนน
ด่วนที่สุด	5
เร่งด่วน	4
รอได้	3
น่าจะได้รับการพัฒนา	2
ยังไม่จำเป็นต้องพัฒนา	1

ช่วงของค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการพัฒนา
4.51-5.00	ด่วนที่สุด
3.51-4.50	เร่งด่วน
2.51-3.50	รอได้
1.51-2.50	น่าจะได้รับการพัฒนา
1.00-1.50	ยังไม่จำเป็นต้องพัฒนา

ผู้บริหาร

ใช้การสัมภาษณ์วิเคราะห์โดยการสรุปประเด็นและสังเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายถึงทิศทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ วิเคราะห์ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าต่ำสุด (Min) ค่าสูงสุด (Max) ค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง สภาพการดำเนินการและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ผลการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 สถานภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง
- ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
- ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากรที่ได้รับและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
- ตอนที่ 4 ทักษะการทำงานตามความต้องการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุน

ตอนที่ 1 สถานภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

ตาราง 2 จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ย จำแนกตามคุณลักษณะเพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัดและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มประชากรที่ศึกษา (N=70)

คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ	M
เพศ			
ชาย	35	50.0	
หญิง	35	50.0	
รวม	70	100.0	
อายุ (ปี)			37.16
ประเภทบุคลากร			
ข้าราชการ	10	14.3	
พนักงานมหาวิทยาลัย	39	55.7	
พนักงานเงินรายได้	19	27.1	
ลูกจ้างประจำ	2	2.9	
รวม	70	100	
ระดับการศึกษา			
< ปริญญาตรี	15	21.4	
ปริญญาตรี	39	55.7	
ปริญญาโท	16	22.9	
รวม	70	100	

คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ	M
หน่วยงานที่สังกัด			
งานนโยบายและแผน	1	1.4	
งานประกันคุณภาพ	1	1.4	
งานบริหารงานบุคคล	2	2.9	
งานประชาสัมพันธ์	1	1.4	
งานสารบรรณและธุรการ	3	4.3	
งานเลขานุการ	2	2.9	
งานทะเบียนและประมวลผลนักศึกษา	3	4.3	
งานบริการการศึกษา	3	4.3	
งานวิเทศสัมพันธ์	1	1.4	
งานพัสดุ	3	4.3	
งานการเงินและบัญชี	4	5.7	
งานอาคารสถานที่	19	27.1	
งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	6	8.6	
งานเทคโนโลยีการศึกษา	4	5.7	
งานห้องสมุด	6	8.6	
งานกิจกรรมนักศึกษา	5	7.1	
งานสวัสดิการนักศึกษา	5	7.1	
งานศิลปวัฒนธรรม	1	1.4	
รวม	70	100	
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ปี)			8.49

จากตารางที่ 2 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนเป็นผู้ชายและผู้หญิงในสัดส่วนที่เท่ากัน อายุเฉลี่ย 37.16 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาเป็นพนักงานเงินรายได้ คิดเป็นร้อยละ 27.1 เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 14.3 และต่ำสุดคือลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 22.9 และต่ำสุดคือ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.4 ส่วนใหญ่สังกัดงานอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 27.1 รองลงมาสังกัดงาน

เทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 8.6 และสังกัดงานห้องสมุด คิดเป็นร้อยละ 8.6 และต่ำสุดคือ สังกัดงานนโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 1.4 สังกัดงานประกันคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 1.4 สังกัดงานวิเทศสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 1.4 สังกัดงานประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 1.4 และสังกัดงานศิลปวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 1.4 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเฉลี่ย 8.49 ปี

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

จากผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนทั้ง 72 คน ต่างเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมามีการดำเนินการในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของผลการประเมินตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.43$, $SD=0.84$) 2) ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.33$, $SD=0.86$) 3) ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.23$, $SD=0.84$) 4) ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.18$, $SD=0.83$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

เมื่อพิจารณารายข้อ ถึงพบว่าส่วนใหญ่มีผลการดำเนินการในระดับปานกลางเช่นกัน (ตามตารางที่ 4 - 7) ยกเว้น 2 ข้อ ในด้านการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มีผลการประเมินการดำเนินการในระดับมาก คือ 1) หน่วยงานให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.54$, $SD=0.95$) 2) บุคลากรสายสนับสนุนมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานจัดขึ้น ($\bar{X}=3.57$, $SD=0.88$) (ตามตารางที่ 6)

จากผลการวิเคราะห์การแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนทั้ง 72 คน ต่างเห็นว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมามีการได้รับการแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วนทุกด้าน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของผลการประเมินตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.72$, $SD=0.92$) 2) ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.69$, $SD=0.87$) 3) ด้านการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.65$, $SD=0.98$) 4) ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=3.62$, $SD=0.91$) ตามลำดับ ตามตารางที่ 3

เมื่อพิจารณารายข้อ ถึงพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมามีการได้รับการแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วนทุกด้าน (ตามตารางที่ 4 - 7)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการดำเนินการและปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข ทั้งรายด้านและโดยรวม (N=70)

	กระบวนการพัฒนา		การดำเนินการ		การแก้ไขปัญหา		
	M	SD	M	SD	M	SD	
โดยรวม	3.31	0.78	ปานกลาง	0.88	3.68	0.88	เร่งด่วน
1. ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	3.18	0.83	ปานกลาง	0.91	3.62	0.91	เร่งด่วน
2. ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร	3.23	0.84	ปานกลาง	0.87	3.69	0.87	เร่งด่วน
3. ด้านการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	3.43	0.84	ปานกลาง	0.98	3.65	0.98	เร่งด่วน
4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	3.33	0.86	ปานกลาง	0.92	3.72	0.92	เร่งด่วน

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการดำเนินการและปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขด้านความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (N=70)

	กระบวนการพัฒนาด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร			การดำเนินการ			การแก้ไขปัญหา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
1. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมเสนอปัญหา ความต้องการและความเป็นเรื่องด่วนในการพัฒนาบุคลากร	3.33	0.90	ปานกลาง	3.62	0.93	เร่งด่วน			
2. การสำรวจความต้องการก่อนการดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	3.21	0.87	ปานกลาง	3.64	0.91	เร่งด่วน			
3. นำข้อมูลการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงาน มาพิจารณาในการนำเสนอประเด็นการพัฒนา	3.25	0.91	ปานกลาง	3.67	1.01	เร่งด่วน			
4. การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ในการนำเสนอประเด็นการพัฒนาบุคลากร	3.17	0.94	ปานกลาง	3.65	0.98	เร่งด่วน			
5. คำนึงถึงความต้องการ/ความเร่งด่วนของจุดมุ่งหมาย ตามสภาพบุคคล	3.12	1.00	ปานกลาง	3.6	0.99	เร่งด่วน			
6. คำนึงถึงความต้องการ/ความเร่งด่วนของจุดมุ่งหมาย ตามสภาพกลุ่มบุคคล	3.1	0.95	ปานกลาง	3.54	0.97	เร่งด่วน			
7. คำนึงถึงความต้องการ/ความเร่งด่วนของจุดมุ่งหมาย ตามสภาพหน่วยงาน	3.22	0.97	ปานกลาง	3.61	1.04	เร่งด่วน			

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการดำเนินงานและปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร (N=70)

	การดำเนินงาน			การแก้ไขปัญหา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
กระบวนการพัฒนาด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร						
1. แผนพัฒนาบุคลากรได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทาง ระยะเวลาดำเนินการแตกต่างกันตอนต่างๆ ไว้ล่วงหน้า	3.17	0.89	ปานกลาง	3.69	0.996	เร่งด่วน
2. แผนพัฒนาบุคลากรได้กำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน	3.18	0.903	ปานกลาง	3.66	0.956	เร่งด่วน
3. แผนพัฒนาบุคลากรได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดหางบประมาณอุปกรณ์ตามความต้องการ เพื่อให้เกิดการพัฒนา	3.25	0.914	ปานกลาง	3.7	0.944	เร่งด่วน
4. แผนพัฒนาบุคลากรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวโน้ม ค่านิยม เส้นทางอาชีพและสภาพแวดล้อม	3.2	0.964	ปานกลาง	3.68	0.947	เร่งด่วน
5. แผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการ/ความเร่งด่วนของบุคลากร	3.23	0.972	ปานกลาง	3.72	0.906	เร่งด่วน
6. แผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการ/ความเร่งด่วนของกลุ่มคน	3.19	0.981	ปานกลาง	3.65	0.927	เร่งด่วน
7. แผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการ/ความเร่งด่วนของหน่วยงาน	3.16	0.885	ปานกลาง	3.64	0.923	เร่งด่วน
8. การแจ้งแผนการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรทราบ	3.35	0.905	ปานกลาง	3.71	0.909	เร่งด่วน
9. หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.25	0.952	ปานกลาง	3.69	0.935	เร่งด่วน

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของระดับการปฏิบัติและปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร (N=70)

