



การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
A STUDY ON TRAINING NEEDS OF PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY

โดย

อุดมพงศ์	ณรงค์สารสิน
ประพจน์	บัณฑิตภักดิ์
นันท	จันวิสุทธิ์
ธีรชนก	ธีรเดช
สุพจน์	โกวิท
ภาณุพงษ์	สุภัทพงษ์
เกษ	จารุณี
ธีรวัฒน์	พูนศิณี
สุชาติ	ทศศิริธรรม
สมิงสุ	นุชตาภรณ์
บุญเลิศ	ฉันท

งานพัฒนาและฝึกอบรม กองกรรณิการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นกลไกที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง จึงได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในหลายรูปแบบ ทั้งการให้ลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาน ประชุม และสัมมนา และกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยได้จัดทำเป็นประจำคือ การจัดฝึกอบรมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ทุกสายงานในทุกวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) และเพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตร ฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตการศึกษาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม แบ่งกลุ่มบุคลากรที่จะศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม วิเคราะห์ภารกิจของแต่ละตำแหน่ง ออกแบบสอบถาม และทดลองใช้ ส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงาน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อขอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลสรุปที่ได้ และเสนอแนะหลักสูตรฝึกอบรม นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาประกอบการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมของมหาวิทยาลัย

คณะผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่อยู่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2535 จำนวน 5,578 คน โดยได้แบ่งแบบสอบถามเป็น 7 ชุด สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย (1) ข้าราชการสาย ก ที่มีตำแหน่งบริหาร (2) ข้าราชการสาย ก ที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร (3) ข้าราชการสาย ข (4) ข้าราชการสาย ข และ ค ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน (5) ข้าราชการสาย ก ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา (6) ข้าราชการสาย ค ระดับ 1-6 และ (7) ลูกจ้างประจำ แบบสอบถามแต่ละชุดจะมีคำถามแบ่งเป็น 5 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรม และความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงานโดยวิธีอื่น และตอนที่ 5 เป็นข้อเสนอแนะทั่วไป ในการพัฒนาบุคลากร

จากแบบสอบถามที่ส่งออกไป 5,578 ชุด ได้รับคืนมา 3,289 ชุด คิดเป็น 59% จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยอาศัยโปรแกรม SPSS/PC+ และได้เสนอหลักสูตรหรือหัวข้อฝึกอบรมสำหรับบุคลากรทั้ง 7 กลุ่มของมหาวิทยาลัย รวมทั้งได้จัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มด้วย ซึ่งคาดว่าข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนและหลักสูตรในการฝึกอบรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต่อไปในอนาคต.

Abstract

Human resource development (HRD) is a very important process and should be carried out continuously. It is the mechanism which will improve the efficiency of the organization. Prince of Songkla University is an institute which realizes the importance of HRD. Various forms of HRD, including further study, training, study tour, conference and seminar, are supported by the university. Besides, PSU regularly organizes training programs for its own staff.

The objective of this research is to study training needs of PSU's staff in every position, every level, every unit in every campus to comply with the 7th National Economic and Social Development Plan. The result of the study will be used as guidelines in constructing training programs to meet the needs of PSU's staff.

The study consists of several steps. It started with the determination of the scope of the study in training needs. PSU's staff are classified into groups according to their positions and job functions. Their job descriptions were then analyzed. Questionnaires for each group were designed and tried out. After some modification, they were sent to every staff. After they were returned, the data were analyzed and results presented in a workshop consisting of experts in HRD, university administrators and staff. Comments were compiled and used to improve the results of the study. Besides, training programs of other organizations, both public and private, were requested and used in constructing the training programs for PSU's staff.

Altogether, 5,578 questionnaires were sent to every staff of PSU who were on duty in the fiscal year 1992. There were 7 different sets of questionnaires. They were sent to 7 groups of staff which consisted of (1) teaching staff which hold administrative positions (2) teaching staff with no administrative position (3) academic and professional staff (4) academic and administrative staff with the ranks of director or head of division, head of section or faculty's secretary (5) administrative staff with the ranks of head of unit or department's secretary (6) general administrative and clerical staff and (7) permanent employees who were not government officials. Each questionnaire consisted of 5 parts as follows:

- part 1 was about the status of the responder
- part 2 was about the problems encountered in the job
- part 3 was about training needs
- part 4 was about training format and other needs in staff development
- part 5 was about general suggestions

Of the 5,578 questionnaires sent, 3,289 were returned for the rate of 59%. Data were then analyzed using SPSS/PC+. Training programs for all 7 groups were proposed including recommendations for personnel development. It was hoped that the results of this study should be beneficial in setting up the plan and training programs for PSU's staff in the future.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
abstract	ข
บทที่ 1. บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
ประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	5
การฝึกอบรม	7
ความจำเป็นในการฝึกอบรม	9
ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม	11
ระดับของความจำเป็นในการฝึกอบรม	11
กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	11
งานวิจัยความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการพลเรือน	13
การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอื่น	14
นโยบาย โครงสร้าง และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	19
บทที่ 3. วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากร	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล	25
การวิเคราะห์ข้อมูล	27
บทที่ 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ก (บริหาร)	28
แนวทางในการพัฒนาข้าราชการสาย ก (บริหาร)	32
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)	33
แนวทางการพัฒนาอาจารย์ตามความคิดเห็นของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)	43
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ข	44

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ค ระดับ ปฏิบัติการ (1-6)	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ค ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย และเลขานุการภาควิชา	64
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของลูกจ้างประจำ	70
บทที่ 5. หลักสูตรการฝึกอบรม	
หลักสูตรสำหรับข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)	77
หลักสูตรสำหรับข้าราชการสาย ข	82
หลักสูตรสำหรับเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง- หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน	84
หลักสูตรสำหรับหัวหน้าหน่วย และเลขานุการภาควิชา	86
หลักสูตรสำหรับข้าราชการสาย ค ระดับปฏิบัติการ (1-6)	86
หลักสูตรสำหรับลูกจ้างประจำ	88
บทที่ 6. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผล	92
อภิปรายผล	117
ข้อเสนอแนะ	124
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	
แบบสอบถามเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม	
ตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	
ภาคผนวก ข	
สรุปผลการสัมมนาในกลุ่มในการสัมมนาเรื่อง	
แนวทางการพัฒนาบุคลากร : การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	
ภาคผนวก ค	
การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. แสดงปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก (บริหาร)	29
2. แสดงความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (บริหาร)	29
3. เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (บริหาร) ตามประสบการณ์การทำงาน	31
4. แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (บริหาร)	32
5. แสดงปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)	34
6. แสดงความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)	35
7. เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่มีประสบการณ์การสอนไม่เกิน 5 ปี และเกิน 5 ปี	37
8. เปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ	39
9. แสดงความต้องการรูปแบบการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)	42
10. แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข ทุกตำแหน่ง	46
11. แสดงความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข จำแนกตามกลุ่ม	47
12. แสดงความต้องการรูปแบบในการพัฒนาข้าราชการสาย ข	49
13. แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการตำแหน่งเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน	53
14. แสดงความต้องการการฝึกอบรมของเลขานุการคณะ	55
15. แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ค ระดับ 1-6 ในภาพรวม	59
16. แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ค แยกตามกลุ่มต่าง ๆ	61
17. แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ค ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา	66
18. แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมระหว่างข้าราชการสาย ค ตำแหน่งเลขานุการภาควิชาและหัวหน้าหน่วย	67
19. แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของลูกจ้าง	71

20. แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของลูกจ้าง จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
21. แสดงความต้องการการฝึกอบรมของลูกจ้างประจำ ในเรื่องที่นอกเหนือจากงานเฉพาะด้าน	73
22. แสดงความต้องการการฝึกอบรมของลูกจ้างประจำในเรื่องที่นอกเหนือ จากงานเฉพาะด้าน จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	73

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจทักษะ หรือความชำนาญและทัศนคติให้เหมาะสมจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างมีระบบ และมีขั้นตอน ปัจจุบันการฝึกอบรมถือเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความรู้ ความชำนาญและมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารและการดำเนินการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักทฤษฎี โดยเริ่มจากการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม สร้างและพัฒนาหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรม ดำเนินการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในกระบวนการจัดฝึกอบรม การสำรวจและหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้บรรลุผลตามเป้าหมายและประหยัด

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นการค้นหาสภาพการณ์ หรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องในองค์การที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยใช้ความรู้สึก หรือสามัญสำนึก โดยไม่มีการหาความจำเป็น เป็นวิธีการที่อาจได้ผลบ้างแต่ก็ไม่เต็มที่ เพราะผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมอาจเป็นผู้ที่ไม่มีความจำเป็นเลยก็ได้ ดังนั้นเป็นการเสียทั้งเงินและเวลาโดยได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่าและหลักสูตรอาจไม่สนองต่อการแก้ปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง (อัญชลี มังตรีสรรค์ 2525:24) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นหน่วยงานที่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง จึงได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ ทั้งโดยการส่งเสริมให้บุคลากรลาศึกษาต่อ ฝึกอบรมดูงาน ประชุม สัมมนา และอีกส่วนหนึ่งเป็นกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นเองคือ การฝึกอบรม เนื่องจากเล็งเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์การ สามารถแก้ไขปัญหาบางประการขององค์การได้ ดังนั้นในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2534 มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดเป้าหมายและนโยบายการพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ที่มุ่งเน้นการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยได้แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการอำนวยการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ก ข ค และลูกจ้าง กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังได้มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยสถาบัน โดยจัดสรรงบประมาณเงินรายได้เพื่อดำเนินการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ งานวิจัยเรื่องการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้ จะมีส่วนอย่างสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ทุกสายงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต และวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)

2. เพื่อนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรและกำหนดกิจกรรม ฝึกอบรมให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของบุคลากร

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรทุกตำแหน่งทุกระดับทุกสายงานเกี่ยวกับหลักสูตร รูปแบบ วิธีการฝึกอบรม วิทยากร ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดฝึกอบรม และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร

2. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่อยู่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2535 จำนวน 5,578 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรอิสระ คือสถานภาพของบุคลากร ได้แก่สายงาน อายุ เพศ ภูมิการศึกษา ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งทางการบริหาร อายุราชการ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่สภาพปัญหาในปัจจุบัน หัวข้อฝึกอบรม รูปแบบวิธีการ ฝึกอบรม วิทยากร ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดฝึกอบรม และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการ พัฒนานุคลากร

ประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการ กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
2. หน่วยพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการ สร้างหลักสูตรและกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมต่อไป
3. เป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาวิจัยเพิ่มเติม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บุคลากร หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ข้าราชการสาย ก หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ และอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ
 - 2.1 ข้าราชการสาย ก (บริหาร) หมายถึงข้าราชการสาย ก. ที่มีตำแหน่งบริหาร ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป
 - 2.2 ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) หมายถึงข้าราชการสาย ก. ที่ทำหน้าที่สอนและ ไม่มีตำแหน่งบริหาร
3. ข้าราชการสาย ข หมายถึงข้าราชการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ปฏิบัติหน้าที่ ให้บริการทางวิชาการจำนวน 29 ตำแหน่ง ได้แก่ ครู บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการ- ไลดท์คนศึกษา นายแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการสัตวบาล นักวิชาการประมง นักวิจัย เจ้าหน้าที่วิจัย นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่- วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ นักอาชีวบำบัด นักวิชาการเกษตร นักรังสีเทคนิค นักเวชสถิติ นักสุขศึกษา และนักกิจการศึกษา

4. ข้าราชการสาย ค หมายถึงข้าราชการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

4.1 ข้าราชการสาย ค. (ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง) หมายถึงข้าราชการสาย ข และ ค (ตามมาตราฐานของ กม.) ที่มีตำแหน่งทางบริหารได้แก่ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน

4.2 ข้าราชการสาย ค. (ผู้บังคับบัญชาระดับต้น) หมายถึงข้าราชการสาย ข และ ค (ตามมาตราฐานของ กม.) ที่มีตำแหน่งทางบริหาร ได้แก่ หัวหน้าหน่วย และผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการภาควิชา

4.3 ข้าราชการสาย ค (ระดับปฏิบัติการ) หมายถึง ข้าราชการสาย ค ที่ไม่มีตำแหน่งหรือหน้าที่ในการบริหาร

5. ลูกจ้าง หมายถึงลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้โลกเต็มไปด้วยการแข่งขัน สิ่งที่สำคัญสำหรับประเทศต่าง ๆ คือ ความพยายามพัฒนาคนในประเทศให้มีคุณภาพ มีความรู้และความสามารถ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

สมพงษ์ เกษมสิน (2521:239) ได้กล่าวว่ากำลังคนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ถ้ากำลังคนจำนวนมากมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่การงาน โอกาสที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีและประหยัดยิ่งง่ายขึ้นเป็นอันมาก

ปฏิญญา สาธ (2531:1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคลระดับต่าง ๆ เป็นการระดมทุนมนุษย์ อุดมการณ์อย่างหนึ่งของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จสูงคือ การเชื่อมั่นในคุณค่าของคน อุดมการณ์ที่สอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่า "มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าพัฒนาได้และไม่ตี"

Arthur M. Whiterhill อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรคือ การฝึกอบรม และการศึกษา

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2531:1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพ ซึ่งมีคำที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 คำ ด้วยกันคือ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล และการให้การศึกษา การพัฒนาบุคคลหมายถึง กระบวนการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลโดยดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเหมาะสมกับสภาวะของงานที่จะต้องปฏิบัติ

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2534 : 5,11) กล่าวว่า ปัจจุบันได้มีการนำคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development หรือ HRD) มาใช้ในความหมายที่ครอบคลุมถึงการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษา โดยหวังว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีขอบเขตกว้างขึ้น

Leonard Nadler (1984) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมซึ่งมีการวางแผนอย่างมีระบบและต่อเนื่องให้กับบุคคล โดยมี

วัตถุประสงค์จัดกระบวนการ เรียนรู้และการประเมินผลไปจนตลอดชีวิตการทำงาน ภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น ทำให้มีความเจริญทั้งในแง่ของบุคคลและองค์การ แนตเลอร์ (1989) ได้แบ่งกิจกรรมการเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้ มุ่งเน้นงานที่ต้องรับผิดชอบ ปรับปรุงบุคคลในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีขึ้น

2) การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นงานที่จะเกิดขึ้น เตรียมบุคคลสำหรับปฏิบัติงานที่ต้องการในอนาคตอันใกล้

3) การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้โดยทำให้เกิดความเจริญงอกงามในบุคคล ซึ่งไม่ได้สัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน หรือจะกระทำในอนาคต

ภิญโญ สาร (2519:164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1) การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน

2) การปฐมนิเทศ

3) การทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน

4) การฝึกอบรมต่อจากภาคทฤษฎี

5) การฝึกกระยะสั้น

6) การให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานให้ไปรับการศึกษา

7) การให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม

เมืองทอง เขมมณี ได้กล่าวถึงการพัฒนาอาจารย์ไว้ว่า ในปัจจุบันวิธีการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้กันอยู่ก็มีที่อาศัยหลักการศึกษาศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทาง ดังมีกิจกรรมเหล่านี้คือ

การศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ การฝึกอบรมด้านวิชาการ วิชาชีพ การบริหารและอื่น ๆ การประชุมปฏิบัติการ การประชุม การสัมมนา การฝึกปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ฝึกสอน ทำการวิจัย หรือให้บริการวิชาการแก่สังคม การหมุนเวียนกันดำรงตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษา การประเมินการปฏิบัติงาน การช่วยกิจกรรมต่างๆทั้งด้านวิชาการ

และสังคม ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย และกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเอง ทั้งร่างกาย และจิตใจ

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2534:14-15) ได้กล่าวว่า สิ่งที่เราควรให้ความสนใจให้ตรงกัน ก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นทำได้หลายทาง มิได้หมายถึงการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ดังที่หน่วยงานส่วนใหญ่มักนิยมถือปฏิบัติกัน เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดง่าย วัตถุประสงค์ชัดเจน มีวิธีการประเมินที่เชื่อถือได้ และสามารถพัฒนา ให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นจำนวนมาก

การพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี เช่น ส่งเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาในประเทศ และต่างประเทศ ให้ทุนการศึกษาฝึกอบรม ใช้ระบบหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน ส่งไปฝึกงาน หรือปฏิบัติงานชั่วคราวในต่างประเทศ ส่งไปศึกษาดูงาน มอบหมายให้พัฒนางานในความสำเร็จดีชอบ ส่งเสริมชี้แนะในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในงานที่ทำ มอบหมายงานให้มากขึ้นและยากขึ้น และส่งเข้าร่วมกิจกรรมหรือเป็นสมาชิกในสมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยวิธีการหรือรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทางด้านความรู้ ความคิด และทักษะอันจะช่วยให้เกิดการพัฒนาคูณภาพชีวิตและคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2526:164) ให้คำนิยามการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ เทคนิคในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การบรรยาย การประชุม สัมมนา การอภิปราย เป็นต้น

T.H. Boydell, (1977) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมที่เป็นระบบนั้นต้องประกอบด้วย ขั้นตอนดำเนินการ 10 ขั้นตอน คือ

1) ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและระบุความสำคัญเร่งด่วนของความจำเป็นนั้น (identify the training needs and priorities) ในขั้นแรกจำเป็นต้องรู้เสียก่อนว่า

ความจำเป็นในการฝึกอบรมคืออะไร อยู่ที่ไหน นั่นคือ ต้องระบุให้ชัดเจนว่าใคร ตำแหน่งอะไร หรือในสายงานใดที่ควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้ง ปัจจุบันและอนาคต

2) ตรวจสอบ วิเคราะห์สายงานหรือตำแหน่งที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน (examine the occupation chosen as priority) เมื่อรู้ถึงความจำเป็นตามขั้นตอนแล้ว ก็ต้องมาศึกษาสำรวจ วิเคราะห์ให้ละเอียดชัดแจ้งลงไปว่า ความจำเป็นอะไรที่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม และความจำเป็นอะไรที่แก้ไขได้โดยวิธีอื่น

3) ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจและความรับผิดชอบของตำแหน่ง หรือสายงานที่ควรได้รับการพัฒนา (analyse the occupation) ทั้งนี้เพื่อได้ทราบให้แน่นอนว่าความรู้ ทักษะ และทัศนคติใด ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหรือสายงานนั้น ๆ รวมถึงการหาแนวทางการฝึกอบรมที่เหมาะสมในการเพิ่มความรู้ และทักษะนั้น ๆ ด้วย

4) ระบุ เลือกและประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่ควรได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพ (specify, select and appraise the people to be trained) ทั้งนี้ต้องดูว่าบุคคลนั้น ยังขาดความรู้ความสามารถ ทัศนคติอะไรมากน้อยแค่ไหนสำหรับงานหรือภารกิจที่จะดำเนินการต่อไปหรือในอนาคต รวมถึงการพิจารณาดูด้วยว่า นอกจากจะจัดฝึกอบรมแล้ว การเพิ่มจำนวนกำลังคน จำเป็นหรือไม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย

5) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (set the training objectives) ในขั้นนี้ จำเป็นต้องระบุผลการฝึกอบรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นให้ชัดเจน เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบว่า จะต้องมีความรู้ความสามารถอะไร และจะทำอะไรได้ รวมถึงผลทั้งมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นต้องอาศัยหลักการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (behavioral objectives) ที่ระบุชัดเจนว่าพฤติกรรมเช่นใด ในสถานการณ์ใดและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างไรที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติได้เมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว

6) กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม (set the training curriculum) ในขั้นนี้จำเป็นต้องกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละเรื่องหรือแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน โดยให้มีเนื้อหาสาระ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาในแต่ละหัวข้อ ตลอดจนระบุวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสม

7) วางแผนดำเนินการโครงการฝึกอบรม (plan the training program) ในขั้นนี้การวางแผนต้องระบุล่วงหน้าให้ชัดเจนว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร เพื่อช่วยให้ผู้

รับผิดชอบการจัดดำเนินการฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนและสามารถให้โอกาสแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ และช่วยให้การจัดดำเนินการฝึกอบรมสัมพันธ์สอดคล้องตลอดทั้งโครงการ หรือตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรม

8) จัดดำเนินการฝึกอบรม (implement the training program) ซึ่งเป็นขั้นตอนการนำแผนงานตามขั้นตอนที่ 7 มาสู่การปฏิบัติ

9) ประเมินผลการฝึกอบรม (check the training) เพื่อตรวจสอบดูว่าการฝึกอบรมบรรลุผลหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ มีอุปสรรค หรือปัญหาอะไร ตรงไหนและคิดว่าจะเป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้นด้วย

10) ติดตามผลการฝึกอบรม (follow up the training) การติดตามผลการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการภายหลังการฝึกอบรมระยะหนึ่ง เพื่อศึกษาติดตามดูว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้ความรู้ทักษะที่ได้รับ ไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานมากขึ้นเพียงใด และเพื่อศึกษาวิเคราะห์ว่าผู้ผ่านการอบรมควรจะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมเป็นวิธีการหรือรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันมาก การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ

T.H. Boydell (1977) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่ยังขาดอยู่และสามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ

Richard B. Johnson (1967) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1) วิเคราะห์กระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานนั้น มีการเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไรที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะเพิ่มใหม่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานยังไม่มี และสามารถเพิ่มเติมได้โดยวิธีการฝึกอบรม

2) สำรวจและวิเคราะห์อุปสรรคการทำงาน ที่นำเข้ามาใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้เฉพาะด้านหรือความชำนาญ

3) วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อดูว่างานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความชำนาญหรือความเข้าใจ และการฝึกอบรมสามารถเข้าไปช่วยแก้ปัญหาเพิ่มความรู้ความชำนาญที่ยังขาดอยู่ได้

4) วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของคนในองค์การ โดยเริ่มจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในสภาพการทำงานทั่วไป เช่น มีการขาดงานบ่อยครั้งหรือติดต่อกันเป็นระยะเวลาสั้น การขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นประจำหรือบ่อยครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือมีการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในที่ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิกิริยาได้ตอบ อย่างไร มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งเป็นต้น พฤติกรรมดังกล่าวอาจเกิดจากสาเหตุที่สามารถกำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

5) วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์การ เช่น องค์การมีเป้าหมายไม่ชัดเจน การวางแผนไม่ดี การมอบหมายงานไม่ชัดเจน หย่อนในระเบียบวินัยตลอดจนขาดมาตรฐานในการทำงาน อาจเกิดจากสาเหตุ ที่สามารถกำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ และจุดอ่อนดังกล่าวอาจเกี่ยวเนื่องทำให้พฤติกรรมของคนในองค์การมีลักษณะเหมือนที่กล่าวไว้ในข้อ 4

6) ศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนแน่นอนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และตรวจสอบดูว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลในระดับดีมากน้อยเพียงใด เกณฑ์ที่ตั้งไว้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ อาจชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างได้และความแตกต่างนั้นถ้าสามารถแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้ด้วยการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ก็จะเป็นสิ่งที่สามารถนำมากำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ จะเห็นได้ว่าการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมที่จะทำให้สามารถค้นหาสภาพปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์การได้ทำให้การฝึกอบรมนั้นเป็นระบบส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้จำแนกไว้มาก ดังนี้
แบบที่ 1 แบ่งโดยพิจารณาถึงวิธีค้นหา จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแล้ว (obvious needs) เป็นความจำเป็นที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนโดยอาศัยสามัญสำนึก ประสบการณ์ หรือความนึกคิดตามเหตุผลปกติ ไม่ต้องทำสำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง

2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (hidden needs) เป็นความจำเป็นที่ต้องศึกษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และปัญหาขององค์การซึ่งไม่สามารถบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึกว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่ จำเป็นต้องศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์

แบบที่ 2 แบ่งโดยพิจารณาช่วงเวลา จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในปัจจุบัน ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2) ความจำเป็นในอนาคต หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคต เช่น การฝึกอบรมพนักงาน เพื่อรับงานที่กำลังขยาย หรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ระดับของความจำเป็นในการฝึกอบรม

T.H. Boydell (1977) ได้ศึกษาและแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมในหน่วยงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ (organizational level) ระดับสายงาน (occupational level) และระดับตัวบุคคล (individual level) ดังนี้

1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์การ เป็นความจำเป็นที่มองในภาพรวมทั่ว ๆ ไปขององค์การ โดยพิจารณาว่าอะไรเป็นปัญหาที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การลดลง

และปัญหานั้นจะต้องสามารถแก้ไขโดยวิธีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังคน

2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงาน เน้นความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่จำเป็นเฉพาะอย่าง หรือเฉพาะสายงาน หรืออาชีพหนึ่ง ซึ่งเป็นความจำเป็นพิเศษที่ผู้ปฏิบัติในสายงานนั้นต้องมี

3) ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับตัวบุคคล เน้นที่คุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาจุดอ่อนหรือข้อที่ควรปรับปรุงของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามมาตรฐานงาน

กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

T.H. Boydell (1977) ได้อภิปรายถึงบุคคล 2 กลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญในเรื่องการศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม (training specialist) และกลุ่มผู้บริหาร (manager or management) จากบทบาทของบุคคลสองกลุ่มในเรื่องนี้ Boydell ได้กำหนดรูปแบบ (model) ของการศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ 3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม จะเข้าไปดำเนินการศึกษางานในหน่วยงาน เพื่อดูว่าตรงจุดใดขององค์การที่เป็นปัญหา ปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ และเป็นผู้วิเคราะห์ กำหนดปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

รูปแบบที่ 2 ฝ่ายบริหารเข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มแรก รับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในหน่วยงาน ฝ่ายบริหารก็ต้องการคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญจะชี้ให้ฝ่ายบริหารได้ทราบว่าปัญหาใดแก้ไขได้หรือไม่ได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม รูปแบบนี้ผู้เชี่ยวชาญอาจทำหน้าที่บทบาทใดบทบาทหนึ่งในสองลักษณะคือ ในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำ (advisor) หรือเป็นที่ปรึกษา (consultant)

รูปแบบที่ 3 เน้นการหาความจำเป็นในอนาคตเท่านั้น ทั้งนี้สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การซึ่งมีผลโดยตรงต่อแผนงานและแนวทางการดำเนินการขององค์การต่อไปในอนาคต การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จึงเป็นการปรับตัวขององค์การ

ให้ทันสมัยและอยู่รอดในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ในรูปแบบนี้ทั้งฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงที่สุดกระบวนการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไป

งานวิจัยความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการพลเรือน

ในปี 2529 สินี เจริญพจน์และคณะ (2529:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยความต้องการ ระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน โดยรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มประชากร คือ กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการระดับกระทรวงและกรมจำนวน 75 คน กลุ่ม หัวหน้าส่วนราชการส่วนภูมิภาคจำนวน 48 คน กลุ่มผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่หรือ เลขาธิการกรมจำนวน 60 คน และกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดจำนวน 102 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ที่ส่วนราชการพบมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ ข้าราชการขาดความรู้ รองลงมาคือขาดทักษะและ ทักษะคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและกลุ่มข้าราชการที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้าราชการใหม่ และข้าราชการระดับปฏิบัติงาน นอกจากนั้นพบว่ากลุ่มข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนาและ ฝึกอบรมอย่างเร่งด่วนเป็นอันดับแรก คือข้าราชการระดับปฏิบัติงาน รองลงมาคือข้าราชการใหม่ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

ในปี 2533 ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ (2533:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษวิจัย เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้กระทรวง ทบวง กรม ใช้เป็น กรอบในการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการพลเรือน ระหว่างปี พ.ศ.2535-2539 โดยศึกษาจากกลุ่ม ตัวอย่าง 3 กลุ่ม จำนวน 369 คน คือ กลุ่มผู้อำนวยการกองหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนา บุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการระดับกองในส่วนกลาง และหัวหน้าส่วน ราชการประจำจังหวัดในส่วนภูมิภาค และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาข้าราชการมีความจำเป็น ที่จะต้องดำเนินการสำหรับข้าราชการทุกกลุ่ม ทุกระดับ แต่การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ควร ได้รับการพัฒนาเร่งด่วน โดยการจัดนำหนักข้อคิดเห็นจากการสำรวจปรากฏว่า กลุ่มข้าราชการ

ที่ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วน มี 4 กลุ่ม คือ 1.กลุ่มหัวหน้างานหัวหน้าหมวด หัวหน้าแผนก หรือเทียบเท่า 2.กลุ่มหัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่า 3.กลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติ และ 4. กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ การพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรนำวิธีการพัฒนาหลาย ๆ วิธีตามความเหมาะสม ควรนำการพัฒนาข้าราชการมาเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งข้าราชการทั้งการบรรจุใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาข้าราชการพลเรือนประสบปัญหาอุปสรรคหลายประการ เช่น จากผู้ได้รับการพัฒนา ผู้รับผิดชอบการพัฒนา ปัญหาการยอมรับและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนา ตลอดจนอุปสรรคทางด้านการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาข้าราชการ

การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอื่น

การพัฒนาบุคลากรเป็นกลยุทธ์และภารกิจที่ทำกันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งในที่นี้ขอนำมาเป็นตัวอย่างจำนวน 10 หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

สำนักงาน ก.พ.

มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการ มีบทบาทสำคัญ 2 ประการ คือ เป็น ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในสาขาที่รับผิดชอบ ดำเนินการฝึกอบรมหลักสี่ด้านที่เป็นความจำเป็นร่วมกันของส่วนราชการ คือ ด้านการบริหาร ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการฝึกอบรม ด้านทัศนคติและค่านิยม

ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย

เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยวัตถุประสงค์เพื่อยกมาตรฐานการจัดการในประเทศให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และลดต้นทุนการผลิตรวมทั้งการจำหน่ายต่อหน่วยของกิจการอุตสาหกรรมและการค้า แบ่งการฝึกอบรมเป็น 10 กลุ่มใหญ่ คือ หลักสูตรคอมพิวเตอร์เพื่อการพัฒนา การจัดการเพิ่มผลผลิต การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน การจัดการทั่วไป การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด การจัดการระบบองค์การและ

การจัดการสำนักงาน การจัดการงานบุคคล การจัดการบริหารโครงการ การส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและการจัดการคุณภาพ

การฝึกอบรมยึดถือความต้องการขององค์การเป็นหลัก กล่าวคือตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อยกมาตรฐานการจัดการในประเทศให้สูงขึ้น โดยจัดให้บุคคลภายนอก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากร คือหน่วยพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ เน้นสนับสนุน ส่งเสริมบรรยากาศการพัฒนาการเรียนการสอนคณาจารย์ เช่น จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา ประเมินผลการสอนของอาจารย์ จัดทำสื่อการสอน จัดทำเอกสารพัฒนาคณาจารย์ จัดสรรเงินอุดหนุนการจัดโครงการสัมมนาระดับภาควิชาเป็นประจำทุกปี

มหาวิทยาลัยมหิดล

หน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรคืองานพัฒนาและฝึกอบรมกองการเจ้าหน้าที่ หลักสูตรที่เด่น ได้แก่โครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ (mini MPA) ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการในมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งทางด้านบริหาร ตั้งแต่รองอธิการบดีลงมา ผู้อำนวยการกองและหัวหน้างานไม่ต่ำกว่าระดับ 6 และจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 7 มีเนื้อหาหลักสูตร 300 ชั่วโมง และเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้เข้าร่วมโครงการ โครงการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชาโดยเฉพาะมุ่งพัฒนาด้านการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

โรงแรมโอเรียนเต็ล

มีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มและรายบุคคล เนื้อหามี 2 ด้าน คือด้านทฤษฎีและเทคนิคการทำงาน มีการส่งคนไปเข้ารับการพัฒนากายนอก และเตรียมผู้ที่จะดำรงตำแหน่งบริหารอย่างมีขั้นตอน หลักสูตรพัฒนาบุคลากรแบ่งได้ดังนี้ คือ