	การดำเนินการ				การแก้ไขปัญหา				
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
1. หน่วยงานให้ความสำคัญ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร	3.54	0.95	มาก	3.71	1.07	ระดับ	3.71	1.07	เร่งด่วน
2. ปฏิบัติตามขั้นตอนตามจุดมุ่งหมาย	3.4	0.87	ปานกลาง	3.67	1.04	ระดับ	3.67	1.04	เร่งด่วน
3. การพัฒนาบุคลากรทำให้พัฒนาทักษะ ความรู้ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	3.43	0.90	ปานกลาง	3.6	1.02	ระดับ	3.6	1.02	เร่งด่วน
4. บุคลากรทุกกลุ่มในหน่วยงานได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงอย่างต่อเนื่อง	3.25	1.04	ปานกลาง	3.63	1.12	ระดับ	3.63	1.12	เร่งด่วน
5. การประชาสัมพันธ์ข่าวการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	3.46	0.91	ปานกลาง	3.63	1.09	ระดับ	3.63	1.09	เร่งด่วน
6. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการพัฒนาบุคลากร	3.4	0.88	ปานกลาง	3.61	1.00	ระดับ	3.61	1.00	เร่งด่วน
7. หน่วยงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ เช่น อบรม ศึกษาดูงานและ ศึกษาต่อ	3.49	0.98	ปานกลาง	3.73	1.08	ระดับ	3.73	1.08	เร่งด่วน
8. ท่านมี ความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานจัดขึ้นระดับใด	3.57	0.88	มาก	3.71	1.09	ระดับ	3.71	1.09	เร่งด่วน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติและปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (N=70)

	การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร		การดำเนินการ		การแก้ไขปัญหา	
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
1. การประเมินผลการดำเนินงานภายหลังการดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	3.39	0.91	ปานกลาง	3.68	0.98	เร่งด่วน
2. การประเมินผลตามแผน วัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาที่กำหนด	3.28	0.86	ปานกลาง	3.74	0.92	เร่งด่วน
3. ประเมินการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพของบุคลากร	3.35	0.98	ปานกลาง	3.74	0.97	เร่งด่วน
4. การติดตามผลการพัฒนาบุคลากร หลังการดำเนินการ	3.31	0.89	ปานกลาง	3.75	0.998	เร่งด่วน

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรังในประเด็นอื่นๆ วิเคราะห์จากคำถามปลายเปิด มีผลการศึกษาดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 8 จำนวนประเด็นปัญหาอื่น ของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง (N=21)

ประเด็นปัญหา	ความถี่
1. ขาดความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอในการพัฒนาบุคลากร	3
2. ความไม่พร้อมเพียงเพื่อร่วมกิจกรรมด้านการพัฒนา (กิจกรรมแต่ละครั้งมีคนเข้าร่วมน้อยเกินไป)	3
3. โอกาสการได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน เช่น บุคลากรที่ตำแหน่งต่ำกว่า หรือที่ปฏิบัติงานเวรจะไม่ได้มีโอกาสพัฒนา การปกครองระหว่างหน่วยงานที่เท่าเทียมกัน	3
4. นโยบายไม่ชัดเจน การทำงานไม่เป็นในทิศทางเดียวกัน	2
5. งานประจำมากทำให้ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาได้	2
6. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การสื่อสารภายในองค์กร	1
7. ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละส่วนงาน ที่จะคอยเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำกับบุคลากรในสายงาน	1
8. มหาวิทยาลัยไม่มีแนวทางการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความต้องการพัฒนาความรู้ โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นที่ชัดเจน	1
9. ขาดระบบการประเมินก่อนการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร	1
10. การพัฒนาไม่ตรงจุด ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้จริง	1
11. การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรส่วนมากจัดในภาพรวม ไม่สนองความต้องการพัฒนาด้านวิชาชีพหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	1
12. บุคลากรงานช่างขาดอุปกรณ์เครื่องมือช่างพื้นฐานและสถานที่ปฏิบัติ	1
13. แรงจูงใจในการพัฒนาฝีมือการทำงานให้สูงขึ้น เช่น ลูกมือช่าง ผู้ช่วยช่าง ยังไม่มีความทุ่มเทในการพัฒนาฝีมือด้านช่าง	1
รวม	21

จากตารางที่ 8 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 21 คน ได้เสนอปัญหาอื่นๆ ในการพัฒนาบุคลากร ประเด็นปัญหาที่มีความถี่สูงสุดคือ ขาดความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอในการพัฒนาบุคลากร ความไม่พร้อมเพียงในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการพัฒนาบุคลากรและโอกาสการได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน เช่น บุคลากรที่ตำแหน่งต่ำกว่า หรือปฏิบัติงานเวรจะไม่ได้มีโอกาสพัฒนา การปกครองระหว่างหน่วยงานไม่เท่าเทียมกัน

ตาราง 9 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง (N=23)

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา	ความถี่
1. กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร การนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรมาใช้อย่างชัดเจนและนำนโยบายมาปฏิบัติอย่างจริงจัง	2
2. พัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน (ให้ลูกมือช่างทุกคนพัฒนาตนเองในงานที่ตนรับผิดชอบ ศึกษาต่อหรือฝึกปฏิบัติหลักสูตรระยะสั้นด้านวิชาชีพ)	2
3. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2
4. การมีส่วนร่วมในการเสนอกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	2
5. ควรจัดกิจกรรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นตามทักษะความต้องการ	2
6. นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล	1
7. บุคลากรที่เรียนควรวางแผนการทำงานนอกเวลาราชการ	1
8. การประเมินที่ไม่รับฟังปัญหาในการปฏิบัติงาน	1
9. จัดการพัฒนาบุคลากรตามความสนใจควรมีการพัฒนาต่อยอด	1
10. ควรจัดให้มีกิจกรรมนอกสถานที่	1
11. ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นกลุ่มเล็กๆ จะทำให้จัดกิจกรรมได้ง่ายขึ้น	1
12. จัดส่งบุคลากรแต่ละคนให้ไปอบรมเพื่อให้มีความรู้ด้านวิชาชีพที่ทำงานมากขึ้น	1
13. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือในกลุ่มที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน	1
14. ควรจัดศึกษาดูงานให้หน่วยงานปีละ 2 ครั้ง	1
15. ผู้บริหารควรทราบปัญหาในการปฏิบัติงานบ้าง	1
16. ควรส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้อการศึกษาระดับที่สูงขึ้น	1
17. ควรจัดระเบียบการทำงานใหม่ให้มีสำนักงานเพื่อการเตรียมพร้อม	1
รวม	23

จากตารางที่ 9 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุน 23 คน ให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาในประเด็นการพัฒนาที่มีความถี่สูงสุดคือ ประเด็นการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร การนำเครื่องมือพัฒนาองค์กรมาใช้อย่างชัดเจนและนำนโยบายมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ประเด็นการมีส่วนร่วมในการเสนอกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประเด็นจัดกิจกรรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นตามทักษะความต้องการและประเด็นการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันสูงสุด (2 คน)

ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากรที่ได้รับและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

การวิเคราะห์ระดับการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557) และวิเคราะห์ระดับความต้องการพัฒนาในระยะ 3 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560) จำแนกตามรูปแบบ/ชนิดการพัฒนาบุคลากรได้ผลดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาที่ได้รับความต้องการพัฒนา จำแนกตามรูปแบบ/ชนิดการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน (n=70)

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน	การพัฒนาที่ได้รับ			ความต้องการการพัฒนา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
โดยรวม	2.99	0.69	ปานกลาง	3.63	0.70	เร่วง่วน
1. การฝึกอบรม	3.13	0.81	ปานกลาง	3.81	0.74	เร่วง่วน
2. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ	3.13	0.71	ปานกลาง	3.69	0.91	เร่วง่วน
3. การนิเทศงาน	3.37	0.79	ปานกลาง	3.94	0.70	เร่วง่วน
4. การศึกษาต่อ	2.74	0.95	ปานกลาง	3.45	1.08	รอได้
5. การทัศนศึกษาดูงาน	3.02	0.94	ปานกลาง	3.75	0.80	เร่วง่วน
6. การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน	2.53	0.8	ปานกลาง	3.02	0.97	รอได้
7. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	3.28	0.82	ปานกลาง	3.57	0.98	เร่วง่วน

จากตารางที่ 10 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อระดับการพัฒนาที่ได้รับในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.99$, $SD=0.69$) และมีความเห็นต่อความต้องการพัฒนาในระยะ 3 ปี ข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560) ในภาพรวมมีความต้องการพัฒนาเร่งด่วน ($\bar{X}=3.63$, $SD=0.70$)

เมื่อพิจารณาระดับการพัฒนาที่ได้รับรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนิเทศงาน ($\bar{X}=3.37$, $SD=0.79$) รองลงมาคือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ($\bar{X}=3.28$, $SD=0.82$) การฝึกอบรม ($\bar{X}=3.13$, $SD=0.81$) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ($\bar{X}=3.13$, $SD=0.71$) การทัศนศึกษาดูงาน ($\bar{X}=3.02$, $SD=0.94$) การศึกษาต่อ ($\bar{X}=2.74$, $SD=0.95$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ($\bar{X}=2.53$, $SD=0.89$)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรายด้านพบว่า ด้านที่ต้องการได้รับการพัฒนาเร่งด่วน คือ การนิเทศงาน ($\bar{X}=3.94$, $SD=0.7$) รองลงมาคือ การฝึกอบรม ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.74$) การทัศนศึกษาดูงาน ($\bar{X}=3.75$, $SD=0.8$) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ($\bar{X}=3.57$, $SD=0.98$) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ($\bar{X}=3.69$, $SD=0.91$) ตามลำดับและด้านที่รอการพัฒนาได้ คือ การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ($\bar{X}=3.02$, $SD=0.97$) และการศึกษาต่อ ($\bar{X}=3.45$, $SD=1.08$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความต้องการพัฒนา (n=70)