- 1) In-house training เป็นการพัฒนาเป็นกลุ่ม จัดให้กับพนักงานมุ่งเน้นเทคนิคในการทำงานทั่วไป เช่น หลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตรวัฒนธรรมไทย เป็นต้น
- 2) local seminar เป็นการพัฒนารายบุคคล เนื้อหาหลักสูตรจะตรงกับงานในหน้าที่ที่มีการกำหนดแผนเฉพาะเป็นรายบุคคล
- 3) residential seminar เป็นการพัฒนาเป็นกลุ่ม ผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวมาแล้วระยะหนึ่ง เป็นการสัมมนาออกสถานที่ หลักสูตรที่จัดเป็นหลักสูตรเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นทีม ธรรมชาติในชีวิต เป็นต้น
- 4) cross exposure เป็นการพัฒนารายบุคคลโดยการให้ทำงานในหน่วยงานเพื่อสถาบันอื่น ในตำแหน่งที่เหมือนกันและมีกำหนดระยะเวลาที่แน่ชัด
- 5) cross exposure (overseas) เป็นการพัฒนารายบุคคล โดยจัดให้กับพนักงานในเครือของโรงแรมที่อยู่ในต่างประเทศ
- 6) educational trainees (local) เป็นการพัฒนารายบุคคล กำหนดให้ส่งไปพัฒนาในหน่วยงาน ทั้งสถาบันภายนอกและในประเทศใช้เวลาประมาณ 4 สัปดาห์
- 7) educational trainees (overseas) เป็นการพัฒนารายบุคคล ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นพนักงานชาวต่างประเทศในเครือข่ายโรงแรม โดยโอเรียนเต็ลของไทยเป็นผู้ให้การพัฒนาใช้เวลา 1 เดือน
- 8) career development programme (external) เป็นการพัฒนารายบุคคล เป็นการเตรียมบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของโรงแรมใช้เวลาประมาณ 18 เดือน คุณสมบัติของผู้เข้าพัฒนาจะระบุไว้ชัดเจนเนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงแรม ทุกเรื่อง

บริษัทการบินไทย จำกัด

การฝึกอบรมเน้นพัฒนาทักษะ เจตคติที่ดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีแผนพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา และแต่ละหลักสูตรมีลักษณะเฉพาะ หลักสูตรต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ บางหลักสูตรต้องมีประสบการณ์โดยผ่านการอบรมในทักษะที่จำเป็นมาก่อน มีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม โดยให้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ แบ่งหน่วยงานฝึกอบรมเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ฝึกอบรมทั่วไปได้แก่หลักสูตรปฐมนิเทศ ความรู้ทั่วไปด้านคอมพิวเตอร์ การพัฒนาทักษะด้านบริการ เป็นต้น
- 2) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ หลักสูตรการใช้กระบวนการกลุ่มในการพัฒนาตนเอง จิตวิทยาการจัดการ เป็นต้น
- 3) พัฒนาการจัดการ (Management Development) ได้แก่ หลักสูตรเทคนิคการให้คำแนะนำ เป็นต้น

บริษัทไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด

พื้นฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือให้มีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นใน 3 กระบวนการ คือ การฝึกอบรมขั้นต้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการจัดการพัฒนาผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การสับเปลี่ยนงานชั่วคราว การเรียนรู้งาน และการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ สำหรับผู้บริหารและผู้จัดการจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าปีละ 40 ชั่วโมง เป็นเกณฑ์ตายตัว

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

ได้จัดโครงสร้างการพัฒนาบุคลากรภายใต้หลักการว่า พนักงานคือทรัพยากรที่มีค่า ซึ่งจะต้องพัฒนาและถือหลักว่าการพัฒนาเป็นการลงทุนระยะยาว ปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยกำหนดเป็นนโยบายหลัก 3 ประเภทคือ

- 1) สร้างคน เตรียมคน พัฒนาคคน ให้ทันกับความเจริญเติบโตขององค์การ
- 2) พัฒนาพนักงานแต่ละระดับให้สอดคล้องกัน
- 3) พัฒนาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนา 3-5 % ของเงินเดือนและค่าจ้างในแต่ละปี โดยกำหนดดังนี้ พนักงานจัดการ เข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยประมาณ 10 วันต่อปี พนักงานบังคับบัญชาเข้าอบรมอย่างน้อย 10 วันต่อปี และพนักงานปฏิบัติการคนละประมาณ 7 วันต่อปี การพัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบแบ่งเป็น 3 หน่วย คือ

ก. ศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย ดูแลการจัดอบรมให้กับพนักงานบังคับบัญชา และ พนักงานจัดการของบริษัทและบริษัทในเครือ เน้นการฝึกอบรมด้านการบริหาร

ข. ศูนย์ฝึกอบรมการตลาด จัดฝึกอบรมด้านการตลาด และการขายให้กับ พนักงานของบริษัทและบริษัทในเครือ

ค. หน่วยงานการบุคคลของสายงานกลุ่มบริษัท ดูแลการจัดฝึกอบรมทั้งทางด้าน ความรู้ในหน้าที่ของกิจการของตน และเรื่องธุรกิจทั่วไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ

มีหลักสูตรพัฒนาบุคลากร 5 หลักสูตร จัดให้กับกลุ่มระดับต่าง ๆ ดังนี้ หลักสูตร การบริหารงานตำรวจชั้นสูง หลักสูตรผู้กำกับ หลักสูตรฝ่ายอำนวยการตำรวจ หลักสูตร สารวัตร หลักสูตรการสืบสวนคดีอาญา แต่ละหลักสูตรจะมีระยะเวลาและเนื้อหาหลักสูตร แตกต่างกันไป

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

มีการแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรม ดังนี้

- 1) กลุ่มฝึกอบรมด้านการบริหาร
 - สายงานด้านการบริหารและจัดการ
 - สายอบรมด้านธุรกิจ
- 2) กลุ่มฝึกอบรมด้านการดำเนินงาน
 - สายอบรมด้านบริการลูกค้า
 - สายฝึกอบรมด้านสินเชื่อ
 - สายฝึกอบรมด้านระบบงานและคอมพิวเตอร์
- 3) กลุ่มสนับสนุนการฝึกอบรม
 - สายวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม
 - สายโสตทัศนูปกรณ์และเผยแพร่
 - สายระบบข้อมูลฝึกอบรมและสารบรรณ

มีการจัดฝึกอบรมตลอดทั้งปี เป็นระยะ ๆ พนักงานจะหมุนเวียนมาเข้ารับการอบรม ตลอดอายุการทำงาน โดยเริ่มจากโครงการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานใหม่ โครงการเราคือไทยพาณิชย์ โครงการเพิ่มคุณค่าไทยพาณิชย์ โครงการคลื่นลูกใหม่ โครงการผู้นำเพื่ออนาคต โครงการพัฒนาพนักงานสินเชื่อ โครงการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้น โครงการพัฒนาธุรกิจเฉพาะด้านและโครงการยกระดับความรู้ทางธุรกิจให้กับพนักงาน

นโยบาย โครงสร้าง และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อทุกองค์การและมีบทบาทต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ ดังนั้น คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 จึงมีมติให้กำหนดนโยบาย และมาตรการในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีสาระสำคัญดังนี้คือส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับอย่างทั่วถึง เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประหยัดและต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเองได้ด้วย โดยให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นองค์กรกลาง ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนสนับสนุนและประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ต่อมาเมื่อประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้เพิ่มเติมสาระเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการไว้ในหมวด 3 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา 75 ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ มาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม มาตรา 77 ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและ มาตรา 78 พัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ และการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในต่างประเทศให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.พ.วางไว้

นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นองค์การที่เชื่อมั่นในคุณค่าของทรัพยากรบุคคล เริ่มจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อ พ.ศ. 2519 ขณะนั้น รองศาสตราจารย์นายแพทย์ทองจันทร์ หงส์ลดารมภ์ อธิการบดีได้เป็นแกนนำสำคัญในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ กองการเจ้าหน้าที่และกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดีต่อมาในเดือนมีนาคม 2528 สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติให้มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากร ต่อมาได้ปรับปรุงโครงสร้างของงานด้านพัฒนาบุคลากรอีกครั้งหนึ่งเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2534 โดยได้โอนหน่วยพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านอัตรากำลังและครุภัณฑ์ต่าง ๆ ไปสังกัดงานพัฒนาและมีกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ ให้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกสายงานของมหาวิทยาลัย

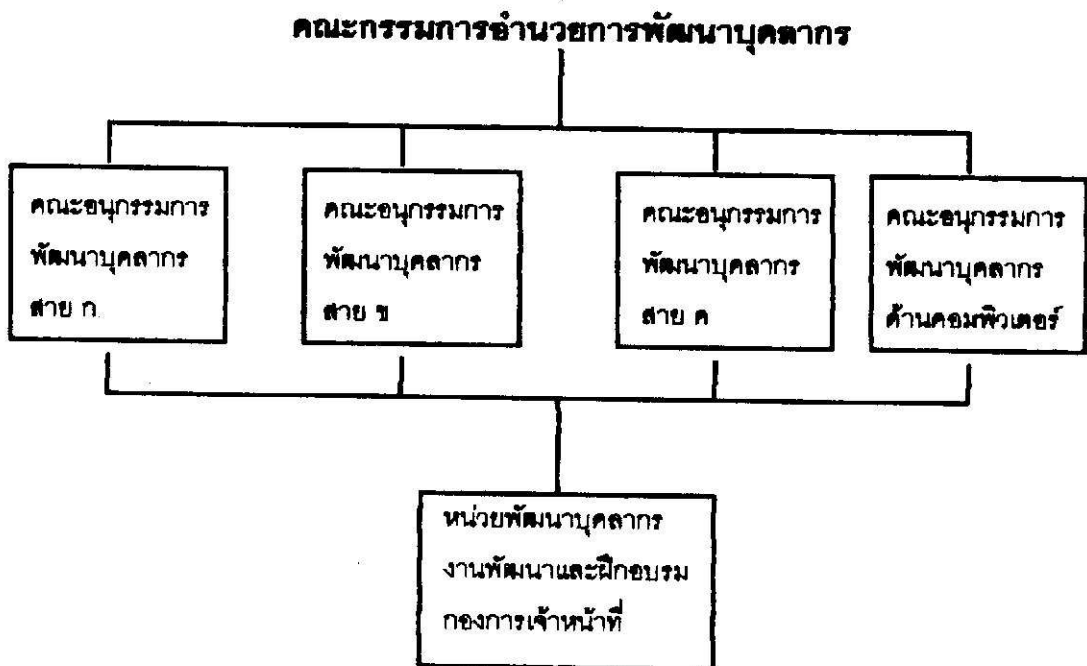
นโยบายการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1 ให้ทุกคณะและหน่วยงานตระหนักว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของทุกคน ทุกฝ่ายในองค์การที่จะต้องประสานดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกสายอาชีพอย่างทั่วถึงเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- 3 ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการจัดประชุม สัมมนา และมีกอบรม ในระดับมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยจะจัดกิจกรรมที่เป็นเรื่องส่วนรวมทั่วไป ระดับคณะและหน่วยงานจัดกิจกรรมตามความจำเป็นของหน่วยงาน และกิจกรรมเฉพาะในแต่ละสาขาอาชีพ
- 4 ส่งเสริมให้มีการสร้างวิทยากรภายในมหาวิทยาลัย
- 5 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความสุข ความพอใจในการทำงาน ภาคภูมิใจ ในมหาวิทยาลัย
- 6 สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการนำวิทยาการและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ในด้านมาตรการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว สร้างและปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรของกิจกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายปรัชญาและนโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ให้มีการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

โครงสร้างการบริหารงานพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ ได้แก่การให้บุคลากรไปศึกษาต่อ ประชุม สัมมนาทั้งในและต่างประเทศ อีกส่วนหนึ่งมหาวิทยาลัยรับผิดชอบจัดกิจกรรมเอง คือ การประชุม สัมมนาและฝึกอบรม ซึ่งสามารถจัดให้กลุ่มบุคคลจำนวนมาก และได้ผลในทางปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เพื่อประสิทธิผลในการจัดกิจกรรม มหาวิทยาลัยจึงจัดโครงสร้างการบริหารงานพัฒนาบุคลากร ดังนี้



เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร

กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร 3 ด้าน ดังนี้

1 เป้าหมายเชิงเวลา แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ

เป้าหมายระยะสั้น ระยะเวลา 1 ปีงบประมาณ

เป้าหมายระยะยาว เป็นระยะเวลาตามแผนพัฒนาการศึกษาาระยะที่ 7 (พ.ศ.

2535-2539)

2 เป้าหมายด้านบุคลากร จำแนกกลุ่มเป้าหมายด้านบุคลากรออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มสายบริหาร กลุ่มสาย ก กลุ่มสาย ข กลุ่มสาย ค และกลุ่มลูกจ้าง

3 เป้าหมายด้านเนื้อหาวิชา กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรใน 3 ด้านคือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และเจตคติ (attitude) โดยปรับสัดส่วนและเนื้อหาหลักสูตรให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรและเป้าหมายในแต่ละระดับ.

งบประมาณ

มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้มหาวิทยาลัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คณะผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 2. แบ่งหน้าที่กันจัดทำแบบสอบถามเพื่อหาข้อมูลด้านความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยแบ่ง เป็น 4 กลุ่ม คือ สาย ก. สาย ข. สาย ค. และลูกจ้าง
 3. ศึกษาปัญหาโดยวิเคราะห์ภารกิจของแต่ละตำแหน่ง
 4. ร่างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out)
 5. ส่งแบบสอบถามไปยังคณะ/หน่วยงาน
 6. ขอข้อมูลการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน
 7. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
 8. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานภายนอก
 9. จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อขอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลสรุปที่ได้
 10. เสนอแนะหลักสูตรฝึกอบรม
 11. สรุปและเขียนรายงาน
- บทนี้จะกล่าวถึงประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล วิธีการสร้างเครื่องมือ วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรประกอบด้วยข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่อยู่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2535 จำนวน 5,578 คน จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1 ข้าราชการสาย ก. ได้แก่ ข้าราชการประจำที่ปฏิบัติงานสอน วิจัย และให้บริการวิชาการ จำนวน 1,235 คน
- 2 ข้าราชการสายข. ได้แก่ข้าราชการประจำที่ปฏิบัติงานช่วยวิชาการ จำนวน 956 คน

3 ข้าราชการสาย ค. ได้แก่ ข้าราชการประจำที่ปฏิบัติงานด้านบริหาร บริการ และธุรการ จำนวน 1,791 คน

4 ลูกจ้างประจำ จำนวน 1,600 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

- 1 ศึกษาเนื้อหาสาระสำคัญในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมครั้งนี้
- 2 ศึกษามาตรฐานกำหนดตำแหน่งและวิเคราะห์ภารกิจของแต่ละตำแหน่ง
- 3 ศึกษาเอกสารการพัฒนابุคลากรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น สำนักงาน ก.พ. ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด บริษัทการบินไทย จำกัด บริษัทไอ พี เอ็ม จำกัด และโรงแรมโอเรียนเต็ล จำกัด
- 4 ร่างแบบสอบถามจำนวน 7 ชุด สำหรับบุคลากร 4 กลุ่ม คือ ข้าราชการสาย ก ข ค และลูกจ้าง
- 5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้
- 6 ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ลักษณะของแบบสอบถาม

1 แบบสอบถามมี 7 ชุด ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับข้าราชการสาย ก (บริหาร) ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ข้าราชการสาย ข ข้าราชการสาย ค (ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน) ข้าราชการสาย ค

(หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา) ข้าราชการสาย ค (ปฏิบัติการ ระดับ 1 - 6) และ ลูกจ้างประจำ

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม

ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรม และความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงานโดยวิธีอื่น นอกเหนือจากการฝึกอบรม

ตอนที่ 5 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทั่ว ๆ ไปในการพัฒนานุเคราะห์

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนการส่งแบบสอบถาม และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการรวบรวมรายชื่อหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วดำเนินการจัดส่ง
2. ขอให้มหาวิทยาลัยทำหนังสือชี้แจงและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารทุกระดับ และผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน เพื่อให้รายละเอียดตามแบบสอบถามที่แจก และรวบรวมแบบสอบถามส่งคืน ภายในเวลาที่กำหนด
3. สำหรับประชากรที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามคืน ฝ่ายเลขานุการได้ติดตามและประสานงานโดยตรง พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหลืออีกครั้ง ภายในเวลา 7 วัน
4. แบบสอบถามที่คณะกรรมการจัดส่งทั้งหมดและได้รับคืนมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร	จำนวน	ได้รับ คืน	คิดเป็น ร้อยละ
ข้าราชการสาย ก (บริหาร)	178	121	68
ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)	1,057	399	38
ข้าราชการสาย ข	956	542	57
ข้าราชการสาย ค (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองเลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน)	170	90	53
ข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา)	109	109	100
ข้าราชการสาย ค ระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-6)	1,512	858	57
ลูกจ้าง	1,600	1,170	73
รวม	5,578	3,289	59