	การพัฒนาด้านการฝึกอบรม			การพัฒนาที่ได้รับ			ความต้องการพัฒนา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
1. การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการบรรยายเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.26	0.90	ปานกลาง	3.83	0.86	แรงต่วน	3.83	0.86	แรงต่วน
2. การฝึกอบรมระหว่างทำงานเพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	3.12	0.96	ปานกลาง	3.88	0.78	แรงต่วน	3.88	0.78	แรงต่วน
3. การฝึกอบรมเพื่อความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	3.1	0.99	ปานกลาง	3.81	1.06	แรงต่วน	3.81	1.06	แรงต่วน
4. การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง	2.94	0.92	ปานกลาง	3.6	0.98	แรงต่วน	3.6	0.98	แรงต่วน
5. การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างประสบการณ์ตรง	3.13	1.04	ปานกลาง	3.93	0.91	แรงต่วน	3.93	0.91	แรงต่วน
6. การฝึกอบรมโดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.45	0.95	ปานกลาง	3.81	0.10	แรงต่วน	3.81	0.10	แรงต่วน
7. การฝึกอบรมที่จัดโดยองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่	2.96	0.86	ปานกลาง	3.65	0.92	แรงต่วน	3.65	0.92	แรงต่วน
8. การฝึกอบรมที่จัดโดยฝ่ายพัฒนาบุคลากร	3.28	0.89	ปานกลาง	3.77	0.84	แรงต่วน	3.77	0.84	แรงต่วน
9. การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน	3.03	1.00	ปานกลาง	3.94	0.88	แรงต่วน	3.94	0.88	แรงต่วน

จากตารางที่ 11 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อการได้รับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.13$, $SD=0.81$) และมีความต้องการได้รับการพัฒนาเร่งด่วน ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.74$)

เมื่อพิจารณารายข้อของระดับการบริการที่ได้รับด้านการฝึกอบรมพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการฝึกอบรมโดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, $SD=0.95$) รองลงมาคือ การฝึกอบรมที่จัดโดยฝ่ายพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$, $SD=0.90$) และการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.1$, $SD=0.99$)

เมื่อพิจารณารายข้อของระดับความต้องการพัฒนาด้านการฝึกอบรมพบว่า บุคลากรต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านเร่งด่วนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.94$, $SD=0.88$) รองลงมาคือ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างประสบการณ์ตรง ($\bar{X}=3.93$, $SD=0.93$)

จากตารางที่ 12 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยการได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.13$, $SD=0.71$) และมีความต้องการได้รับการพัฒนาเร่งด่วน ($\bar{X}=3.69$, $SD=0.91$)

เมื่อพิจารณาระดับการบริการที่ได้รับตามรูปแบบของการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการพบว่า การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจาก Internet มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$, $SD=1.02$) รองลงมาคือ การได้รับรู้ข่าวสารต่างๆ จากระบบงาน Intranet ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$, $SD=0.93$) และการอ่านหนังสือพิมพ์รายวัน วารสารต่างๆ ที่จัดหาไว้ให้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.74$, $SD=0.90$)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาตามประเภทของการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการพบว่า บุคลากรต้องการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้นเร่งด่วนและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.07$, $SD=3.82$) รองลงมาคือ การอ่านบทความวิชาการจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.02$, $SD=5.10$) ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่รอได้คือการอ่านหนังสือพิมพ์รายวัน วารสารต่างๆ ที่จัดหาไว้ให้ ($\bar{X}=3.39$, $SD=0.89$) การฟังบรรยายทางวิชาการตามสถานที่ต่างๆ ($\bar{X}=3.46$, $SD=0.84$) และการค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมจากห้องสมุด ($\bar{X}=3.35$, $SD=0.92$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของการพัฒนาที่ได้รับและความต้องการพัฒนาทางวิชาการ (n=70)

การพัฒนาด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ	การพัฒนาที่ได้รับ		ความต้องการพัฒนา	
	M	SD	M	SD
1. การได้รับข่าวสารต่างๆ จากวารสารของมหาวิทยาลัย	3.3	0.90	ปานกลาง	ปานกลาง
2. การได้รับข่าวสารต่างๆ จากระบบงาน Intranet ของมหาวิทยาลัย	3.49	0.93	ปานกลาง	ปานกลาง
3. การอ่านบทความวิชาการจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	2.89	0.87	ปานกลาง	ปานกลาง
4. การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้น	3.13	0.98	ปานกลาง	ปานกลาง
5. การอ่านหนังสือพิมพ์รายวัน วารสารต่างๆ ที่จัดทำไว้ให้	2.74	0.90	ปานกลาง	ปานกลาง
6. การฟังบรรยายทางวิชาการตามสถานที่ต่างๆ	2.82	0.87	ปานกลาง	ปานกลาง
7. การค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมจากห้องสมุด	2.84	0.94	ปานกลาง	ปานกลาง
8. การรับข่าวสารใหม่ๆ จากผู้บังคับบัญชา	3.1	0.97	ปานกลาง	ปานกลาง
9. การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจาก INTERNET	3.62	1.02	มาก	มาก
10. การรับข่าวสารใหม่ๆ จากวิทยุโทรทัศน์	3.12	0.96	ปานกลาง	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อการได้รับการพัฒนาโดยการนิเทศงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$, $SD=0.79$) และบุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาเร่งด่วน ($\bar{X}=3.94$, $SD=0.70$)

เมื่อพิจารณาระดับการบริการที่ได้รับตามลักษณะการนิเทศงานพบว่า การให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.47$, $SD=0.83$) รองลงมาคือ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.42$, $SD=0.92$) และการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.21$, $SD=0.90$)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาด้านการนิเทศงาน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเร่งด่วน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.00$, $SD=0.84$) รองลงมาคือ การชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.97$, $SD=0.79$)

จากตารางที่ 14 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านการศึกษาต่อโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยการได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.74$, $SD=0.946$) และรอการได้รับการพัฒนาได้ ($\bar{X}=3.45$, $SD=1.08$)

เมื่อพิจารณาระดับการบริการที่ได้รับด้านการศึกษาต่อพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการศึกษาต่อเพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.03$, $SD=1.11$) รองลงมาคือ การศึกษาต่อเพื่อให้ความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.95$, $SD=1.14$)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการศึกษาต่อพบว่า บุคลากรต้องการศึกษาต่อเพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรเร่งด่วนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.72$, $SD=1.22$) รองลงมาคือ การศึกษาต่อเพื่อให้ความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ($\bar{X}=3.66$, $SD=1.15$) และการศึกษาต่อต่างประเทศเป็นการพัฒนาที่รอได้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=2.75$, $SD=1.34$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความต้องการพัฒนา (n=70)

	การพัฒนาที่เห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความต้องการพัฒนา			ความต้องการพัฒนา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
การพัฒนาด้านการทำงาน						
1. การให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.47	0.83	ปานกลาง	3.85	0.79	เร่่งด่วน
2. การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา	3.21	0.90	ปานกลาง	3.79	0.80	เร่่งด่วน
3. การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.42	0.92	ปานกลาง	4	0.84	เร่่งด่วน
4. การชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยผู้บังคับบัญชา	3.37	0.93	ปานกลาง	3.97	0.80	เร่่งด่วน

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับความต้องการพัฒนาที่ศึกษาต่อ (n=70)

	การพัฒนาที่ได้รับความต้องการพัฒนา			ความต้องการพัฒนา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
1. การศึกษาต่อนอกเวลาทำงาน	2.86	1.20	ปานกลาง	3.6	1.17	รอได้
2. การศึกษาต่อในเวลาทำงาน	2.47	1.13	น้อย	3.29	1.15	รอได้
3. ใช้ทุนส่วนตัวในการศึกษาต่อ	2.56	1.13	ปานกลาง	3.14	1.29	รอได้
4. ใช้ทุนของมหาวิทยาลัยในการศึกษาต่อ	2.65	1.26	ปานกลาง	3.39	1.26	รอได้
5. ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา	2.83	1.19	ปานกลาง	3.57	1.30	เร่งด่วน
6. ศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	2.9	1.15	ปานกลาง	3.55	1.26	เร่งด่วน
7. การศึกษาต่อเพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กร	3.03	1.11	ปานกลาง	3.72	1.22	เร่งด่วน
8. การศึกษาต่อเพื่อสอบเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.79	1.07	ปานกลาง	3.47	1.19	รอได้
9. การศึกษาต่อเพื่อให้ความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น	2.95	1.14	ปานกลาง	3.66	1.15	เร่งด่วน
10. การศึกษาต่อในประเทศ	2.72	1.15	ปานกลาง	3.31	1.30	รอได้
11. การศึกษาต่อต่างประเทศ	2.23	1.04	น้อย	2.75	1.34	รอได้

จากตารางที่ 15 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านการทัศนศึกษาดูงานโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยการได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.02$, $SD=0.94$) และบุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนาด้านการทัศนศึกษาดูงานเร่งด่วน ($\bar{X}=3.75$, $SD=0.80$)

เมื่อพิจารณาระดับการบริการที่ได้รับด้านการทัศนศึกษาพบว่า การทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.24$, $SD=1.16$) รองลงมาคือ การทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.22$, $SD=1.15$) และการทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานในต่างประเทศมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.51$, $SD=1.20$)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการทัศนศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนต้องการทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นเร่งด่วนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.06$, $SD=0.88$) รองลงมาคือ การทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ($\bar{X}=4.03$, $SD=0.88$)

จากตารางที่ 16 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยการได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.53$, $SD=0.89$) และการพัฒนาโดยการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานสามารถรอได้ ($\bar{X}=3.02$, $SD=0.97$)

เมื่อพิจารณาระดับการบริการที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาด้านการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานพบว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อการเรียนรู้มากขึ้นและสามารถทำแทนกันได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.67$, $SD=0.98$) รองลงมาคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.63$, $SD=0.95$)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการที่บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการรอการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้มีการเรียนรู้มากขึ้นและสามารถนำทดแทนกันได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.16$, $SD=1.03$) รองลงมาคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X}=3.08$, $SD=1.06$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับความต้องการพัฒนา (n=70)