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์และครบถ้วนของข้อมูลในแบบสอบถาม
6. ลงรหัสแบบสอบถาม
7. ป้อนข้อมูลแบบสอบถามเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์
8. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรม SPSS/PC+
9. ตรวจสอบความสมบูรณ์และครบถ้วนของข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์จากคอมพิวเตอร์
10. จัดกลุ่ม คัดลอก และสรุปข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิด

การรวบรวมข้อมูลจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรทุกตำแหน่งทุกระดับทุกสายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำผลการศึกษามาปรับหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนามูลนิธิ ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ผู้วิจัยได้จัดสัมมนาเรื่องแนวทางการพัฒนามูลนิธิ: การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ระหว่างวันที่ 10-11 มิถุนายน 2536 ณ ห้องประชุมมงคลสุข คณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนามูลนิธิของภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นวิทยากร จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์
ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ.
2. ดร.ชลิษฐ เบอเรียน
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรจากภาคเอกชน
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงษ์ ศรีพิพัฒน์
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ อินทศิริสวัสดิ์
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติ ทฤษฎิคุณ
คณบดีคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การรวบรวมข้อมูลการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ได้มีการศึกษารวบรวมข้อมูลจากแผนการจัดกิจกรรมโครงการฝึกอบรมและ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ กรมตำรวจ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และหน่วยงานเอกชน จำนวน 5 หน่วยงาน ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยจำกัด บริษัทไอบีเอ็ม (ประเทศไทย)จำกัด โรงแรมโอเรียนเต็ล บริษัทการบินไทย จำกัด และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส ที เอส เอส พีซีพลัส (SPSS PC+) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำมาหาค่าความถี่ คะแนนเฉลี่ย และร้อยละ ซึ่งแจกแจงรายละเอียดในรูปตาราง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของข้าราชการสาย ก (บริหาร)

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำนวน 178 ฉบับและได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 121 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 68 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

สถานภาพทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-45 ปี ร้อยละ 15.2 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 64.5 เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 57.9 ปริญญาเอก ร้อยละ 38.8 และปริญญาตรี ร้อยละ 3.3 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ร้อยละ 52.9 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 38.8 ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 6.6 และศาสตราจารย์ ร้อยละ 0.8 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 7 ร้อยละ 31.4 และระดับ 8 ร้อยละ 27.3 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการกระจายครบทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย อายุราชการระหว่าง 6-20 ปี ร้อยละ 80.9 และผู้มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 32.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชาคิดเป็น ร้อยละ 75.2 คณบดี และรองคณบดี ร้อยละ 4.1 ผู้ช่วยอธิการบดี ร้อยละ 3.3 และไม่ระบุตำแหน่ง ร้อยละ 7.4 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.2 ผู้มีประสบการณ์บริหาร 6-10 ปี ร้อยละ 24.8

ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 91 ตอบว่ามีปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 8 ตอบว่าไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 1 ไม่ตอบ คำถามนี้

ตาราง 1 แสดงปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก (บริหาร)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
ด้านบริหารงานบุคคล	95	78
ด้านบริหารงบประมาณ	57	47
ด้านบริหารงานวิชาการ	44	36
ด้านบริหารพัสดุ	43	35
ด้านบริหารงานอาคารสถานที่	36	29
ด้านบริหารงานการเงิน	24	19
กิจการนักศึกษา	16	13
อื่น ๆ	7	5

จากตาราง 1 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (ผู้บริหาร) มีปัญหาด้านบริหารงานบุคคลเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารพัสดุ ด้านบริหารงานการเงิน ด้านบริหารงานอาคารสถานที่ ด้านกิจการนักศึกษา และด้านอื่น ๆ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอปัญหาในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากปัญหาที่กล่าวแล้วคือ ปัญหาความไม่คล่องตัว เพราะอยู่ในระบบราชการ ปัญหาการพัฒนาระบบงานด้านต่างๆ เพื่อบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด ปัญหาการเรียนการสอน และปัญหาส่วนบุคคลทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม

ตาราง 2 แสดงความต้องการ การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (บริหาร)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน	4.22	มาก
เทคนิคการบริหารสมัยใหม่	4.10	มาก
เทคนิคการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	4.09	มาก
หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.97	มาก

ตาราง 2 (ต่อ)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
หลักการบริหารงานภาควิชา	3.96	มาก
หลักการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย	3.95	มาก
หลักการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย	3.80	มาก
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)	3.67	มาก
เทคนิคการบริหารเวลา	3.65	มาก
หลักการวางแผน	3.63	มาก
การบริหารงบประมาณแผ่นดิน	3.49	ปานกลาง
หลักการบริหารราชการในมหาวิทยาลัย	3.34	ปานกลาง
หลักการบริหารงานพัสดุ	3.09	ปานกลาง
หลักการบริหารงานกิจการนักศึกษา	2.82	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (บริหาร) มีความต้องการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ เทคนิคการแก้ปัญหาในการทำงาน หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารงานภาควิชา หลักการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) เทคนิคการบริหารเวลา และหลักการวางแผน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความต้องการ การฝึกอบรมหลักสูตรอื่นๆ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การประเมินผลโครงการ เทคนิคการบริหารงานบุคคล ด้านจริยธรรม เพื่อสร้างความสำนึกรับผิดชอบและเจตคติที่ดีต่องาน เทคนิคการเป็นที่ปรึกษาองค์กร (consultant) การแก้ไขระเบียบราชการและปรับปรุงพฤติกรรมบุคคล

เมื่อจำแนกความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการ สาย ก (บริหาร) ตามประสบการณ์การทำงาน ปรากฏรายละเอียดที่แสดงไว้ ดังนี้

ตาราง 3 เปรียบเทียบความต้องการ การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (บริหาร) ตาม
ประเภทการดำเนินงาน

หัวข้อ	ไม่เกิน 5 ปี	เกิน 5 ปี
เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน	4.19	4.21
เทคนิคการบริหารสมัยใหม่	4.16	4.08
หลักการบริหารภาควิชา	4.11	3.73
เทคนิคการแก้ปัญหาในการทำงาน (conflict management)	4.06	4.06
หลักการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย	3.96	4.05
หลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	3.91	4.10
หลักการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย	3.76	3.92
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)	3.76	3.49
การบริหารงบประมาณแผ่นดิน	3.66	3.24
หลักการวางแผน	3.63	3.47
หลักการบริหารเวลา	3.62	3.61
หลักการบริหารราชการในมหาวิทยาลัย	3.41	3.23
หลักการบริหารงานพัสดุ	3.28	2.83
หลักการบริหารงานกิจการนักศึกษา	2.92	2.72

จากตาราง 3 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (บริหาร) ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5ปีและเกิน 5 ปี มีความต้องการการฝึกอบรม เรื่อง เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน ตรงกัน เป็นอันดับแรก ข้าราชการสาย ก (บริหาร) ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่เกิน 5 ปี ต้องการ ฝึกอบรมเรื่อง เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่เป็นอันดับที่สอง ขณะที่ผู้ที่มีประสบการณ์บริหาร เกิน 5ปี ต้องการฝึกอบรมเรื่อง หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้าราชการสาย ก ที่มี ประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี ต้องการฝึกอบรมเรื่องหลักการบริหารภาควิชาเป็นอันดับ สามในขณะที่ข้าราชการสาย ก (บริหาร)ที่มีประสบการณ์เกิน 5 ปี ต้องการอบรมเรื่อง เทคนิค การบริหารงานสมัยใหม่

ตาราง 4 แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (บริหาร)

รูปแบบการฝึกอบรม	จำนวนความเห็น	ร้อยละ
1 จัดฝึกอบรมระยะสั้นเน้นแต่ละหัวข้อ เป็นรายโครงการ	98	69.0
2 จัดฝึกอบรมระยะยาวเป็น Package เช่น โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร (mini MPA =Mini Master of Public Administration)	37	26.0
3 อื่น ๆ ตามความเหมาะสมแล้วแต่ลักษณะ โครงการ	7	4.9

จากตาราง 4 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (บริหาร) ต้องการรูปแบบการฝึกอบรมระยะสั้น เน้นแต่ละหัวข้อเป็นรายโครงการเป็นอันดับแรก การฝึกอบรมระยะยาวเป็น package เป็นอันดับสอง และรูปแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสมแล้วแต่ลักษณะโครงการเป็นอันดับสาม ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ต้องการการฝึกอบรมเรื่องการบริหารงานวิชาการ ภาษาต่างประเทศ เศรษฐศาสตร์เบื้องต้น และกฎหมายเบื้องต้น

แนวทางการพัฒนาข้าราชการสาย ก (บริหาร)

1. ด้านขวัญและกำลังใจ

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก (บริหาร) ตามลำดับความสำคัญ คือ การให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การสร้างความยุติธรรมในการบริหาร การนำภาระงานบริหารมาขอตำแหน่งทางวิชาการได้ด้วยการมอบอำนาจและกระจายอำนาจให้มากขึ้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน การเตรียมความพร้อมผู้บริหาร การไปดูงานใน

และต่างประเทศ การจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้น การให้ความสนใจผู้บริหารระดับล่างๆ และสามารถ
เชื่อมโยง ผู้บริหารระดับสูงได้ด้วย การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก การสนับสนุนการดำเนินงาน
งานของหน่วยงาน การสร้างสิ่งจูงใจ (incentive) การปรับปรุงระบบการคัดเลือกผู้บริหาร การลด
ข้าราชการ สาย ก ในตำแหน่งบริหาร และเปิดโอกาสให้สายอื่นบริหารได้ การมีเจ้าหน้าที่ช่วย
งานอย่างเพียงพอ การมีการประเมินผู้บริหาร การสร้างภาพลักษณ์ของ มอ.ให้โดดเด่น การ
เลื่อนตำแหน่งไม่ควรมียึดจำกัด การมีระบบงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมวิจัย

2. ด้านอื่นๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านอื่นๆ ดังต่อไปนี้ คือ การ
ได้รับการอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร การให้วิธีบริหารทรัพยากร บริหารบุคคล การวางแผน
และการบริหารวิชาการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและกับผู้บริหารระดับสูง
การอบรมผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การส่งเสริมให้ระเบียบราชการ และงาน
ธุรการมากขึ้น การให้มีการจัดหลักสูตรหลากหลาย เพื่อสามารถเลือกเข้าตามความเหมาะสม
การอบรมจริยธรรมและคุณธรรม การไปประชุมและทัศนศึกษาในและต่างประเทศ การพัฒนา
ข้าราชการสาย ขและ ค ให้สามารถทำงานร่วมกันกับข้าราชการสาย ก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การให้มีคู่มือปฏิบัติงานเพื่อศึกษาด้วยตัวเอง การอบรมวิธีประเมินผล การอบรมเรื่องธุรกิจ
และการอบรม mini MPA

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ก. (ผู้สอน)

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังข้าราชการสาย ก. (ผู้สอน) จำนวน 1,057 ฉบับ และ
ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 401 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 38.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังต่อไปนี้

สถานภาพทั่วไปข้าราชการสาย ก. (ผู้สอน) มีอายุระหว่าง 36-40 ปีมากที่สุด ร้อยละ
29.8 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 31-35 ปี ร้อยละ 20.2 ส่วนกลุ่มอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่กลุ่ม
อายุ 56-60 ปี ร้อยละ 0.9 เป็นเพศหญิง 219 คน ร้อยละ 54.6 เพศชาย 181 คน หรือ ร้อยละ
45.1 โดยมี 1 คน ไม่ระบุเพศ มีวุฒิการศึกษาชั้นสูงระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 58.4
ระดับปริญญาตรีร้อยละ 14.5 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาด้านสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมากที่สุด

ร้อยละ 40.1 รองลงมาคือสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 17.5 และสาขาวิชาศิลปศึกษาน้อยที่สุดร้อยละ 0.2 ตำแหน่งตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด ร้อยละ 66.8 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 27.7 และตำแหน่งศาสตราจารย์น้อยที่สุด ร้อยละ 0.5 เป็นข้าราชการระดับ 7 มากที่สุด ร้อยละ 25.2 รองลงมาคือระดับ 6 ร้อยละ 20.4 ส่วนระดับที่มีน้อยที่สุดคือระดับ 10 ร้อยละ 0.2 สังกัดคณะวิทยาศาสตร์มากที่สุดร้อยละ 17.7 รองลงมาคือ คณะพยาบาลศาสตร์ ร้อยละ 14.2 สังกัดวิทยาลัยอิสลามศึกษาและโครงการจัดตั้งคณะ การจัดการสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด คือ หน่วยงานละ 2 คน หรือร้อยละ 0.5 อายุราชการระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุดร้อยละ 28.0 รองลงมาคือ 1-5 ปี ร้อยละ 25.8 ส่วนอายุราชการน้อยที่สุดคือ 36-40 ปี ร้อยละ 0.2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 1-5ปี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 30.7 รองลงมาคือ กลุ่มประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 26-30 ปี และ 31-35 ปี โดยแต่ละกลุ่มมีจำนวนกลุ่มละ 4 คน หรือร้อยละ 1.1

ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 274 คน (ร้อยละ 68.3) ตอบว่ามีปัญหาในการปฏิบัติงาน จำนวน 122 คน (ร้อยละ 30.4) ตอบว่า ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม 5 คน (ร้อยละ 1.3) ไม่ตอบคำถามนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามระบุปัญหาต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้ (ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนระบุได้มากกว่า 1 ปัญหา)

ตาราง 5 แสดงปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

ปัญหา	จำนวนความเห็น	ร้อยละ
ด้านการวิจัย	230	84
ด้านการเรียนการสอน	161	59
ด้านการบริการวิชาการ	128	47
ด้านนวัตกรรมทางการศึกษา	112	41
ด้านการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา	82	30
ด้านอื่น ๆ	29	10

ตาราง 6 แสดงความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
ด้านการเรียนการสอน		
การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน	4.03	มาก
การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI)	3.89	.
เทคนิคการผลิตสื่อการสอน	3.62	.
เทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ	3.51	.
เทคนิคการสอน	3.27	ปานกลาง
การให้คะแนนและการตัดเกรด	3.18	.
การเขียนแผนการสอน	2.82	.
ปรัชญาการศึกษาและความรู้ทั่วไปทางการศึกษา	2.69	ปานกลาง
การเขียนวัตถุประสงค์ทางการศึกษา	2.66	.
ด้านการวิจัย		
การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย	3.86	มาก
การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย	3.66	.
เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย	3.65	.
เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุม	3.65	มาก
การเขียนรายงานการวิจัย	3.60	.
การเขียนโครงการวิจัย	3.51	.
ระเบียบวิธีวิจัย	3.39	ปานกลาง
ด้านวิชาการ		
การเขียนตำรา	3.77	มาก
การเขียนบทความทางวิชาการ	3.71	.
เทคนิคการเป็นวิทยากร	3.41	.
เทคนิคการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม	3.25	ปานกลาง
เทคนิคการบริหารโครงการฝึกอบรม	3.14	.

ตาราง 6 (ต่อ)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
เทคนิคการเขียนโครงการฝึกอบรม	3.10	.
การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาทั่วไป	3.07	.
การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	3.05	.
ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	3.85	มาก
- การสนทนา	3.77	.
- การฟัง	3.74	.
- การเขียน	3.49	ปานกลาง
- การอ่าน	3.46	.
- การเตรียมตัวเพื่อไปศึกษาต่างประเทศ	3.46	.
การสร้างและพัฒนาทีมงาน	3.46	ปานกลาง
dBASE III Plus	3.22	.
Lotus 123	3.19	.
Word processor	3.19	.
ความรู้พื้นฐานคอมพิวเตอร์	3.19	ปานกลาง
ศิลปการสร้างความสุขในการทำงาน	3.19	.
เทคนิคการประชุม	3.19	.
เทคนิคการบริหารงานภาควิชา	3.19	ปานกลาง
เทคนิคการนัดประชุม/สัมมนา	3.17	.
มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.13	.
การบริหารในระบบ QC	2.89	.

จากตาราง 6 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) มีความต้องการฝึกอบรม ด้านการเรียนการสอน เรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน เป็นอันดับแรก การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และเทคนิคการผลิตสื่อการสอนรองลงมา ตามลำดับความต้องการฝึกอบรมด้านการวิจัยต้องการเรื่อง การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัยเป็นอันดับแรก

การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย และเทคนิคการบริหารโครงการวิจัย รองลงมาตามลำดับ ความต้องการฝึกอบรมด้านวิชาการต้องการเรื่อง การเขียนตำราเป็นอันดับแรก การเขียนบทความทางวิชาการ และเทคนิคการเป็นวิทยากรรองลงมาตามลำดับ สำหรับความต้องการฝึกอบรมด้านอื่นๆต้องการความรู้ด้านภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการสนทนา การฟังภาษา และการเขียนภาษาอังกฤษ

ตาราง 7 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่มีประสบการณ์การสอนไม่เกิน 5 ปี และเกิน 5 ปี

หัวข้อ	ไม่เกิน 5 ปี	เกิน 5 ปี
ด้านการเรียนการสอน		
การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน	4.07	4.03
เทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ	3.94	3.32
การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI)	3.91	3.89
เทคนิคการผลิตสื่อการสอน	3.78	3.55
เทคนิคการสอน	3.73	3.08
การให้คะแนนและการตัดเกรด	3.59	3.00
การเขียนแผนการสอน	3.36	2.59
การเขียนวัตถุประสงค์ทางการศึกษา	3.21	2.43
ปรัชญาการศึกษาและความรู้ทั่วไปทางการศึกษา	3.05	2.52
ด้านการวิจัย		
เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการ	4.11	3.46
การเขียนโครงการวิจัย	4.01	3.30
การเขียนรายงานวิจัย	4.01	3.42
การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย	4.00	3.80
เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย	3.94	3.52
การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย	3.92	3.56
ระเบียบวิธีวิจัย	3.84	3.20

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	ไม่เกิน 5 ปี	เกิน 5 ปี
ด้านวิชาการ		
การเขียนตำรา	4.18	3.62
การเขียนบทความทางวิชาการ	4.12	3.52
เทคนิคการเป็นวิทยากร	3.72	3.30
เทคนิคการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม	3.55	3.13
การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาทั่วไป	3.45	2.91
เทคนิคการเขียนโครงการฝึกอบรม	3.41	2.97
เทคนิคการบริหารโครงการฝึกอบรม	3.42	3.03
การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	3.14	3.04
ด้านอื่น ๆ		
ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ		
- การเตรียมตัวเพื่อไปศึกษาต่างประเทศ	4.43	3.09
- การสนทนา	4.35	3.66
- การฟัง	4.24	3.60
- การเขียน	4.12	3.61
- การอ่าน	3.88	3.31
การสร้างและพัฒนาทีมงาน	3.69	3.36
ศิลปะการสร้างความสุขในการทำงาน	3.51	3.07
มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.48	3.00
เทคนิคการประชุม	3.46	3.11
เทคนิคการจัดประชุม/สัมมนา	3.39	3.08
เทคนิคการบริหารงานภาควิชา	3.31	3.16
การบริหารในระบบ QC	3.30	2.71
dBASE III Plus	3.23	3.29

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	ไม่เกิน 5 ปี	เกิน 5 ปี
Word processore	3.15	3.24
Lotus 123	3.13	3.29
ความรู้พื้นฐานคอมพิวเตอร์	3.05	3.24

จากตาราง 7 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่มีประสบการณ์การสอนไม่เกิน 5 ปี มีความต้องการฝึกอบรมด้านการเรียนการสอนเรื่องการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน เทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI) ตามลำดับ ส่วนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่มีประสบการณ์การสอนเกิน 5 ปี มีความต้องการฝึกอบรมด้านการเรียนการสอนเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI) และเทคนิคการผลิตสื่อการสอนตามลำดับ ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่มีประสบการณ์การสอนไม่เกิน 5 ปี และมีประสบการณ์การสอนเกิน 5 ปี ต้องการฝึกอบรมด้านวิชาการตรงกันคือต้องการเรื่องการเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ และเทคนิคการเป็นวิทยากรตามลำดับ สำหรับความต้องการฝึกอบรมด้านอื่น ๆ ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่มีประสบการณ์การสอนไม่เกิน 5 ปี ต้องการฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษ เรื่องการเตรียมตัวเพื่อไปศึกษาต่างประเทศ การสนทนา และการฟังตามลำดับ ส่วนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่มีประสบการณ์เกิน 5 ปี ต้องการฝึกอบรมความรู้ภาษาอังกฤษด้านการสนทนา การเขียน และการฟังตามลำดับ

ตาราง 8 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

หัวข้อ	อาจารย์	ผศ.	รศ.
ด้านการเรียนการสอน			
การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน	4.11	4.04	2.76
การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI)	3.98	3.84	2.88

ตาราง 8 (ต่อ)

หัวข้อ	อาจารย์	ผศ.	รศ.
เทคนิคการผลิตสื่อการสอน	3.71	3.53	2.56
เทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ	3.67	3.22	2.65
เทคนิคการสอน	3.44	2.97	2.56
การให้คะแนนและการตัดเกรด	3.32	2.89	2.56
การเขียนแผนการสอน	3.05	2.37	2.00
การเขียนวัตถุประสงค์ทางการศึกษา	2.85	2.37	2.00
ปรัชญาการศึกษาและความรู้ทั่วไปทางการศึกษา	2.85	2.37	2.19
ด้านการวิจัย			
การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย	3.94	3.75	3.24
เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการ	3.83	3.32	2.80
การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย	3.78	3.46	2.88
เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย	3.74	3.61	2.31
การเขียนรายงานวิจัย	3.73	3.38	2.67
การเขียนโครงการวิจัย	3.67	3.29	2.31
ระเบียบวิธีวิจัย	3.53	3.16	2.40
ด้านวิชาการ			
การเขียนตำรา	4.00	3.38	2.59
การเขียนบทความทางวิชาการ	3.93	3.32	2.44
เทคนิคการเป็นวิทยากร	3.54	3.20	2.65
เทคนิคการติดตามและประเมินผล			
โครงการฝึกอบรม	3.34	3.12	2.69
การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาทั่วไป	3.22	2.84	2.65
เทคนิคการบริหารโครงการฝึกอบรม	3.21	3.00	2.73

ตาราง 8 (ต่อ)

หัวข้อ	อาจารย์	ผศ.	รศ.
เทคนิคการเขียนโครงการฝึกอบรม	3.18	2.98	2.53
การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	3.06	3.08	2.65
ด้านอื่น ๆ			
ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ			
- การสนทนาภาษาอังกฤษ	4.08	3.30	3.14
- การฟังภาษาอังกฤษ	3.99	3.22	3.08
- การเขียนภาษาอังกฤษ	3.97	3.24	2.93
- การเตรียมตัวสอบภาษาอังกฤษเพื่อไปศึกษา ต่างประเทศ	3.87	2.55	2.33
- การอ่านภาษาอังกฤษ	3.68	2.93	2.64
การสร้างและพัฒนาทีมงาน	3.54	3.38	2.50
ศิลปการสร้างความสุขในการทำงาน	3.27	3.04	2.81
dBASE III Plus	3.26	3.20	2.82
เทคนิคการประชุม	3.25	3.13	2.47
เทคนิคการจัดประชุม/สัมมนา	3.25	3.10	2.31
Lotus 123	3.23	3.25	2.82
Word Processor	3.22	3.20	2.71
มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.21	2.98	2.81
เทคนิคการบริหารงานภาควิชา	3.21	3.19	2.69
ความรู้พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์	3.18	3.13	2.65
การบริหารงานในระบบ QC	3.29	2.73	2.71

จากตาราง 8 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ตำแหน่งอาจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ต้องการฝึกอบรมด้านการเรียนการสอนตรงกันเ็นสามลำดับแรก คือ เรื่องการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน(CAI) และเทคนิคการผลิตสื่อการสอน ในขณะที่ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ต้องการ

ฝึกอบรม เรื่อง การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน เทคนิคการเขียนและวิเคราะห์หรือสอบตามลำดับ ความต้องการด้านการวิจัย ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ตำแหน่งอาจารย์ต้องการฝึกอบรมเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการและการใช้สถิติสำหรับงานวิจัย ตามลำดับ ในขณะที่ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ต้องการฝึกอบรมเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย และการใช้สถิติสำหรับงานวิจัย ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ต้องการฝึกอบรมเรื่อง การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย และเทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการ ความต้องการการฝึกอบรมด้านวิชาการ ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ตำแหน่งอาจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์มีความต้องการตรงกันในสามลำดับแรก คือ เรื่อง การเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ และเทคนิคการเป็นวิทยากรตามลำดับ ในขณะที่ ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ต้องการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการบริหารโครงการฝึกอบรมเป็นอันดับแรกเรื่องเทคนิคการเป็นวิทยากร การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาทั่วไป เรื่องเทคนิคการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมเป็นอันดับที่สอง การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นอันดับที่สามตามลำดับ สำหรับความต้องการฝึกอบรมด้านอื่น ๆ นั้น ตำแหน่งอาจารย์และตำแหน่งรองศาสตราจารย์มีความต้องการตรงกันในสามลำดับแรกคือ ต้องการฝึกอบรมภาษาอังกฤษด้านการสนทนา การฟัง และการเขียน ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ต้องการฝึกอบรมเรื่องการสร้างและพัฒนาที่มงาน การสนทนาภาษาอังกฤษ และการใช้โปรแกรมโลตัส 123 ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงความต้องการรูปแบบการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

รูปแบบการฝึกอบรม	จำนวนความเห็น	ร้อยละ
- จัดฝึกอบรมระยะสั้นเน้นแต่ละหัวข้อ เป็นรายโครงการ	341	88.5
- จัดฝึกอบรมระยะยาวเป็น package เช่น โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร	62	15.5

(mini MPA = mini master of
public administration)

ตาราง 9 (ต่อ)

รูปแบบการฝึกอบรม	จำนวนความเห็น	ร้อยละ
- อื่น ๆ ตามความเหมาะสมแล้วแต่โครงการ	24	6.0

จากตาราง 9 แสดงว่าข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ต้องการรูปแบบการฝึกอบรมระยะสั้น เน้นแต่หัวข้อเป็นรายโครงการเป็นอันดับแรก การฝึกอบรมระยะยาวเป็น Package เป็นอันดับที่สอง และอื่น ๆ ตามความเหมาะสมแล้วแต่ลักษณะโครงการเป็นอันดับที่สามตามลำดับ

แนวทางในการพัฒนาอาจารย์ตามความคิดเห็นของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ได้แสดงความคิดเห็นสรุปได้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
ด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ข้าราชการสาย ก ทุกคนควรได้รับการอบรมด้านการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ในหลักสูตรต่อไปนี้ เทคนิคการสอน การเตรียมสื่อการสอน เทคนิคการเขียนข้อสอบ เป็นต้น
- 2) ควรมีศูนย์การเรียนการสอนซึ่งมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนประจำศูนย์ มีหน้าที่ช่วยในการฝึกอบรมข้าราชการสาย ก ให้มีความสามารถในการเป็นอาจารย์ที่ดี
- 3) ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของอาจารย์ผู้สอนเป็นระยะ เช่น ทุก 2 ปี
- 4) ควรจัดระบบให้ข้าราชการสาย ก. สามารถพัฒนาความรู้และทักษะทางด้านภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง

ด้านงานวิจัย

- 1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยให้มาก โดยเฉพาะการหาแหล่งทุนใหม่ ๆ ตลอดไปจนถึงอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำวิจัย
- 2) มหาวิทยาลัยควรทำแผนแม่บทเพื่อให้บุคลากรสามารถทำการวิจัยไปในแนวทางเดียวกัน
- 3) จัดให้มีคณะที่ปรึกษาในการทำวิจัย และเขียนโครงการวิจัย
- 4) ควรจัดให้มี research management system โดยใช้อาจารย์ที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษา

5) จัดตั้งสถาบันวิจัยเชิงสหวิทยาการ เพื่อสนับสนุนงานวิจัยที่มีความสอดคล้องเข้าด้วยกันและทำให้งานวิจัยบรรลุผลอย่างสมบูรณ์

ด้านการศึกษาค้นคว้า ผูกอบรม ประชุม สัมมนา

- 1) สนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้าถึงระดับปริญญาเอกให้มากขึ้น
- 2) สนับสนุนให้ไปแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการเรียนการสอน และทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
- 3) สนับสนุนให้ไปฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือสัมมนาให้มากขึ้น ไม่ควรจำกัดจำนวนคนในการเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ
- 4) จัดประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการระหว่างภาควิชาหรือคณะให้มากขึ้น
- 5) จัดโครงการทัศนศึกษา ดูงาน อบรมเชิงวิชาการในต่างประเทศให้มากขึ้นอาจจัดในลักษณะแลกเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัย
- 6) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางวิชาการ แลกเปลี่ยนอาจารย์กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศในช่วงเวลาสั้น ๆ 1 ภาคการศึกษา

ด้านการบริการชุมชน

- 1) มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เช่น ช่วยลดปัญหาโรคติดต่อที่สำคัญ การกำจัดน้ำเสียจาก โรงงานอุตสาหกรรม
- 2) มหาวิทยาลัยควรมี demonstration area ในทุกสาขาวิชาที่เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน เช่น การสาธารณสุข การเกษตร สิ่งแวดล้อม ฯลฯ โดยจัดให้มีในพื้นที่ระดับอำเภอ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ข

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังข้าราชการสาย ข. จำนวน 956 ฉบับและได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 542 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 57 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

สถานภาพทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี ร้อยละ 36.7 รองลงมา 31-35 ปี ร้อยละ 25.4 และ 21-25 ปี ร้อยละ 18.8 และอายุระหว่าง 41-55 ปี ร้อยละ 6.9 เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายถึง 4 เท่า สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าร้อยละ

89.1 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า ร้อยละ 10.5 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ร้อยละ 0.4 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาด้านสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ร้อยละ 60.1 รองลงมาคือ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 11.6 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ร้อยละ 9.6 และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ร้อยละ 5.2 และสาขาวิชาอื่นๆ ร้อยละ 1.7 เป็นข้าราชการ สาย ข ตำแหน่งพยาบาล ร้อยละ 53.4 รองลงมาคือตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ร้อยละ 9.4 ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 5.4 ตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ตอบแบบสอบถามต่ำกว่าร้อยละ 5 ทุกตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการสาย ข สังกัดคณะแพทยศาสตร์ ร้อยละ 66.4 รองลงมาสังกัดสำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตขนาดใหญ่ ร้อยละ 6.1 และคณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 5.4 และกระจายอยู่ตามคณะหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 18 ดำรงตำแหน่งระดับ 5 มากที่สุด ร้อยละ 33.9 รองลงมา คือระดับ 4 ร้อยละ 30.2 ระดับ 3 ร้อยละ 18.3 และระดับ 6 ร้อยละ 16.1 ระดับ 7 ร้อยละ 0.7 มีอายุราชการระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 43.3 รองลงมาอายุราชการ 6-10 ปี ร้อยละ 33.0 และอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 15.9

สภาพปัญหาปัจจุบัน จากการศึกษาถึงสภาพปัญหาปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถและความถนัดค่อนข้างมาก ร้อยละ 93.7 ไม่ตรงตามความสามารถและความถนัดค่อนข้างน้อย ร้อยละ 6.1
2. ผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ร้อยละ 72.1 มีความต้องการความเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 26.0 และไม่แสดงความคิดเห็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ
3. ในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามประสบปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงาน ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเป็นบางครั้ง ร้อยละ 70.1 ไม่ประสบปัญหาความขัดแย้ง ร้อยละ 26.0 และประสบปัญหาบ่อย ๆ ร้อยละ 3.7
4. ในการทำงานผู้ตอบแบบสอบถามได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ "มาก" แต่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานอยู่ในเกณฑ์ "น้อย" เมื่อศึกษาถึงความต้องการการฝึกอบรม จำแนกเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 พยาบาล