การพัฒนาที่ต้องการพัฒนา	การพัฒนาที่ได้รับ		ความต้องการพัฒนา	
	M	SD	M	SD
1. การทำงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.22	1.15	4.03	0.88
2. การทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น	3.24	1.16	4.06	0.88
3. การทำงานด้านเทคนิคการจัดกาสำนักงาน	3.07	0.95	3.67	0.94
4. การทำงานด้านการให้บริการ	3.07	1.02	3.94	0.83
5. การทำงาน ณ หน่วยงานอื่นๆ ในมหาวิทยาลัย	3.18	0.97	3.84	0.87
6. การทำงานของมหาวิทยาลัยอื่น	3.16	1.04	3.9	0.89
7. การทำงานโดยใช้ทุนส่วนตัว	2.59	1.07	3.06	1.25
8. การทำงานโดยใช้ทุนมหาวิทยาลัย	2.81	0.97	3.58	1.01
9. การทำงานเพื่อผ่อนคลายความเครียดในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	2.94	1.02	3.68	0.98
10. การทำงานในต่างประเทศ	2.51	1.20	3.24	1.30

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่ได้รับและความต้องการพัฒนาต่อกิจการที่ย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ที่การงาน (n=70)

การพัฒนาต่อกิจการที่ย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ที่การงาน	การพัฒนาที่ได้รับ			ความต้องการพัฒนา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
1. การสับเปลี่ยนงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	2.51	0.94	ปานกลาง	3.06	1.06	รอได้
2. การย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่แตกต่างจากเดิม	2.4	0.98	น้อย	2.9	1.13	รอได้
3. การสับเปลี่ยนหน้าที่ที่การงานเพื่อให้มีการเรียนรู้งานมากขึ้นและสามารถทำทดแทนกันได้	2.67	0.98	ปานกลาง	3.16	1.03	รอได้
4. การสับเปลี่ยนหน้าที่ที่การงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	2.63	0.95	ปานกลาง	3.08	1.06	รอได้
5. การหมุนเวียนงานระหว่างคณะ/วิทยาเขต เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานและประสบการณ์ใหม่	2.42	1.05	น้อย	2.89	1.17	รอได้

จากตารางที่ 17 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนโดยการปฐมนิเทศพนักงานใหม่โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยการได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$, $SD=0.82$) และมีความต้องการพัฒนาเร่งด่วน ($\bar{X}=3.57$, $SD=0.98$)

เมื่อพิจารณาระดับการบริการที่ได้รับด้านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ พบว่า การได้รับการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ระบบการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการ การบริหารงานบุคคล ในเบื้องต้นในวันที่มาปฏิบัติงานวันแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$, $SD=0.86$) รองลงมาคือ กิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.24$, $SD=0.10$)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาพบว่า การได้รับการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ระบบการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการ การบริหารงานบุคคลในเบื้องต้นในวันที่มาปฏิบัติงานวันแรกเร่งด่วนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.61$, $SD=1.02$) รองลงมาคือ กิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่จัดโดยมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=3.56$, $SD=1.09$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาที่รับรู้และความต้องการพัฒนาด้านการทำงานใหม่ (n=70)

	การพัฒนาที่รับรู้			ความต้องการพัฒนา		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
การพัฒนาด้านการปฐมภูมิเทศบาลเมืองใหม่	3.38	0.86	ปานกลาง	3.61	1.02	เร่งด่วน
1. การแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ระบบการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการ การบริหารงานบุคคลในเบื้องต้นในวันที่มาปฏิบัติงานวันแรกจากงานบริหารงานบุคคล	3.21	0.94	ปานกลาง	3.49	0.98	รอได้
2. กิจกรรมปฐมภูมิเทศบาลเมืองใหม่ที่จัดโดยวิทยเขตตรง	3.24	0.10	ปานกลาง	3.56	1.09	เร่งด่วน
3. กิจกรรมปฐมภูมิเทศบาลเมืองใหม่ที่จัดโดยมหาวิทยาลัย						

ตอนที่ 4 ทักษะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

การวิเคราะห์ทักษะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในระยะ 3 ปี ข้างหน้า ผลการศึกษาดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ความต้องการพัฒนาตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามประเด็นการพัฒนา (N=47)

ประเด็นการพัฒนา	จำนวน (คน)
ด้านเกี่ยวกับสำนักงาน	
1. ระเบียบสารบรรณ การเขียนหนังสือราชการ	3
2. ภาษาต่างประเทศ	3
3. ทักษะการสอนงาน	2
4. การขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	2
5. การพัฒนาบุคลิกภาพในการให้บริการอย่างมืออาชีพ	2
6. ทักษะทางด้านวิชาชีพ	2
7. ทักษะการให้บริการสู่มืออาชีพ	2
8. การวิจัยพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ	1
9. ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1
10. ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	1
11. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	1
12. การจัดการระบบเอกสาร	1
13. การทำงานเป็นทีม	1
14. ระบบกลไกการประเมินคุณภาพภายในงานและการประกันคุณภาพ	1
15. การสื่อสารองค์กร	1
16. การบริหารจัดการความเสี่ยง	1
17. การสร้างวัฒนธรรมการบริการ	1
18. การบริหารจัดการองค์กร	1
19. การพัฒนาทักษะการคิดสู่การแก้ปัญหาหน้างาน	1

ประเด็นการพัฒนา	จำนวน (คน)
20. การคิดเชิงบวก	1
21. ทักษะการนำเสนอ	1
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
22. การใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นฟรีแวร์	1
23. ความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ	1
24. การใช้โปรแกรมด้านการพัฒนาสื่อการสอน	1
25. การดูแลระบบปฏิบัติการ	1
26. การเขียนโปรแกรมพัฒนาระบบ	1
27. การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น รวมถึงการบำรุงรักษา	1
28. การเขียนโปรแกรมอย่างง่าย เช่น Access	1
29. ทักษะคอมพิวเตอร์	1
30. การจัดการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์	1
31. การออกแบบภาพกราฟิก เว็บไซต์	1
32. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์/วิเคราะห์ข้อมูลสถิติ	1
33. กระบวนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1
ด้านช่าง/เทคนิค	
34. การศึกษาดูงานเกี่ยวกับงานยานยนต์	1
35. การอบรมเรื่องการใช้เครื่องมือช่างทั่วไป	1
36. ความรู้ในระบบเครื่องยนต์ใหม่ๆ	1
37. การซ่อมเครื่องปรับอากาศระบบซิลเลอร์	1
38. ศึกษาดูงานสถานที่จริงด้านวิชาชีพช่างไฟฟ้า	1

จากตารางที่ 18 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 47 คน ต้องการให้มีการพัฒนาด้านสำนักงานสูงสุด จำนวน 30 คน รองลงมาคือด้านเทคโนโลยี จำนวน 12 คน และด้านช่าง/เทคนิค จำนวน 5 คน

ตารางที่ 19 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (N=57)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	จำนวน (คน)
1. ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร	14
2. หลักการให้บริการที่ดี	14
3. ทักษะการทำงานเป็นทีม	13
4. การคิดเชิงบวก	13
5. การสร้างมนุษยสัมพันธ์	3

จากตารางที่ 19 เมื่อพิจารณาความต้องการพัฒนาด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 57 คน ต้องการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สูงสุดใน ส่วนที่เกี่ยวกับการประสานงาน การสื่อสารและหลักการให้บริการที่ดี จำนวน 14 คน รองลงมาคือ ทักษะการทำงานเป็นทีมและการคิดเชิงบวก จำนวน 13 คน

ตารางที่ 20 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการทักษะด้านการประสมแนวความคิด (N=59)

ทักษะด้านประสมความคิด	จำนวน (คน)
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	9
2. แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	9
3. ทักษะการแก้ปัญหา	8
4. ทักษะการวางแผน	7
5. การคิดและวิเคราะห์	6
6. การคิดเชิงกลยุทธ์	6
7. ทักษะการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ	6
8. หลักการครองตน ครองคนและครองงาน	6
9. ทำอย่างไรให้สนุกกับงานที่ได้รับ	1
10. การเป็นผู้ให้ ผู้รับในบางโอกาส	1

จากตารางที่ 20 เมื่อพิจารณาความต้องการพัฒนาทักษะด้านการประสมแนวคิดพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 59 คน ต้องการพัฒนาทักษะด้านการประสมแนวคิด สูงสุดในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน รองลงมาคือ ทักษะการแก้ปัญหา จำนวน 8 คน

ตารางที่ 21 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ (N=60)

หลักสูตร	จำนวน (คน)
1. การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น	12
2. การใช้โปรแกรม Microsoft Excel	9
3. การสร้างเว็บไซต์ Joomla	9
4. การสร้างสรรคงานนำเสนอด้วย Movie Maker	6
5. การใช้ Email และ Internet	5
6. การใช้งานโปรแกรม Mind Map	4
7. การใช้โปรแกรม Microsoft Word	3
8. การใช้โปรแกรม Microsoft Access	3
9. การใช้โปรแกรม Microsoft PowerPoint	1
10. การดูแลรักษาและช่วยบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์	1

จากตารางที่ 21 เมื่อพิจารณาความต้องการพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 60 คน ต้องการพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ในหลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นสูงสุด จำนวน 12 คน รองลงมาคือ หลักสูตรการใช้โปรแกรม Microsoft Excel จำนวน 9 คน และหลักสูตรการสร้างเว็บไซต์ Joomla จำนวน 9 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 22 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะเพื่อการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นที่ (N=55)

ทักษะเพื่อการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	จำนวน (คน)
1. การทำวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนางาน	26
2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	18
3. การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS	6
4. การทำผลงานเชิงวิเคราะห์/สังเคราะห์	5