กลุ่มที่ 2 - ครู ครูชำนาญการ

- นักวิทยาศาสตร์การแพทย์

- นักวิทยาศาสตร์

กลุ่มที่ 3 - เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์

- บรรณารักษ์ บรรณารักษ์ชำนาญการ

- นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

กลุ่มที่ 4 ตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มที่ 1 - 3

ตาราง 10 แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข ทุกตำแหน่ง

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
1. ความรู้การใช้ภาษาอังกฤษ	4.14	มาก
2. จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน	4.12	มาก
3. การบริหารงานสมัยใหม่	4.00	มาก
4. การจัดระบบงาน	3.98	มาก
5. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	3.96	มาก
6. มนุษยสัมพันธ์	3.86	มาก
7. การบริหารงานบุคคล	3.84	มาก
8. การดูแลสุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ	3.81	มาก
9. การปกครองบังคับบัญชา	3.76	มาก
10. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.75	มาก
11. การจัดทำโครงการ	3.73	มาก
12. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.73	มาก
13. การริเริ่ม ปรับปรุงและพัฒนานโยบาย และแผนงาน	3.61	มาก
14. ระเบียบวิธีวิจัย	3.59	มาก
15. จรรยาบรรณข้าราชการ	3.39	ปานกลาง
16. การจดบันทึก/การสรุปประเด็น และจัดทำรายงาน	3.37	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
17. นโยบายการบริหารของรัฐบาล		
ปัญหาการเมือง		
เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ	3.03	ปานกลาง
18. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	2.97	ปานกลาง

จากตาราง 10 แสดงว่าข้าราชการสาย ข ทุกตำแหน่งต้องการ การฝึกอบรมความรู้ ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ จิตวิทยาในการให้บริการและการปฏิบัติงาน การบริหารงานสมัยใหม่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ มนุษยสัมพันธ์ การบริหารงานบุคคล การดูแลสุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ การปกครองบังคับบัญชา การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำโครงการการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน การริเริ่มปรับปรุงและพัฒนานโยบายและแผนงาน และระเบียบวิธีอยู่ในระดับมากตามลำดับ นอกจากนี้ความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 แสดงความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข จำแนกตามกลุ่ม

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ยความต้องการฝึกอบรม			
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4
1. ความรู้การใช้ภาษาอังกฤษ	4.15	4.14	4.28	4.09
2. จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน	4.26	3.75	4.05	4.00
3. การบริหารงานสมัยใหม่	4.13	3.57	3.95	3.96
4. การจัดระบบงาน	4.00	3.63	3.84	4.11
5. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	4.00	4.05	4.03	3.83
6. มนุษยสัมพันธ์	3.96	3.51	3.78	3.83
7. การบริหารงานบุคคล	3.96	3.50	3.68	3.79
8. การดูแลสุขภาพและการพัฒนา บุคลิกภาพ	4.01	3.41	3.33	3.70

ตาราง 11(ต่อ)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ยความต้องการฝึกอบรม			
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4
9. การปกครองบังคับบัญชา	3.89	3.46	3.67	3.64
10. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.55	3.79	3.89	4.09
11. การจัดทำโครงการ	3.60	3.82	3.72	3.96
12. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.60	3.59	4.00	4.00
13. การริเริ่มปรับปรุง/พัฒนานโยบาย และแผนงาน	3.63	3.37	3.66	3.66
14. ระเบียบวิธีวิจัย	3.49	3.87	3.44	3.68
15. จรรยาบรรณข้าราชการ	3.52	3.31	3.03	3.24
16. การจดบันทึก/สรุปประเด็นและ จัดทำรายงาน	3.41	3.02	3.27	3.47
17. นโยบายการบริหารของรัฐบาล ปัญหาการเมือง				
เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	3.08	2.77	2.71	3.13
18. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ	3.00	2.71	2.69	3.11

จากตารางที่ 11 แสดงว่าข้าราชการสาย ข กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 มีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข รายกลุ่ม พบว่าข้าราชการสาย ข กลุ่มที่ 1 ต้องการฝึกอบรมเรื่องจิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และการบริหารงานสมัยใหม่ตามลำดับ ข้าราชการสาย ข กลุ่มที่ 2 ต้องการ

ฝึกอบรมความรู้การใช้ภาษาอังกฤษเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และจิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงานตามลำดับ ข้าราชการกลุ่มที่ 3 มีความต้องการการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้การใช้ภาษาอังกฤษเป็นอันดับแรก รองลงมาคือจิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ตามลำดับ ข้าราชการสาย ข กลุ่มที่ 4 ต้องการฝึกอบรมเรื่องการจัดระบบงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความรู้การใช้ภาษาอังกฤษ และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ความต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงงาน เนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ลักษณะงานค่อนข้างเครียด เพราะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับชีวิตคน งานที่ปฏิบัติมีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อสูง งานซ้ำซาก น่าเบื่อ งานที่ปฏิบัติอยู่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา และหน่วยงานขาดแคลนงบประมาณ ทำให้ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน สำหรับปัญหาในการปฏิบัติกรพบว่าผู้บังคับบัญชาบริหารงานไม่เป็น เนื่องจากขาดความรู้ด้านหลักการบริหาร และไม่สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการพัฒนาความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับงานเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้เกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่ และความรู้ทางคอมพิวเตอร์ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดรูปแบบการฝึกอบรมในลักษณะการจัดฝึกอบรมระยะสั้น เน้นแต่หัวข้อเป็นรายโครงการ และจัดฝึกอบรมเป็นโครงการระยะยาวเป็น package เช่น โครงการอบรมผู้บริหาร เป็นต้น

ตาราง 12 แสดงความต้องการรูปแบบในการพัฒนาของข้าราชการสาย ข

รูปแบบการพัฒนา	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
1. การดูงาน	4.3	มาก
2. การลาศึกษาต่อ	3.6	มาก
3. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน	2.7	ปานกลาง

จากตาราง 12 แสดงว่าข้าราชการสาย ข ต้องการพัฒนาโดยการดูงานและการลาศึกษาต่อ อยู่ในระดับมาก และต้องการการพัฒนาโดยการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานในระดับปานกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรมดังนี้

1. ควรอบรมโดยใช้วันราชการเต็มวัน ร้อยละ 53.9
2. ควรจัดอบรมโดยใช้วันราชการครึ่งวันเช้าหรือบ่ายร้อยละ 20.3
3. ใช้เวลาตามความเหมาะสมของแต่ละหลักสูตร ร้อยละ 19.3
4. ใช้เวลาวันหยุดราชการเต็มวัน ร้อยละ 6.5

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรพัฒนาศักยภาพตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข โดยจัดทำแผนการพัฒนาคณาจารย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากข้าราชการสาย ข. มีความแตกต่างทางสาขาวิชาที่พ่วงก่อนข้างสูงจึงควร จัดฝึกอบรมแต่ละวิชาที่พ่วงโดยเฉพาะ ควรจัดอบรมหลักการบริหารได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารในแต่ละระดับ การพิจารณาความดีความชอบควรกำหนดหลักเกณฑ์อย่างเป็นระบบให้ชัดเจนและยุติธรรม รวมทั้งการสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานโดยเท่าเทียมกัน ควรจัดสวัสดิการให้เพิ่มมากขึ้น เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้ข้าราชการกลุ่มเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน จำนวน 170 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 90 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 52.94

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการศึกษสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 36-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 34.0 รองลงมา อยู่ในช่วงอายุ 41-45 ปี ร้อยละ 23.3 และอายุ 31-35 ปี ร้อยละ 16.6 อายุระหว่าง 46-50 ปี ร้อยละ 14.3 อายุระหว่าง 26-30 ปี ร้อยละ 3.3 อายุระหว่าง 51-55 ปี ร้อยละ 3.3 ต่ำกว่า 26 ปี ร้อยละ 2.2 และระหว่าง 55-60 ปี ร้อยละ 1.1 ตามลำดับ เป็นเพศหญิง ร้อยละ

61.1 เพศชาย ร้อยละ 37.8 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 58.9 และสำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาโท หรือเทียบเท่า ร้อยละ 32.2 สำเร็จการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.9 ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในกลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมากที่สุด ร้อยละ 25.6 รองลงมาได้แก่กลุ่มตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ร้อยละ 14.4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 11.1 นอกนั้นเป็นกลุ่มตำแหน่งอื่นที่ตอบแบบสอบถามต่ำกว่าร้อยละ 6 ซึ่งเป็นข้าราชการการระดับ 6 มากที่สุด ร้อยละ 52.2 รองลงมาได้แก่ระดับ 5 ร้อยละ 13.3 ระดับ 4 ร้อยละ 11.1 ระดับ 7 ร้อยละ 11.1 ระดับ 8 ร้อยละ 10 ระดับ 2 ร้อยละ 1.1 ระดับ 3 ร้อยละ 1.1 ตามลำดับ มีอายุราชการอยู่ในช่วง 16-20 ปี มากที่สุด ร้อยละ 8.9 ช่วง 21-25 ปี ร้อยละ 8.9 ช่วง 26-27 ปี ร้อยละ 3.3 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งบริหารได้แก่ หัวหน้างานมากที่สุด ร้อยละ 67.8 รองลงมาได้แก่ เลขานุการคณะ ร้อยละ 12.2 หัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 8.9 ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ร้อยละ 8.7 ตามลำดับ มีประสบการณ์ 11-15 ปี ร้อยละ 14.3 มีประสบการณ์ 16-20 ปี ร้อยละ 7.8 มีประสบการณ์ไม่ถึง 1 ปี ร้อยละ 2.2 และมีประสบการณ์ 21-25 ปี ร้อยละ 1.1 ตามลำดับ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถามมีตั้งแต่หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และอื่น ๆ ในจำนวนนี้เป็นหัวหน้าหน่วยมากที่สุด ร้อยละ 43.3 เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 28.9 และหัวหน้างาน ร้อยละ 23.3 ตามลำดับ

ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามพบปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลมากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาด้านการวางแผน ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการบริหารพัสดุ ด้านการบริหารอาคารสถานที่ ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารการเงิน

การตระหนักถึงความสำคัญของการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 80 ตอบว่าตระหนักถึงความสำคัญของการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงสุดอยู่ในเกณฑ์มาก ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 14 ตอบว่าทุกคนมีหน้าที่ช่วยเหลือในการพัฒนา และร้อยละ 6 ตอบว่าตระหนักบ้าง

การประสอบปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม
ร้อยละ 77.8 ตอบว่าประสบปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเป็นบางครั้ง ไม่ประสบ
ปัญหาหรือความขัดแย้งเลย ร้อยละ 13.3 และ ร้อยละ 8.1 ตอบว่าประสบปัญหาหรือ
ความขัดแย้งบ่อยครั้ง

ความร่วมมือ/สนับสนุนที่ได้รับ ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับความร่วมมือสนับสนุนจาก
ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาเป็นความร่วมมือสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป
1 ระดับ และผู้ร่วมงานตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการ ตำแหน่งเลขานุการคณะ
ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ เช่น การใช้ computer ในการบริหาร การใช้ เทคโนโลยีสื่อสาร/การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศ/สำนักงานอัตโนมัติ	4.32	มาก
2. ความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร เช่น การวางแผน การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การบริหารงบประมาณ	4.18	มาก
3. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน	4.10	มาก
4. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล	3.96	มาก
5. ความรู้ด้านการสร้างภาวะผู้นำ	3.94	มาก
6. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.93	มาก
7. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล	3.93	มาก
8. ด้านเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.90	มาก
9. การติดตามประเมินผล	3.76	มาก
10. ความรู้เกี่ยวกับแผนงาน และนโยบายมหาวิทยาลัย	3.74	มาก
11. ความรู้ในด้านการบริหารเวลา	3.74	มาก
12. การบริหารงานเพื่อคุณภาพ 5 ส.	3.73	มาก
13. เทคนิคการพูด	3.68	มาก
14. ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศ	3.66	มาก
15. ความรู้ในการพัฒนาบุคลิกภาพ	3.60	มาก
16. การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์	3.52	มาก
17. การดำเนินการประชุม	3.31	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
18.การวิเทศสัมพันธ์	3.31	ปานกลาง
19.การวิจัย	3.25	ปานกลาง
20.ความรู้ในด้านจรรยาบรรณของข้าราชการ	3.20	ปานกลาง
21.ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและ การเมือง	3.15	ปานกลาง
22.การบริหารพัสดุ	3.13	ปานกลาง
23.ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคม แห่งชาติ	3.09	ปานกลาง
24. การควบคุมการใช้เงินและการจัดซื้อ	3.08	ปานกลาง

จากตาราง 13 แสดงว่าข้าราชการตำแหน่งเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ต้องการการฝึกอบรมเรื่องการบริหารงานสมัยใหม่ ความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล ความรู้ด้านการสร้างภาวะผู้นำ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ความรู้ในด้านเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา การติดตามประเมินผล ความรู้เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายมหาวิทยาลัย ความรู้ในด้านการบริหารเวลา การบริหารงานเพื่อคุณภาพ 5 ส. เทคนิคการพูด ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้ในการพัฒนาบุคลิกภาพ การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก นอกนั้นต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 14 แสดงความต้องการการฝึกอบรมของเลขานุการคณะ

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ เช่น การใช้ computer ในการบริหาร การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร/การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศ/สำนักงานอัตโนมัติ	4.36	มาก
2. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อปฏิบัติงาน	4.18	มาก
3. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล	4.09	มาก
4. ความรู้ในด้านเทคนิคการบริหาร เช่น การวางแผน การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การบริหารงบประมาณ	4.00	มาก
5. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล	3.91	มาก
6. ความรู้ในด้านเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.90	มาก
7. การติดตามประเมินผล	3.82	มาก
8. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน	3.82	มาก
9. ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศ	3.73	มาก
10. ความรู้ในด้านการบริหารเวลา	3.55	มาก
11. ความรู้เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายมหาวิทยาลัย	3.55	มาก
12. การวิเทศสัมพันธ์	3.45	ปานกลาง
13. การบริหารงานเพื่อคุณภาพ 5 ส. (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย)	3.40	ปานกลาง
14. ความรู้ด้านการสร้างภาวะผู้นำ	3.27	ปานกลาง
15. การบริหารพัสดุ	3.27	ปานกลาง
16. การควบคุมการใช้เงินและการจัดซื้อ	3.20	ปานกลาง
17. การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์	3.18	ปานกลาง

ตาราง 14 (ต่อ)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
18.ความรู้ในการพัฒนาบุคลากร	3.18	ปานกลาง
19.การดำเนินการประชุม	3.09	ปานกลาง
20.การวิจัย	3.09	ปานกลาง
21.เทคนิคการพูด	2.82	ปานกลาง
22.ความรู้ในด้านจรรยาบรรณของข้าราชการ	2.73	ปานกลาง
23.ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ และการเมือง	2.73	ปานกลาง
24.ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ	2.45	น้อย

จากตาราง 14 แสดงว่าเลขานุการคณะต้องการการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อปฏิบัติงาน ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล ความรู้ในด้านเทคนิคการบริหาร การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ความรู้ในด้านเทคนิค การสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การติดตามประเมินผล ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้ในด้านการบริหารเวลา ความรู้เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก นอกนั้นความต้องการอยู่ในระดับปานกลางและต้องการความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติอยู่ในระดับน้อย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดรูปแบบการฝึกอบรมในลักษณะเป็นการฝึกอบรมระยะสั้น ๆ เน้นแต่ละหัวข้อเป็นรายโครงการ ร้อยละ 58.89 และเป็นโครงการระยะยาวโดยจัดเป็น package ร้อยละ 41.11

นอกจากการจัดฝึกอบรมแล้วผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาความรู้ โดยการดูงานสูงสุด รองลงมาเป็นลาศึกษาต่อ และหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาศักยภาพ ชีวญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะว่าควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ให้โอกาสในการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศ ให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน จัดให้มีการสัมมนาเลขาธิการคณะระหว่างมหาวิทยาลัยหรือมีชมรมผู้บริหาร มีการกระจายงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัยไปยังคณะให้มากขึ้น ดูแลความก้าวหน้าของข้าราชการให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ สร้างความสำนึกให้มีความรับผิดชอบร่วมมือกันส่วนรวม และให้สิทธิสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

2. การพัฒนาโดยวิธีฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะว่าควรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างสม่ำเสมอ หลักสูตรที่ส่วนราชการในกรุงเทพฯ จัดให้มหาวิทยาลัยนำมาจัดเอง ควรจัดการฝึกอบรมเป็น package สำหรับผู้บริหารควรจัดเป็นขั้นตอน ให้มีโปรแกรมสอดคล้องไม่ซ้ำซ้อนกัน และบรรจุไว้ในแผนประจำปี นอกจากนี้ควรมีการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมอย่างจริงจังให้มีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ค. ระดับปฏิบัติการ (1 - 6)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ค. ได้จำแนกตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- | | |
|------------|--|
| กลุ่มที่ 1 | ผู้ช่วยพยาบาล จำนวน 197 คน |
| กลุ่มที่ 2 | นายช่างเทคนิค วิศวกร ช่าง จำนวน 55 คน |
| กลุ่มที่ 3 | เจ้าหน้าที่ธุรการ พนักงานธุรการ จำนวน 168 คน |
| กลุ่มที่ 4 | เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด จำนวน 96 คน |
| กลุ่มที่ 5 | ตำแหน่งอื่น ๆ ทั้งหมด (ยกเว้นตำแหน่งจากกลุ่มที่ 1-4) |

สถานภาพทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 26-30 ปี ร้อยละ 70 ตำแหน่งช่างเทคนิค วิศวกรและช่าง อายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 30.9

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการและพนักงานธุรการ อายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 35.5 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด อายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 32.7 และตำแหน่งอื่น ๆ อายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 34.7 ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาลเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าอนุปริญญา ร้อยละ 84 ตำแหน่งช่างเทคนิค วิศวกร และช่างเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 61.8 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการและพนักงานธุรการเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 39.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 43.8 ตำแหน่งอื่น ๆ เป็นผู้มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 56.6 ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาลเป็นข้าราชการ ระดับ 3 ร้อยละ 68.0 ตำแหน่งช่างเทคนิค วิศวกร และช่างเป็นข้าราชการระดับ 4 ร้อยละ 54.5 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการและพนักงานธุรการเป็นข้าราชการระดับ 4 ร้อยละ 49.4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดเป็นข้าราชการระดับ 4 ร้อยละ 34.4 และตำแหน่งอื่น ๆ เป็นข้าราชการ ระดับ 4 ร้อยละ 33.9 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล มีอายุระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 80.2 ตำแหน่งนายช่างเทคนิค วิศวกร และช่างมีอายุราชการระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 30.9 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการและพนักงานธุรการ มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 35.7 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด มีอายุราชการระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 47.7 และตำแหน่งอื่น ๆ มีอายุระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 36.8

สภาพปัญหาปัจจุบัน จากการศึกษาถึงสภาพปัญหาปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดมีความรู้เป็นอย่างดีในการปฏิบัติหน้าที่สูงสุด ส่วนกลุ่มอื่น มีความรู้อยู่ในระดับปานกลาง การมอบหมายงาน พบว่าทุกกลุ่มได้รับการมอบหมายตรง โดยกลุ่มช่างได้รับมอบหมายงานตรงที่สุด ร้อยละ 65.5 ความรู้สึกต่องาน พบว่าทุกกลุ่มมีความเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ แต่กลุ่มพิมพ์ดีดเห็นว่างานน่าสนใจต่ำที่สุด ร้อยละ 33.3 การได้รับความร่วมมือในการทำงาน พบว่าทุกกลุ่ม เห็นว่า ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือสูงสุด ยกเว้นกลุ่มธุรการเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับให้ความร่วมมือสูงสุด ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ พบว่ากลุ่มพิมพ์ดีด มีความต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่สูงถึงร้อยละ 81.9 และกลุ่มช่างต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 22.6 ปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงาน พบว่าทุกกลุ่มมีปัญหาขัดแย้ง

ตาราง 15 แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ค. ระดับ 1-6 ในภาพรวม

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/ มนุษยสัมพันธ์	3.85	มาก
2. การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ	3.84	มาก
3. ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์	3.80	มาก
4. จรรยาบรรณของข้าราชการ	3.79	มาก
5. การจัดระบบงาน	3.61	มาก
6. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ	3.57	มาก
7. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย	3.43	ปานกลาง
8. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน	3.43	ปานกลาง
9. ความรู้ด้านงานสารบรรณ/การจัดเก็บเอกสาร	3.43	ปานกลาง
10.การจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน	3.42	ปานกลาง
11. การบริหารงานบุคคล	3.42	ปานกลาง
12. ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย	3.40	ปานกลาง
13. การปกครองบังคับบัญชา	3.39	ปานกลาง
14. ความรู้ในด้านการวางแผน	3.37	ปานกลาง
15. ความรู้ในด้านการบริหาร	3.36	ปานกลาง
16. การวิเิมปรับปรุงและพัฒนานโยบาย และแผนงาน	3.31	ปานกลาง
17. การจดบันทึก/การสรุปประเด็นและการจัดทำ รายงานการประชุม	3.24	ปานกลาง
18. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.21	ปานกลาง
19. ความรู้ด้านการเขียนรายงานการประชุม	3.19	ปานกลาง

ตาราง 15 (ต่อ)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
20. ความรู้ในด้านนโยบายทางการบริหาร ของรัฐบาล	3.15	ปานกลาง
21. การจัดทำโครงการ	3.14	ปานกลาง
22. ความรู้ในด้านแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	3.10	ปานกลาง

จากตาราง 15 แสดงว่าข้าราชการสาย ค. ระดับ 1-6 ต้องการการฝึกอบรมความรู้
ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงานและมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแล
สุขภาพ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ จรรยาบรรณของข้าราชการ การจัดระบบงานและ
ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษในระดับมาก นอกนั้นต้องการในระดับปานกลาง

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ค. แยก
ตามกลุ่มต่าง ๆ

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 2 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 3 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 4 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 5 ค่าเฉลี่ย
1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย	3.61	3.29	3.42	3.38	3.38
2. ความรู้ในด้านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	3.24	3.10	2.94	2.80	3.19
3. ความรู้ด้านนโยบายทางบริหารของรัฐบาลปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	3.32	3.02	3.01	2.90	3.21
4. การริเริ่มปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและแผนงาน	3.46	3.23	3.18	3.00	3.39
5. ความรู้ในการวางแผน	3.36	3.18	3.40	3.05	3.49
6. ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย	3.24	3.10	3.51	3.70	3.41
7. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ	3.56	3.50	3.46	3.41	3.69
8. ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์	3.47	3.42	3.89	4.23	3.89
9. ความรู้ด้านงานสารบรรณ การจัดเก็บเอกสาร การเขียนหนังสือราชการ	3.11	2.82	4.02	4.01	3.25
10. ความรู้ด้านการบริหาร	3.18	3.29	3.59	3.20	3.43
11. ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน	3.23	3.35	3.54	3.15	3.58
12. การจัดระบบงาน	3.49	3.29	3.84	3.40	3.69
13. การบริหารงานบุคคล	3.24	3.26	3.61	3.26	3.48
14. การปกครองบังคับบัญชา	3.31	3.30	3.47	3.14	3.49
15. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษย์สัมพันธ์	4.14	3.37	3.77	3.82	3.81
16. การจดบันทึก การสรุปประเด็นและการจัดทำรายงานการประชุม	3.10	2.78	3.67	3.36	3.40
17. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.30	3.22	3.49	3.21	3.54
18. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.04	3.06	3.27	2.88	3.40
19. การจัดทำโครงการ	3.08	3.09	3.19	2.86	3.25
20. ความรู้ในการเขียนรายงานการประชุม	3.15	2.67	3.60	3.36	3.04
21. การพัฒนาบุคลากรภาพ และการดูแลสุภาพ	4.19	3.38	3.64	3.85	3.79
22. จรรยาบรรณของข้าราชการ	3.98	3.58	3.64	3.95	3.74

จากตาราง 16 แสดงว่าข้าราชการสาย ค. กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ 4 และกลุ่มที่ 5 มีความต้องการการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ เรียงตามลำดับ 1-10 ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล ต้องการการฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษยสัมพันธ์ จรรยาบรรณข้าราชการ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ การจัดระบบงาน ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ การริเริ่มปรับปรุงและพัฒนานโยบายและแผนงาน ความรู้ในด้านการวางแผน การปกครอง บังคับบัญชา ตามลำดับ

กลุ่มที่ 2 ข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งนายช่างเทคนิค วิศวกร และช่าง ต้องการฝึกอบรมเรื่องจรรยาบรรณข้าราชการ ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์ ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน การปกครองบังคับบัญชา ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ความรู้ในด้านการบริหาร ความรู้ด้านการจัดระบบงาน

กลุ่ม 3 ข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ และพนักงานธุรการ ต้องการการฝึกอบรมเรื่องงานสารบรรณการจัดเก็บเอกสาร การเขียนหนังสือราชการ การใช้คอมพิวเตอร์ การจัดระบบงาน ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์ การจดบันทึก การสรุปประเด็น และการจัดทำรายงานการประชุม การพัฒนาบุคลิกภาพ และการดูแลสุขภาพ จรรยาบรรณข้าราชการ การบริหารงานบุคคล ความรู้ในการเขียนรายงานการประชุม ความรู้ในด้านการบริหาร

กลุ่มที่ 4 ข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ต้องการการฝึกอบรมเรื่องความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านงานสารบรรณ การจัดเก็บเอกสาร การเขียนหนังสือราชการ จรรยาบรรณข้าราชการ การพัฒนาบุคลิกภาพ และการดูแลรักษาสุขภาพ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์ ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย การจัดระบบงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ความรู้ในด้านการเขียนรายงานการประชุม การจดบันทึก การสรุปประเด็น และการจัดทำรายงานการประชุม

กลุ่มที่ 5 ข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากตำแหน่งในกลุ่มที่ 1-4 ต้องการการฝึกอบรมเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลิกภาพ และการดูแลและสุขภาพ จรรยาบรรณข้าราชการ การจัดระบบงาน ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน การปกครอง บังคับบัญชา ความรู้ในด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล

รูปแบบที่ต้องการในการพัฒนาความรู้และทัศนคติ

ข้าราชการสาย ค. กลุ่มต่าง ๆ ได้แสดงความต้องการรูปแบบการพัฒนาความรู้และทัศนคติ ดังนี้

ข้าราชการสาย ค. กลุ่มที่ 1 ตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล ต้องการพัฒนาโดยการลาศึกษาต่อเป็นอันดับแรก รองลงมาต้องการดูงาน และหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ข้าราชการสาย ค. กลุ่มที่ 2 ตำแหน่งช่างเทคนิค วิศวกร และช่างต้องการพัฒนาโดยการดูงานเป็นอันดับแรก รองลงมาต้องการลาศึกษาต่อ และหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ข้าราชการสาย ค. กลุ่มที่ 3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ และพนักงานธุรการ ต้องการพัฒนาโดยการดูงานเป็นอันดับแรก รองลงมาต้องการลาศึกษาต่อ และหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ข้าราชการสาย ค. กลุ่มที่ 4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ต้องการพัฒนาโดยการดูงาน เป็นอันดับแรก รองลงมาต้องการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และลาศึกษาต่อตามลำดับ

ข้าราชการสาย ค. กลุ่มที่ 5 ตำแหน่งอื่น ๆ ต้องการพัฒนาโดยการดูงานเป็นอันดับแรก รองลงมาต้องการลาศึกษาต่อ และหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานตามลำดับ

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 60.4 เสนอให้มีการจัดฝึกอบรมในวันราชการเต็มวัน ร้อยละ 21 เสนอให้จัดอบรมในวันราชการครึ่งวันเช้าหรือบ่าย ร้อยละ 10.2 เสนอให้จัดตามความเหมาะสมของเนื้อหา และร้อยละ 8.7 เสนอให้จัดในวันหยุดราชการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย และเลขานุการภาควิชา

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 109 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 109 ชุดคิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

สถานภาพทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 42 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 38-40 ปี ร้อยละ 26 อายุระหว่าง 26-30 ปี ร้อยละ 12 อายุระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 10 อายุต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 5 อายุระหว่าง 51-55 ปี ร้อยละ 1 และไม่ระบุช่วงอายุ ร้อยละ 3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 78 เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ร้อยละ 78 ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ร้อยละ 9 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 6 และต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 5 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ร้อยละ 32 รองลงมาคือตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ร้อยละ 10 เจ้าหน้าที่บุคคล นักวิชาการเงินและบัญชี ร้อยละ 8 พนักงานธุรการ ร้อยละ 7 นักวิชาการพัสดุ ร้อยละ 6 นอกจากนั้นเป็นข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งตอบแบบสอบถามต่ำกว่าร้อยละ 3 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 5 ร้อยละ 32 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับ 6 ร้อยละ 26 ระดับ 4 ร้อยละ 23 ระดับ 3 ร้อยละ 12 ระดับ 7 ร้อยละ 2 และระดับ 2 ร้อยละ 1 ตามลำดับ เป็นข้าราชการสังกัดคณะแพทยศาสตร์ร้อยละ 27 รองลงมาเป็นข้าราชการคณะทันตแพทยศาสตร์ ร้อยละ 16 คณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 14 คณะเภสัชศาสตร์ ร้อยละ 8 และที่เหลือเป็นข้าราชการสังกัดคณะและหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งตอบแบบสอบถามต่ำกว่า ร้อยละ 6 ส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 43 รองลงมาคืออายุราชการระหว่าง 6-16 ปี ร้อยละ 31 อายุราชการระหว่าง 1-15 ปี ร้อยละ 14 อายุราชการ 16-20 ปี ร้อยละ 8 และอายุราชการระหว่าง 21-25 ปี ร้อยละ 2 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยร้อยละ 60 รองลงมาคือตำแหน่งเลขานุการภาควิชา ร้อยละ 30 และตำแหน่งอื่น ๆ

ร้อยละ 7 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 54 ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 45 ตามลำดับ

สภาพปัญหาปัจจุบัน จากการศึกษาถึงสภาพปัญหาในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 109 คน ตอบว่าได้รับการมอบหมายงานตรงตามความสามารถและความถนัด ร้อยละ 90 ไม่ตรงตามความสามารถและความถนัดร้อยละ 9 และไม่ระบุ ร้อยละ 1 ความต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบ ร้อยละ 72 และต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบ ร้อยละ 26 ไม่ระบุ ร้อยละ 2 ความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ตอบว่ามีปัญหาและความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรเป็นบางครั้ง ร้อยละ 84 รองลงมาตอบว่าไม่มีปัญหาความขัดแย้ง ร้อยละ 10 มีปัญหาและความขัดแย้งบ่อย ร้อยละ 5 ตามลำดับ ความสามารถในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบในหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 65 มีความสามารถในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบในหน่วยงานระดับปานกลาง และมีความสามารถในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบในหน่วยงานระดับมาก ร้อยละ 32 การประเมินผลงาน /รายงานผล /สรุปผลเสนอผู้บังคับบัญชาผู้เกี่ยวข้องทราบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีการประเมินผลงาน /รายงานผล /สรุปผล เสนอผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นบางครั้งมากที่สุด ร้อยละ 56 มีการประเมินผลงานทุกครั้ง ร้อยละ 32 และไม่มีมีการประเมินผลงาน ร้อยละ 10 ตามลำดับ ปัญหาเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณ พัสดุและครุภัณฑ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณ พักและครุภัณฑ์ ร้อยละ 24 มีปัญหาเป็นบางครั้งมากที่สุด ร้อยละ 67 และ ไม่มีปัญหา ร้อยละ 24 รูปแบบที่ต้องการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการการพัฒนาในรูปแบบการดูงานสูงที่สุด รองลงมาได้แก่การลาศึกษาต่อและการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย
และเลขานุการภาควิชา

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความ ต้องการ
1. เทคนิคการบริหารงาน เช่น การวางแผนการควบคุม เทคนิคการบังคับบัญชา การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประเมินผล	4.29	มาก
2. การจัดระบบงาน	4.21	มาก
3. ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน	4.16	มาก
4. การบริหารงานบุคคล	4.10	มาก
5. ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล	4.01	มาก
6. จิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษยสัมพันธ์	4.01	มาก
7. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์	3.93	มาก
8. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ	3.92	มาก
9. เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.92	มาก
10.การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.81	มาก
11. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน	3.79	มาก
12. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.73	มาก
13. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ	3.69	มาก
14. การจดบันทึก การสรุปประเด็นและการจัดทำราย งานการประชุม	3.64	มาก
15. การจัดทำโครงการ	3.60	มาก
16. การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุภาพ	3.54	มาก
17. จรรยาบรรณของข้าราชการ	3.40	ปานกลาง
18. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย	3.19	ปานกลาง
19. ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย	3.03	ปานกลาง
20. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ด้านการเมืองและ เศรษฐกิจของประเทศ	2.81	ปานกลาง

จากตาราง 17 แสดงว่าข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาค
วิชา ต้องการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการบริหารงาน การจัดระบบงาน เทคนิคการวิเคราะห์งาน
การบริหารงานบุคคล เทคนิคการวิเคราะห์บุคคล จิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษยสัมพันธ์
ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้
บังคับบัญชา การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับ
ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูล ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ การจดบันทึก
การสรุปประเด็นและการจัดทำรายงานการประชุม การจัดทำโครงการ การพัฒนามนุษย์คุณภาพ
และการดูแลสุขภาพอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมระหว่างข้าราชการสาย ค
ตำแหน่งเลขานุการภาควิชาและหัวหน้าหน่วย

เลขานุการภาควิชา		หัวหน้าหน่วย	
หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย
1. เทคนิคการบริหารงาน	4.47	1. เทคนิคการบริหารงาน	4.20
2. การจัดระบบงาน	4.39	2. การจัดระบบงาน	4.14
3. การบริหารงานบุคคล	4.31	3. ความรู้ในการวิเคราะห์งาน	4.12
4. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน	4.30	4. การบริหารงานบุคคล	4.03
5. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล	4.21	5. จิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษยสัมพันธ์	3.98
6. จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/ มนุษย์สัมพันธ์	4.12	6. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ	3.94
7. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ	3.39	7. เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้ บังคับบัญชา	4.03
8. เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา	4.00	8. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล	3.92
9. การจดบันทึก การสรุปประเด็น	3.97	9. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์	3.92
10. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ	3.91	10. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.86
11. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์	3.91	11. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.78
12. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ	3.88	12. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ	3.75
13. การจัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.85	13. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ	3.64
14. การจัดทำโครงการ	3.79	14. การจัดทำโครงการ	3.54

ตาราง 18 (ต่อ)

เลขานุการภาควิชา		หัวหน้าหน่วย	
หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย
1b. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.76	1b. การพัฒนามุขลิกภาพและการดูแลสุขภาพ	3.64
16. การพัฒนามุขลิกภาพและการดูแลสุขภาพ	3.76	16. การจดบันทึก การสรุปประเด็น	3.48
17. จรรยาบรรณของข้าราชการ	3.45	และการจัดทำรายงานการประชุม	
18. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย		17. จรรยาบรรณของข้าราชการ	3.43
19. ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย	3.12	18. ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ	3.19
20. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ด้านการวิเคราะห์เศรษฐกิจของประเทศ		ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย	
		19. ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย	2.96
		20. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ด้าน	2.83
		การวิเคราะห์เศรษฐกิจของประเทศ	

จากตาราง 18 แสดงว่าข้าราชการสาย ค. ตำแหน่งเลขานุการภาควิชามีความต้องการการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการบริหารงาน การจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคล ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล จิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา การจดบันทึก การสรุปประเด็น ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ เป็นอันดับที่ 1-10 ตามลำดับ ในขณะที่ข้าราชการสาย ค ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยต้องการการฝึกอบรม เรื่องเทคนิคการบริหารงาน การจัดระบบงาน ความรู้ในการวิเคราะห์งาน การบริหารงานบุคคล จิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นอันดับที่ 1-10 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการพัฒนาศักยภาพตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นว่าควรกำหนดแนวทางและความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างานให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น ควรมีหลักสูตรหัวหน้างานสำเร็จรูปโดยให้เข้าฝึกอบรมทุกคนก่อนรับตำแหน่งหัวหน้า เพื่อปรับพื้นฐานความรู้ด้านบริหารให้เท่ากัน เมื่อถึงระดับหนึ่งต้องได้รับการพัฒนาในแง่ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพราะจะสามารถแบ่งเบาภาระของผู้บริหารในระดับสูงได้มาก นอกจากนี้ควรให้หัวหน้าหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ ในกิจการของคณะและมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาระบบความคิด ควรมีกิจกรรมในการเน้นย้ำให้บุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมีความรัก ความสามัคคีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร ควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนในแต่ละปี โดยเรียงลำดับความสำคัญอย่างต่อเนื่อง จัดเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปตลอดช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานและเลขานุการภาควิชา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

2. ด้านการพัฒนาโดยวิธีการฝึกอบรม

2.1 จัดให้มีการพบปะกันในสายงานเดียวกัน เช่น กลุ่มหัวหน้าหน่วยงาน/เลขานุการภาควิชา จัดเป็นการประชุมประสานงาน เพื่อเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีและเปิดเวที ให้พูดคุยปัญหา อุปสรรคในการทำงาน และก่อให้เกิดการช่วยเหลือกันและกัน และเมื่อมีโอกาสเหมาะสม ก็เชิญวิทยากรที่มีความรู้มาบรรยายเป็นครั้งคราว

2.2 การฝึกอบรมแต่ละครั้ง ควรเป็นการอบรมทั้งการให้ความรู้และความสนุกสนานด้วย เพราะจะได้คลายเครียดและเปลี่ยนบรรยากาศ

2.3 ควรจัดให้บุคลากรกลุ่มนี้ มีการดูงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งกันและกันระหว่างคณะ/หน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัย

2.4 เปิดโอกาสให้มีการไปดูงานนอกสถานที่ โดยรวมกันเป็นทีมเพื่อนำส่วนดีและแง่ลบต่าง ๆ มาปรับใช้ในงาน

2.5 จัดฝึกอบรมในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ อย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง

2.6 จัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาหัวหน้าหน่วยงาน/เลขานุการภาควิชาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษา/ดูงานตามเงื่อนไขที่กำหนด

2.7 ควรจัดฝึกอบรมให้ทั่วถึงทุกวิทยาเขตและควรจัดนอกสถานที่โดยให้พ้นจากภาระงานประจำไปเลย และควรเพิ่มเติมในส่วนของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อความสนุกสนานและเปลี่ยนบรรยากาศ

2.8 เมื่อจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรเน้นถึงการนำไปปรับใช้ด้วย

2.9 ความสำเร็จของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับวิทยากรและทีมงานฝึกอบรมที่เข้มแข็ง

2.10 ให้โอกาสไปดูงานนอกสถานที่ฝึกอบรมตามที่หน่วยงานภายนอกจัดเพื่อได้พบปะกับบุคคลภายนอก ให้มองเห็นภาพของหน่วยงานภายนอกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.11 จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์

2.12 ควรเพิ่มเติมการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้มากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของลูกจ้างประจำ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของลูกจ้างประจำ มีรายละเอียด ดังนี้

สถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 44 รองลงมาอยู่ระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 23 และต่ำกว่า 31 ปี ร้อยละ 22 เป็นเพศชาย ร้อยละ 58 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 40 ไม่ระบุเพศ ร้อยละ 2 เป็นผู้จบการศึกษาในระดับต่ำกว่า ม.3 ร้อยละ 43 รองลงมาวุฒิม.3 ร้อยละ 23 และ ม.6 ร้อยละ 14 ตามลำดับ เป็นผู้มีการทำงาน 6 - 10 ปี ร้อยละ 32 รองลงมา อายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 26 และอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ร้อยละ 20 ตามลำดับ มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 35 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 24 และต่ำกว่า 6 ปี ร้อยละ 23 ตามลำดับ มีบุตรแล้ว ร้อยละ 81 ไม่มีบุตร ร้อยละ 19 ไม่มีรายได้อื่นนอกจากค่าจ้าง ร้อยละ 54 มีรายได้อื่นนอกค่าจ้าง ร้อยละ 43 ไม่ระบุ ร้อยละ 3

ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดคณะแพทยศาสตร์ ร้อยละ 42 รองลงมาสังกัดสำนักงานอธิการบดี
วิทยาเขตภาคใหญ่ ร้อยละ 23 คณะทรัพยากรธรรมชาติ และคณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 8
ตามลำดับ

สภาพปัญหาปัจจุบัน จากการศึกษาถึงสภาพปัญหาปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านทำความสะอาด
ในอาคาร ร้อยละ 24 รองลงมาคืองานเดินหนังสือ ร้อยละ 15 ทำความสะอาด เครื่องมือ
ร้อยละ 10 ใว้เนียวและถ่ายเอกสาร ร้อยละ 8 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 81
ตอบว่างานตรงกับตำแหน่ง ร้อยละ 15 ตอบว่าไม่ตรงกับตำแหน่ง ร้อยละ 4 ไม่ตอบ ผู้ตอบแบบ
สอบถามร้อยละ 52 ตอบว่ามีความรู้เป็นอย่างดีในงานที่ทำ ร้อยละ 45 ตอบว่ามีความรู้
ปานกลาง ร้อยละ 2 ตอบว่ามีความรู้เพียงเล็กน้อย ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 57 ตอบว่า
พอใจในงานที่ทำ ร้อยละ 40 ตอบว่าพอใจมาก ร้อยละ 2 ตอบว่าไม่พอใจ ผู้ตอบแบบสอบถาม
ร้อยละ 66 ตอบว่าไม่ต้องการ เปลี่ยนงาน ร้อยละ 27 ตอบว่าต้องการ ร้อยละ 6 ไม่ระบุ และ
เมื่อวิเคราะห์หรือมูลเพิ่มเติมเฉพาะผู้ตอบว่าต้องการเปลี่ยนงาน พบว่าอยู่ในกลุ่มผู้มีวุฒิการ
ศึกษาระดับต่ำกว่า ม.3 ม.3 และ ม.6 ตามลำดับ ในด้านความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบ
แบบสอบถาม ร้อยละ 52 ตอบว่ามีเป็นบางครั้ง ร้อยละ 44 ตอบว่าไม่มี ในด้านความร่วมมือใน
การปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาใน
ระดับดี

ตาราง 19 แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของลูกจ้าง

หลักสูตรฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
1. การรักษาความปลอดภัย	3.96	มาก
2. กฎระเบียบจรรยา	3.80	มาก
3. การดูแลซ่อมเครื่องยนต์	3.75	มาก
4. การขับรถยนต์	3.69	มาก
5. การทำความสะอาดอาคารสถานที่ และเครื่องใช้	3.55	มาก
6. การบรรเทาสาธารณภัย	3.55	มาก
7. การดูแลรักษาบำรุงพันธุ์ไม้	3.36	ปานกลาง
8. การจัดสวน	3.23	ปานกลาง

จากตาราง 19 แสดงว่าลูกจ้างมีความต้องการการฝึกอบรมเรื่องการรักษาความปลอดภัย กฎ ระเบียบจรรยา การดูแลและรักษารวมเครื่องยนต์ การขับรถยนต์ การทำความสะอาดอาคารสถานที่ และเครื่องใช้ และการบรรเทาสาธารณภัยอยู่ในระดับมาก นอกนั้นต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของลูกจ้าง จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

หลักสูตรฝึกอบรม	กลุ่มที่ 1 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 2 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 3 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 4 ค่าเฉลี่ย	กลุ่มที่ 5 ค่าเฉลี่ย
1. การรักษาความปลอดภัย	3.84	4.24	4.22	4.40	3.96
2. กฎระเบียบจรรยา	3.72	4.02	4.18	4.30	3.73
3. การดูแลและรักษารวมเครื่องยนต์	3.70	3.49	4.16	4.25	3.73
4. การขับรถยนต์	3.65	3.46	3.83	4.23	3.65
5. การทำความสะอาดอาคารสถานที่ และเครื่องใช้	3.69	2.92	3.13	3.44	3.48
6. การดูแลรักษาและบำรุงพันธุ์ไม้	3.36	3.28	3.50	3.83	3.27
7. การจัดสวน	3.25	3.08	3.13	3.69	3.14
8. การบรรเทาสาธารณภัย	3.49	3.84	3.39	3.74	3.43

จากตาราง 20 แสดงว่าลูกจ้างประจำ ตำแหน่งคนงานและนักการภารโรงต้องการการฝึกอบรม เรื่องการรักษาความปลอดภัย การดูแลและรักษารวมเครื่องยนต์ และกฎระเบียบจรรยาตามลำดับ ลูกจ้างประจำตำแหน่งยามต้องการการฝึกอบรมเรื่องการรักษาความปลอดภัย กฎ ระเบียบจรรยา การทำความสะอาดอาคารสถานที่และเครื่องใช้ ตามลำดับ ลูกจ้างประจำตำแหน่งช่างและผู้ช่วยช่าง ต้องการการฝึกอบรมเรื่องการรักษาความปลอดภัย การดูแลและรักษารวมเครื่องยนต์และการขับรถยนต์ตามลำดับ ลูกจ้างประจำตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ ต้องการการฝึกอบรมเรื่องการรักษาความปลอดภัย กฎระเบียบจรรยา และการดูแลการซ่อมเครื่องยนต์ตามลำดับ และลูกจ้างประจำตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากตำแหน่งที่กล่าวมาแล้ว ต้องการการฝึกอบรมเรื่อง การรักษาความปลอดภัย กฎระเบียบจรรยา การขับรถยนต์ และการดูแลและรักษารวมเครื่องยนต์ ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงความต้องการการฝึกอบรมของลูกจ้างประจำ ในเรื่องทีนอกเหนือจาก งานเฉพาะด้าน

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
1. เทคนิคการให้บริการที่ดี	3.97	มาก
2. เทคนิคในการปฏิบัติงาน	3.92	มาก
3. การทำงานอย่างมีความสุข	3.91	มาก
4. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	3.91	มาก
5. เทคนิคการครองชีวิตครอบครัว	3.81	มาก
6. การดูแลรักษาสุขภาพของตนเอง และบุคคลในครอบครัว	3.73	มาก

จากตาราง 21 แสดงว่าลูกจ้างประจำต้องการฝึกอบรมเรื่องทีนอกเหนือจากงานเฉพาะด้านในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่เรื่องเทคนิคการให้บริการที่ดี เทคนิคในการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างมีความสุข มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เทคนิคการครองชีวิตครอบครัว การดูแลสุขภาพของตนเองและบุคคลในครอบครัวตามลำดับ และทุกเรื่องความต้องการอยู่ในระดับมาก

ตาราง 22 แสดงความต้องการการฝึกอบรมของลูกจ้างประจำ ในเรื่องทีนอกเหนือจากงานเฉพาะด้าน จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

หลักสูตรฝึกอบรม	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. เทคนิคการให้บริการที่ดี	3.98	3.95	4.23	3.96	3.96
2. เทคนิคในการปฏิบัติงาน	3.94	3.91	4.23	3.88	3.73
3. การทำงานให้มีความสุข	3.93	3.88	3.97	4.15	3.79
4. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	3.80	3.81	4.05	4.20	3.75
5. เทคนิคการครองชีวิตและครอบครัว	3.92	3.78	3.62	3.98	3.57
6. การดูแลรักษาสุขภาพของตนเอง และครอบครัว	3.74	3.82	4.11	4.14	3.89

จากตาราง 22 แสดงว่าลูกจ้างประจำกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ต้องการฝึกอบรมเรื่องทีนอกเหนือจากงานเฉพาะด้านตรงกันในส่วนลำดับแรกคือ เรื่องเทคนิคการให้บริการที่ดี เทคนิคในการปฏิบัติงาน และการทำงานให้มีความสุขตามลำดับ ลูกจ้างประจำกลุ่มที่ 3 ต้องการเรื่องเทคนิคการให้บริการที่ดี และเทคนิคในการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก เรื่องการดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัวเป็นอันดับที่สอง และเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอันดับที่สามตามลำดับ ลูกจ้างประจำกลุ่มที่ 4 ต้องการเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เรื่องการทำงานให้มีความสุข และเรื่องการดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัวตามลำดับ สำหรับลูกจ้างประจำกลุ่มที่ 5 ต้องการเรื่องเทคนิคการให้บริการที่ดี การดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัว และเรื่องการทำงานให้มีความสุขตามลำดับ

รูปแบบที่ต้องการในการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 60 ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดฝึกอบรมเฉพาะเรื่องในระยสั้น ๆ ร้อยละ 26 