จากตารางที่ 22 เมื่อพิจารณาความต้องการพัฒนาทักษะเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 55 คน ต้องการพัฒนาทักษะเพื่อการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น สูงสุดในส่วนการทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนางาน จำนวน 26 คน รองลงมาคือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จำนวน 18 คน การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS จำนวน 6 คน และการทำงานเชิงวิเคราะห์/สังเคราะห์ จำนวน 5 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 23 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอื่นๆ (N=51)

ทักษะการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
1. จัดทำรายงานการประชุม	10
2. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	9
3. ทักษะการนำเสนอ	8
4. การจัดระบบเอกสาร	8
5. การเกษียณ การเขียนหนังสือราชการและการจับประเด็น	7
6. ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	3
7. การบริหารโครงการ	2
8. การบริหารเวลา	2
9. ทักษะการจัดประชุม	1
10. ทักษะการฟังและสรุปประเด็น	1

จากตารางที่ 23 เมื่อพิจารณาความต้องการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 51 คน ต้องการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่สูงสุดคือ การจัดทำรายงานการประชุม จำนวน 10 คน รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ จำนวน 9 คน

ตารางที่ 24 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการรับข่าวสารทางวิชาการจำแนกตามรูปแบบการเผยแพร่ข่าวสาร (N=60)

รูปแบบ	จำนวน (คน)
1. จัดทำเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ออกเผยแพร่	23
2. ให้บริการค้นคว้าความรู้ต่างๆ ทาง Internet	17
3. จัดมูมนหนังสือและตำราแก่บุคลากรเพื่อการศึกษาค้นคว้า	11
4. รับวารสารและเอกสารทางวิชาการจากหน่วยงานอื่น	9

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาความต้องการรับข่าวสารทางวิชาการพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 60 คน เห็นว่าการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดคือ การจัดทำเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ออกเผยแพร่ จำนวน 23 คน รองลงมาคือ การให้บริการค้นคว้าความรู้ทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 17 คน

ตารางที่ 25 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจำแนกตามประเด็นการพัฒนา (N=59)

ประเด็นการพัฒนา	จำนวน (คน)
1. แนวทางการในการปฏิบัติงาน	21
2. เจตคติที่ถูกต้อง และเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	20
3. ความรู้และประสบการณ์การทำงาน	9
4. ทักษะในการปฏิบัติงาน	7
5. ความสามัคคี	1
6. การให้กำลังใจผู้บังคับบัญชาและสนับสนุน	1

จากตารางที่ 25 เมื่อพิจารณาความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 59 คน มีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีความถี่สูงสุดคือ ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการปฏิบัติงาน จำนวน 21 คน รองลงมาคือ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแนะนำเจตคติที่ถูกต้อง และเหมาะสมในการปฏิบัติงาน จำนวน 20 คน

ตารางที่ 26 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานจำแนกตามประเด็นการพัฒนา (N=59)

ประเด็นการพัฒนา	ความถี่ (คน)
1. การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบ	44
2. การให้บริการที่ดี	9
3. เทคนิคการบริหารสำนักงาน	5
4. ทำงานอย่างเป็นระบบ	1

จากตารางที่ 26 เมื่อพิจารณาความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนผู้ตอบแบบสอบถามต้องการจำนวน 59 คน ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน โดยมีความถี่สูงสุดคือ การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ จำนวน 44 คน รองลงมาคือ การให้บริการที่ดี จำนวน 9 คน

ทัศนะผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและหัวหน้าฝ่าย ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ปีการศึกษา 2557 รวม 12 คน ถึงความต้องการพัฒนาบุคลากรในทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา และการพัฒนาทักษะของบุคลากรกลุ่มดังกล่าวในระยะ 3 ปี ข้างหน้า สรุปดังนี้

ความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

ด้านการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน
2. การเขียน Website อย่างง่ายๆ
3. จิตสำนึกในการทำงาน การทำงานเชิงรุก การทำงานอย่างเป็นระบบและการจัดทำแผนการทำงานรายงาน
4. การทำงานเป็นทีม สร้างความเป็นหนึ่งเดียว
5. บุคลิกภาพและการสื่อสารสู่การบริการเหนือความคาดหวัง
6. การสื่อสารภาษาอังกฤษในการทำงาน

ด้านการนิเทศงาน

ระบบที่เลี้ยงที่ให้คำปรึกษาการทำงานกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ

ด้านการศึกษาต่อ

การสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น บุคลากรที่ได้รับการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อจะไม่สามารถทำงานในวันหยุดและนอกเวลาได้อย่างเต็มที่และมีผลต่อสมรรถิการทำงาน

ด้านการทัศนศึกษาดูงาน

สนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนดูงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำแนวทางมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานทำได้เฉพาะภายในงานเดียวกันเพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น

ด้านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่โดยการแนะนำภาระงานให้กับบุคลากรใหม่รับทราบด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการดำเนินการและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง สรุปผลของการวิจัยและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายและเพศหญิงในสัดส่วนที่เท่ากัน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย รองลงมาเป็นพนักงานเงินรายได้, ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาปรากฏว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโทและต่ำสุดคือต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดงานอาคารสถานที่ รองลงมาสังกัดงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และสังกัดงานห้องสมุด และต่ำสุดคือ สังกัดงานนโยบายและแผน, สังกัดงานประกันคุณภาพ และสังกัดงานศิลปวัฒนธรรม และบุคลากรสายสนับสนุนมีอายุงานเฉลี่ย 8.49 ปี สรุปผลการวิจัยดังนี้

3.1 สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมิติกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว ซึ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินการมากที่สุดคือ การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรเมื่อพิจารณาปัญหากระบวนการที่ต้องการได้รับการแก้ไขพบว่า ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็วที่สุด รองลงมาคือ การวางแผนพัฒนาบุคลากร รายละเอียดดังนี้

- การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าหน่วยงานมีการดำเนินการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และควรแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยเร็ว หน่วยงานได้มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมเสนอปัญหา ความต้องการและความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด และปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขโดยเร็วคือการนำข้อมูลการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงานมาพิจารณาในการนำเสนอประเด็นการพัฒนา การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการนำเสนอประเด็นการพัฒนาบุคลากร

- การวางแผนพัฒนาบุคลากร บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าหน่วยงานมีการดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และควรแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยเร็ว หน่วยงานได้แจ้งแผนการพัฒนาบุคลากรให้ทราบสูงสุด รองลงมาคือแผนพัฒนาบุคลากรได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดหางบประมาณอุปกรณ์ตามความต้องการเพื่อให้เกิดการพัฒนาและหน่วยงานสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขโดยเร็ว คือ แผนพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการ/ความเร่งด่วนของบุคลากร

- *การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร* บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าหน่วยงานมีการดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และควรแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการดำเนินงานปฏิบัติงานกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยเร็ว บุคลากรสายสนับสนุนมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นสูงสุดอยู่ในระดับมากและหน่วยงานยังให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ปัญหาที่พบในการดำเนินการและปัญหาควรได้รับการแก้ไขโดยเร็ว คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และควรให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมมากขึ้น

- *การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร* บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าหน่วยงานมีการดำเนินการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และควรแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยเร็ว พบว่าหน่วยงานได้มีการดำเนินงานประเมินผลการดำเนินงานภายหลังการดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือประเมินการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพของบุคลากร และปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขโดยเร็วคือ การติดตามผลการพัฒนาบุคลากรหลังการดำเนินการ รองลงมาคือ การประเมินผลตามแผน วัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาที่กำหนด

ประเด็นปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในประเด็นอื่นๆ ได้แก่ ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอในการพัฒนาบุคลากร ความพร้อมเพียงเพื่อร่วมกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมแต่ละครั้งมีคนเข้าร่วมน้อยเกินไป และควรเปิดโอกาสหรือกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่เท่าเทียม เช่น บุคลากรที่ตำแหน่งน้อยกว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานเวรและไม่ได้มีโอกาสพัฒนา การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานที่เท่าเทียมกัน

3.2 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนในทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรตามมิติวิธีการพัฒนา ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2557) บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีความต้องการได้รับการพัฒนาในระยะ 3 ปี ข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ.2558 - 2560) โดยเร็ว เมื่อจำแนกตามวิธีการพัฒนาในระยะ 3 ปีที่ผ่านมาบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยการนิเทศงานสูงสุด รองลงมาคือการประชุมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การทัศนศึกษาดูงาน การศึกษาต่อตามลำดับและด้านที่ได้น้อยที่สุดคือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ในระยะ 3 ปี ข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ.2558 - 2560) บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็วที่สุดคือการนิเทศงาน รองลงมาคือ การฝึกอบรม การทัศนศึกษาดูงาน การประชุมนิเทศพนักงานใหม่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ตามลำดับ และด้านที่รอการพัฒนาได้คือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานและการศึกษาต่อ

- *การนิเทศงาน* บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการนิเทศงานระดับปานกลาง บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการสอนงานน้อยที่สุด บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการนิเทศงานโดยเร็วสูงสุด โดยบุคลากรสายสนับสนุนต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการปฏิบัติงาน และต้องการได้รับขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานและการชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยเร็ว

และในทัศนะของผู้บริหารเห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนควรมีพี่เลี้ยงที่จะคอยให้คำปรึกษาการทำงาน อย่างเป็นระบบ

- **ด้านการฝึกอบรม** บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาด้านการฝึกอบรมระดับปานกลางและมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว บริการที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับสูงสุดคือการฝึกอบรมโดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือการฝึกอบรมที่จัดโดยฝ่ายพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับน้อยที่สุดคือการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านโดยเร็วที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหาร รองลงมาคือการฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างประสบการณ์ตรงซึ่งสอดคล้องกับทัศนะผู้บริหารว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านสูงสุด โดยการส่งบุคลากรไปอบรมสัมมนากับหน่วยงานภายนอก

- **การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ** ในภาพรวมบุคลากรสายสนับสนุนได้รับข้อมูลการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการระดับปานกลางและมีความต้องการได้รับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการโดยเร็ว รูปแบบการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่ได้รับมากที่สุดคือ การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจาก Internet รองลงมาคือ การได้รับรู้ข่าวสารต่างๆ จากระบบงาน Intranet ของมหาวิทยาลัย รูปแบบการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่ได้รับน้อยที่สุดคือการอ่านหนังสือพิมพ์รายวัน วารสารต่างๆ ที่จัดหาไว้ให้ รูปแบบการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับสูงสุดคือ การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้น รองลงมาคือ การอ่านบทความวิชาการจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่รอได้คือ การอ่านหนังสือพิมพ์รายวัน วารสารต่างๆ ที่จัดหาไว้ให้ ,การฟังบรรยายทางวิชาการตามสถานที่ต่างๆและการค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมจากห้องสมุด โดยบุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่า รูปแบบการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดคือ การจัดทำเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ออกเผยแพร่ รองลงมาคือ การให้บริการค้นคว้าความรู้ต่างๆ ทาง Internet

- **การศึกษาต่อ** บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลางและรอการได้รับการพัฒนาได้ บุคลากรได้รับการศึกษาต่อเพื่อจะนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรมากที่สุด และทัศนะผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่าการศึกษาที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อขณะทำงานทำให้เกิดผลกระทบกับการทำงานของบุคลากร บุคลากรไม่สามารถทำงานในวันหยุดและนอกเวลาได้อย่างเต็มที่และมีผลต่อสมาธิการทำงาน

- **การทัศนศึกษาดูงาน** บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยการทัศนศึกษาดูงานระดับปานกลางและมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ การทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์และได้รับการพัฒนาโดยการทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานในต่างประเทศน้อยที่สุด บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยการทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นโดยเร็ว รองลงมาคือ การทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และ

ประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารเห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยทัศนศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน อาจไม่จำเป็นต้องไปดูงานที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ อาจจะไปดูงานสถานที่อื่นๆ ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำแนวทางมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

- *การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน* ที่ผ่านมามีการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานในระดับปานกลาง และบุคลากรสายสนับสนุนรอการพัฒนาโดยการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานได้ ในทัศนะผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่า การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานทำได้เฉพาะภายในงานเดียวกันเพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น

- *การปฐมนิเทศพนักงานใหม่* ในภาพรวมบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ระดับปานกลางและต้องการได้รับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่โดยเร็ว บุคลากรได้รับการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรในวันที่มาปฏิบัติงานวันแรกสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางและมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว รองลงมาคือ บุคลากรสายสนับสนุนได้เข้าร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลางและมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว เนื่องจากวิทยาเขตตรังไม่ได้มีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ ในทัศนะผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่า นอกจากที่วิทยาเขตตรังจะจัดให้มีการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ระบบการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร วิทยาเขตควรให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่โดยการแนะนำภาระงานให้กับบุคลากรใหม่รับทราบด้วย

ทักษะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในระยะ 3 ปี ข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560) ดังนี้

- *ทักษะด้านปฏิบัติการ (Technical Skills)* ทักษะด้านปฏิบัติการที่บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการพัฒนาสูงสุดคือ หัวข้อระเบียบสารบรรณและการเขียนหนังสือราชการ และหัวข้อภาษาต่างประเทศ รองลงมาคือ ทักษะการสอนงาน ทักษะการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น การพัฒนาบุคลิกภาพในการให้บริการอย่างมืออาชีพ ทักษะด้านวิชาชีพ ทักษะการให้บริการสู่มืออาชีพ ทักษะคอมพิวเตอร์ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสูงสุดคือ หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นสูงสุด รองลงมาคือ หลักสูตรการใช้โปรแกรม Microsoft Excel และหลักสูตรการสร้างเว็บไซต์ Joomla ตามลำดับ และในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนได้พัฒนาตนเองให้สามารถผลิตเว็บไซต์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ ทักษะเพื่อการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสูงสุดคือ การทำวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนางาน รองลงมาคือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS และการทำผลงานเชิงวิเคราะห์/สังเคราะห์ตามลำดับ ทักษะในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสูงสุดคือ การจัดทำรายงานการประชุม รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสูงสุดคือ ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร และหลักการให้บริการที่ดี

- *ทักษะด้านการประสมแนวคิด (Conceptual Skill)* ทักษะด้านการประสมแนวคิดที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสูงสุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ และแรงจูงใจสู่ความสำเร็จใน

การปฏิบัติงาน ในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนควรได้รับการสนับสนุน ให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยการฝึกอบรมด้านวิชาชีพ และทักษะทั่วไปที่ควรได้รับการ พัฒนามากที่สุดคือ การทำงานอย่างเป็นระบบ, การทำงานเป็นทีม การตระหนักและใส่ใจต่อหน้าที่การ ทำงาน และการสื่อสารภาษาต่างประเทศในการทำงาน ตามลำดับ ทักษะคอมพิวเตอร์ที่ควรได้รับการ พัฒนาเป็นทักษะพื้นฐาน การใช้ Software พื้นฐาน เช่น Word Excel PowerPoint

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

การวิเคราะห์สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ตามมิติกระบวนการพัฒนาบุคลากรใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนา บุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและพบปัญหาการ ดำเนินการที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการได้รับการแก้ไขโดยเร็ว ที่สุดคือ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การวางแผนการพัฒนาบุคลากร เนื่องจาก การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ยังไม่มีการดำเนินการอย่าง เป็นระบบ อ้างถึงแนวคิดของซูซีย์ สมิทธิโกร (2556 : 41) ได้กล่าวถึงการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็น ระบบนั้น ต้องเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่าง ต่อเนื่อง ประเมินผลที่ดีคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสำเร็จของ โครงการฝึกอบรมและนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งวิธีการ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการอยู่ได้ดำเนินการเพียงการประเมินกิจกรรมย่อยภายหลัง การจัดกิจกรรม ซึ่งสภาพและปัญหาการดำเนินการในมิติกระบวนการพัฒนาบุคลากรใน 4 ขั้นตอน มี ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าการดำเนินการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ ผ่านมาอยู่ในระดับปานกลางและและการดำเนินการยังต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็วที่สุด คือการนำ ข้อมูลการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงานมาพิจารณาในการนำเสนอประเด็นการ พัฒนา รองลงมาคือ การนำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการนำเสนอประเด็นการพัฒนาบุคลากร ที่ผ่านมหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอปัญหา ความต้องการและความจำเป็นใน การพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรทุกคนทำให้ บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และสิ่งที่ควรได้รับการแก้ไขคือ การนำข้อมูลย้อนกลับจากการ ติดตามผลการพัฒนาบุคลากรมาเสนอประเด็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การติดตามผลการพัฒนา บุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำข้อมูลมาประกอบใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา บุคลากรครั้งต่อไป หน่วยงานควรมีการปรับปรุงกระบวนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา

บุคลากรเพื่อค้นหาสถานะที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์กรเพื่อจะช่วยให้สามารถจัดโครงการพัฒนาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการ บุคลากรสามารถนำความรู้ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าการดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาอยู่ในระดับปานกลางและและการดำเนินการยังต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็วที่สุด คือ การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ/ความเร่งด่วนของบุคลากร รองลงมาคือ การแจ้งแผนการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรทราบ ซึ่งที่ผ่านมากการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่มาจากความต้องการของผู้บริหารและหน่วยงาน ยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคล ยังขาดการนำเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรมาใช้อย่างชัดเจนและนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าการดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาอยู่ในระดับปานกลางและและการดำเนินการยังต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็วที่สุด คือ การที่หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ให้มากยิ่งขึ้น รองลงมาคือ การให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่า โครงการพัฒนาบุคลากรที่จัดยังไม่มีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ไม่ตอบสนองกับบุคลากรสายสนับสนุนทุกกลุ่มในหน่วยงาน หลักสูตรยังออกแบบไม่ครอบคลุมและเหมาะสมกับบุคลากรทุกตำแหน่ง บุคลากรสายสนับสนุนไม่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างพร้อมเพรียง โอกาสที่บุคลากรสายสนับสนุนจะได้รับการพัฒนายังไม่ได้รับอย่างเท่าเทียมสำหรับบุคลากรที่มีตำแหน่งน้อย บุคลากรที่ปฏิบัติงานเวรและโอกาสที่ได้รับที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างหน่วยงาน

ระยะเวลาหรือรูปแบบการจัดกิจกรรมยังไม่เหมาะสมทำให้บุคลากรบางกลุ่มพลาดโอกาสการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งผู้บริหารควรกำกับ ดูแล สนับสนุนและให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละหน่วยงาน เข้ารับการพัฒนาย่างพร้อมเพรียงและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าการดำเนินการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาอยู่ในระดับปานกลางและและการดำเนินการยังต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็วที่สุด คือ การติดตามผลการพัฒนาบุคลากรหลังการดำเนินการ รองลงมาคือ การประเมินผลตามแผน วัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดและประเมินการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพของบุคลากร

2. ความต้องการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุน

ที่ผ่านมาในภาพรวมบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาในระดับปานกลาง โดยวิธีการพัฒนาที่ได้รับสูงสุดคือ การนิเทศงาน รองลงมาคือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ วิธีการพัฒนาที่ได้รับน้อยที่สุดคือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาในระยะ 3 ปี โดยเร็วโดยวิธีการพัฒนาที่ต้องการสูงสุดคือ การนิเทศงาน รองลงมาคือ การฝึกอบรม วิธีการพัฒนาที่สามารถรอพัฒนาได้คือ การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานและการศึกษาต่อ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ได้กำหนดให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้นิเทศงาน สอนงานและให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรสายสนับสนุนยังมีความต้องการได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการนิเทศงาน การฝึกอบรม การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การทัศนศึกษาดูงานและการประชุมนิเทศพนักงานใหม่มากขึ้นกว่าที่ได้รับวิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนามากขึ้นกว่าเดิม รายละเอียดดังนี้

การฝึกอบรม

บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยวิธีการฝึกอบรมที่ผ่านมาระดับปานกลางและในระยะ 3 ปีข้างหน้า บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว รูปแบบการฝึกอบรมที่ต้องการมากที่สุดคือ การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญและความสามารถด้านวิชาชีพ รองลงมาคือ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างประสบการณ์ตรงซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในทัศนะของผู้บริหาร โดยรูปแบบการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมเพื่อการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานดังนี้

รูปแบบการจัดฝึกอบรมในระยะ 3 ปีข้างหน้า จึงควรมีการปรับแก้ไขวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุน คือการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติการ (Technical Skill) ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนา สูงสุดคือ ระเบียบสารบรรณ การเขียนหนังสือราชการและภาษาต่างประเทศ รองลงมาคือการพัฒนาบุคลิกภาพการให้บริการ ทักษะการให้บริการ ทักษะการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นและทักษะการสอนงาน ซึ่งในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษในการทำงาน

รูปแบบการฝึกอบรมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนา สูงสุดคือ ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร หลักการให้บริการที่ดี รองลงมาคือทักษะการทำงานเป็นทีม การคิดเชิงบวก ซึ่งในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม สร้างความเป็นหนึ่งเดียว การพัฒนาบุคลิกภาพและการสื่อสารสู่การบริการเหนือความคาดหวัง

รูปแบบการฝึกอบรมทักษะด้านการประสมคําคิด (Conceptual Skill) ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนา สูงสุดคือทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านจิตสำนึกในการทำงาน การทำงานเชิงรุกและทำงานอย่างมีระบบ มีแผนการทำงาน

ทักษะคอมพิวเตอร์ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนาสูงสุดคือ หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น รองลงมาคือหลักสูตรการใช้โปรแกรม Microsoft Excel หลักสูตรการสร้างเว็บไซต์ Joomla ซึ่งในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ด้านการเขียน Website ง่ายๆ ได้

ทักษะเพื่อการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสูงสุดคือ ทักษะการทำวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนางาน รองลงมาคือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ทักษะในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสูงสุดคือ การจัดทำรายงานการประชุม รองลงมาคือความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่ผ่านมาระดับปานกลางและในระยะ 3 ปีข้างหน้า บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว รูปแบบการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับโดยเร็วที่สุดคือ การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้นเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหาการทำงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในลักษณะงานเดียวกันหรือที่เกี่ยวข้องและมีความต้องการอ่านบทความวิชาการจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รูปแบบการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับสูงสุดในปัจจุบันคือ การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจาก Internet รองลงมาคือ การได้รับรู้ข่าวสารต่างๆ จากระบบ Internet ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโอกาสที่วิทยาเขตสามารถพัฒนาและใช้ช่องทาง Internet ในการการเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงานต่อไป

การนิเทศงาน

บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยวิธีการนิเทศงานที่ผ่านมาระดับปานกลางและในระยะ 3 ปีข้างหน้า บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว รูปแบบการนิเทศงานที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับโดยเร็วที่สุดคือ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา รองลงมาคือ การชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานจากผู้บังคับบัญชา

บุคลากรสายสนับสนุนให้บริการและสนับสนุนภารกิจทั้งระดับวิทยาเขตและระดับคณะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องการขวัญกำลังใจที่ดีจากผู้บังคับบัญชา และต้องการรับทราบแนวนโยบายการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเพื่อความชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและสำเร็จตามแนวทางที่กำหนด

และประเด็นที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการจากผู้บังคับบัญชาคือ การแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยให้ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการแนะนำเจตคติที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิทยาเขตควรจะมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะการสอนงานที่ดี มีระบบพี่เลี้ยงที่จะให้คำแนะนำการปฏิบัติงานสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาต่อ

บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยวิธีการศึกษาที่ผ่านมาระดับปานกลางและในระยะ 3 ปีข้างหน้า บุคลากรสายสนับสนุนสามารถรอการได้รับการพัฒนาได้ บุคลากรเห็นว่าจากการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาต่อ ในขณะที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานและรับผิดชอบภาระงานที่เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการเรียน

ซึ่งในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรที่ได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อขณะทำงาน จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานในวันหยุดและนอกเวลาได้อย่างเต็มที่ที่มีผลต่อสมาธิในการทำงาน

การทัศนศึกษาดูงาน

บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยวิธีการทัศนศึกษาดูงานที่ผ่านมาระดับปานกลางและในระยะ 3 ปีข้างหน้า บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว รูปแบบการทัศนศึกษาดูงานที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับโดยเร็วที่สุดคือ การดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น รองลงมาคือ การทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

ที่ผ่านมาบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการทัศนศึกษาดูงานในรูปแบบ การดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นสูงสุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวทางพัฒนารูปแบบดังกล่าวได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุน บุคลากรสายสนับสนุนต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดทัศนศึกษาดูงานในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ การให้บริการที่ดี

ในทัศนะผู้บริหารเห็นว่าการทัศนศึกษาดูงานเป็นการศึกษานอกสถานที่เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ โดยหวังว่าจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงเห็นว่าการอาจไม่จำเป็นต้องไปทัศนศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบก็ได้แต่อาจจะไปทัศนศึกษาดูงานสถานที่อื่นๆ ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำแนวทางมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน สร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยวิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานที่ผ่านมาระดับปานกลางและในระยะ 3 ปีข้างหน้า บุคลากรสายสนับสนุนสามารถรอการได้รับการพัฒนาได้ โดยที่ผ่านมามีมหาวิทยาลัยมีการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานบ้าง เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน การบริหารหน่วยงานให้มีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่าการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานทำได้เฉพาะในงานเดียวกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

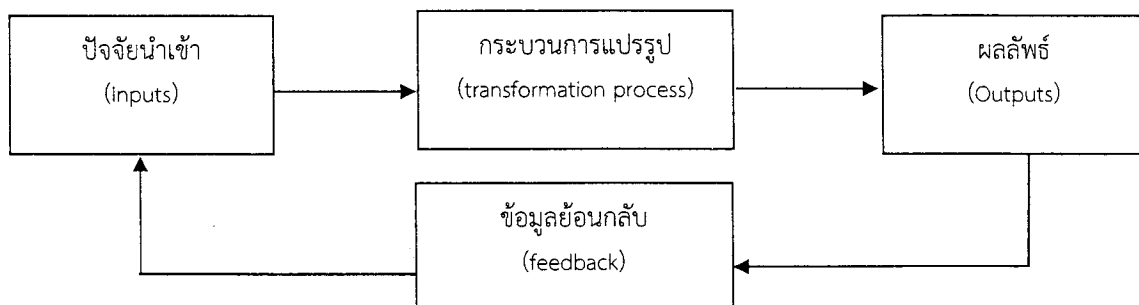
บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาโดยวิธีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่ผ่านมาระดับปานกลางและในระยะ 3 ปีข้างหน้า บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยเร็ว

รูปแบบการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับโดยเร็วที่สุดคือ การได้รับคำแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ระบบการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการ การบริหารงานบุคคลในเบื้องต้นในวันที่มาปฏิบัติงานวันแรก รองลงมาคือ กิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่จัดโดยมหาวิทยาลัย

ในทัศนะผู้บริหารเห็นว่าควรมีการพัฒนา รูปแบบการจัดปฐมนิเทศโดยวิทยาเขต นอกจากจะแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรในวันมาปฏิบัติงานในวันแรกแล้ว ควรให้มีการแนะนำภาระงานให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานของตนเองด้วย

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

จากข้อมูลวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรที่ได้รับในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาในระยะ 3 ปีข้างหน้า ในทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรซึ่งจำแนกตามวิธีการการพัฒนาบุคลากรและการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามมิติกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง โดยควรมีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรแบบระบบ ดังนี้



ป้อนปัจจัยนำเข้าของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร บุคลากรแต่ละคนมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรจะทำให้ทราบข้อมูลสำหรับการออกแบบและพัฒนา วิธีการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นจึงควรมีการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และมีการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงประเด็นและสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายตามกลุ่มบุคคลต่อไป

กระบวนการแปรรูป คือโครงการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้น ทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรใน

4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้สามารถจัดโครงการฝึกอบรมได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และควรมีการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากรเพื่อค้นหาสถานะที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์กรเพื่อจะช่วยให้สามารถจัดโครงการพัฒนาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการบุคลากรสามารถนำความรู้ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น

- การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร หน่วยงานควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการ/ความเร่งด่วนของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากรตอบสนองกับความต้องการของทุกกลุ่มในหน่วยงานอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องและนโยบายการนำเครื่องมือพัฒนาองค์กรมาใช้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

- การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ให้มากยิ่งขึ้นและให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร บุคลากรสายสนับสนุนไม่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างพร้อมเพียง โอกาสที่บุคลากรสายสนับสนุนจะได้รับการพัฒนายังไม่ได้รับอย่างเท่าเทียมสำหรับบุคลากรที่มีตำแหน่งน้อย บุคลากรที่ปฏิบัติงานเวรและโอกาสที่ได้รับที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างหน่วยงาน ระยะเวลาหรือรูปแบบการจัดกิจกรรมยังไม่เหมาะสมทำให้บุคลากรบางกลุ่มพลาดโอกาสการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งผู้บริหารควรกำกับ ดูแล สนับสนุนและให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละหน่วยงานเข้ารับการพัฒนายอย่างพร้อมเพียงและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- การประเมินการพัฒนาบุคลากร ควรมีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในส่วนการประเมินกิจกรรมย่อย การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมทั้งปีและการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรภายหลังการเข้ารับการพัฒนา และนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการมาเป็นข้อมูลในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำเสนอประเด็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

และรูปแบบวิธีการพัฒนาที่วิทยาเขตจะต้องพัฒนาและดำเนินการโดยเร็วคือ การนิเทศงาน รองลงมาคือ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การทัศนศึกษาดูงานและการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการตามลำดับ ดังนี้

1. การนิเทศงาน บุคลากรต้องการขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน การชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและต้องการได้รับการแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น นอกจากวิทยาเขตจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นที่เลี้ยงให้กับเฉพาะบุคลากรใหม่ วิทยาเขตควรมีระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนและพัฒนาศักยภาพผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง สำหรับการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาการทำงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. การฝึกอบรม เน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านและฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง เพื่อสร้างประสบการณ์ตรง สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองกับบุคลากรสายสนับสนุนทุกกลุ่มในหน่วยงานดังนี้

- ทักษะด้านปฏิบัติการที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการพัฒนาสูงสุดคือ ระเบียบสารบรรณ การเขียนหนังสือราชการและภาษาต่างประเทศ

- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สูงสุดคือ ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร ทักษะการให้บริการที่ดี

- ทักษะด้านการประสมความคิดสูงสุดคือ ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและแรงจูงใจในสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

- ทักษะคอมพิวเตอร์สูงสุดคือ หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น

- ทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนขอตำแหน่งที่สูงขึ้นสูงสุดคือ ทักษะการทำวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนางาน

3. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ควรมีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ในส่วนของวิทยาเขต โดยมีการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ระบบการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการ การบริหารงานบุคคลในเบื้องต้นในวันที่มาปฏิบัติงานวันแรกและควรมีการแนะนำภาระงานให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานของตนเองที่ต้องดำเนินงานผ่านระบบพี่เลี้ยง

4. การทัศนศึกษาดูงาน บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการได้รับการทัศนศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยการดูงานเพื่อเรียนรู้ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ อาจไม่จำเป็นต้องไปทัศนศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบก็ได้แต่อาจจะไปทัศนศึกษาดูงานสถานที่อื่นๆ ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำแนวทางมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน สร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ดังนั้นวิทยาเขตควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุนการทัศนศึกษาดูงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถไปทัศนศึกษาดูงาน 2 ปี/ครั้ง เป็นต้น

5. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ วิทยาเขตควรสนับสนุนเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหาการทำงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในลักษณะงานเดียวกัน และจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลบทความวิชาการจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบดังกล่าวผ่านการจัดทำเป็นเอกสารและระบบเครือข่าย Internet

ผลลัพธ์ คือการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร โดยพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินจากความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับใช้สำหรับการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

ข้อเสนอแนะ

การนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ดังนี้

1. หน่วยงานควรมีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรแบบระบบ ดังนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ควรมีการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและมีการวินิจฉัยค้นหาสถานะที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์กร เพื่อช่วยให้สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงประเด็นและสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายตามกลุ่มบุคคลต่อไป

1.2 กระบวนการแปรรูป โครงการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้น ต้องดำเนินการผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร นำข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและสถานะที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์กรมานำเสนอจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

- การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร หน่วยงานควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการ/ความเร่งด่วนของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

- การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร หน่วยงานควรกำกับ ดูแล สนับสนุนและให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละหน่วยงานเข้ารับการพัฒนาอย่างพร้อมเพรียง ต่อเนื่องและเท่าเทียม

- การประเมินการพัฒนาบุคลากร ควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการมาเป็นข้อมูลในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำเสนอประเด็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

2. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนควรมี ดังนี้

2.1 การนิเทศงาน นอกจากวิทยาเขตควรมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะการสอนงานที่ดี มีระบบพี่เลี้ยงที่จะให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน สอนงานให้กับบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงให้สามารถให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.2 การฝึกอบรม วิทยาเขตควรสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง และจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในทักษะที่มีความสนใจร่วมกันสอดคล้องกับความต้องการในทุกด้าน เช่น ทักษะด้านปฏิบัติการคือ ระเบียบสารบรรณ การเขียนหนังสือราชการและภาษาต่างประเทศ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ทักษะการประสานงาน และการสื่อสาร ทักษะการให้บริการที่ดี ทักษะด้านการประสมความคิดคือ ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและแรงจูงในสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทักษะคอมพิวเตอร์คือ หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น ทักษะที่สนับสนุนการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นคือทักษะการทำวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนางาน

2.3 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ควรมีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ของวิทยาเขตโดยมีการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร ระบบการทำงานข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการ การ

บริหารงานบุคคลในเบื้องต้นในวันที่มาปฏิบัติงานวันแรกและควรมีการแนะนำภาระงานให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานของตนเองที่ต้องดำเนินงาน

2.4 การทัศนศึกษาดูงาน วิทยาเขตควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุนการทัศนศึกษาดูงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถไปทัศนศึกษาดูงาน 2 ปี/ครั้ง เป็นต้น

2.5 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ วิทยาเขตควรสนับสนุนเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหาการทำงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในลักษณะงานเดียวกัน และจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลบทความวิชาการจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบดังกล่าวผ่านการจัดทำเป็นเอกสารและระบบเครือข่าย Internet

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระหว่างวิทยาเขตเพื่อสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป
2. ศึกษากระบวนการของการจัดฝึกอบรมภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อย่างเป็นระบบ
3. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อทำให้สามารถกำหนดแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ
4. ศึกษารูปแบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติให้ประสิทธิภาพ
5. ควรทำวิจัยเชิงพัฒนากับหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ ค้นหาสถานะที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในหน่วยงานเพื่อช่วยให้สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงประเด็นและสอดคล้องกับความต้องการ

บรรณานุกรม

- กาญจนา ศรีวรวงษ์, ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- กิติมา ปรีดีดีลล. 2532. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.
- กุลธน ธนาพงศธร. 2534. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนิษฐา มุตตาทหารัช, ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2538.
- ชาญชัย ลวิตรังสีมา. 2521. การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชาญณรงค์ พาประโยชน์, แนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 10, สารนิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- จำเนียร ชุณหโสภาค. ทัศนะของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการต่อการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2539. อัดสำเนา.
- จรีพร บวรผดุงกิตติ, สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ,สารนิพนธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2542.
- จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา, แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี , 2551.
- ธัญ เนียมกฤษกร, สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน , 2553.
- ธัญญา ผลอนันต์. 2546. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ และคณะ. 2530. การบริหารและการนิเทศการศึกษา. สงขลา : เทมการพิมพ์
- ธงชัย สันติวงษ์. 2538. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2541/ก) การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์, รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ , 2552.
- พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, 2545.
- พิราฎณ์ รัตน์น่วม, การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2549.
- พิชิต สิทธิชัย, ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขต 35, 2545.
- บุญเหลือ กองทอง. ความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยสังกัดอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9,10 และ 11. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา
- ปิ่นติรา จันทหลวง, แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, สารนิพนธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2553.
- ประยุทธ์ โอภาโส, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามทักษะของข้าราชการ สาย ข, ค และลูกจ้าง สังกัดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, เอกสารประกอบการเรียนวิชา 465-519 ปัญหาพิเศษทางรัฐประศาสนศาสตร์, 2541.
- วรารวรรณ วาจารย์ม, การศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2547.
- ภิญโญ สาธร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พสุ สัตถาภรณ์. 2532. การพัฒนาบุคลากร. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พินิจ ภูทับทิม, ร.ต.อ. 2543. ความต้องการและการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของครู อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษาศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

เมธี ปิลันธนานนท์. 2523. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วิศิษฐ์ ครุชาติ. 2543. ความต้องการของบุคลากรกรมสรรพากรในการพัฒนาบุคลากรภายใต้ มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : กรณีศึกษาจังหวัดตรัง. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สหชาติ ไชยรา, การพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู, 2544.

เสถียร อักษรชู, รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารงานบุคคลยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526

สมเพียร เทียนทอง. 2542. ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา. ปริญญาโททางการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อำนวยการ เดชชัยศรี. 2542. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา. วารสารข้าราชการครู. 119(4), หน้า 12.

อรพิน ศรีทอง. 2541. การพัฒนาบุคลากร กับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขปฏิบัติงานในสถานอนามัย จังหวัดนครศรีธรรมราช. สารนิพนธ์ศิลปศาสตร์ มหาบัณฑิต(รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2548.

ประวัติผู้เขียน

1. ชื่อ สกุล นางปติกานต์ สังข์พันธ์

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2540
การจัดการมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	2550

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักวิชาการอุดมศึกษา

สังกัด งานบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

2. ชื่อ สกุล นางประกายมาส บาหลัง

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศึกษาศาสตร์บัณฑิต	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2542

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการ

สังกัด งานบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง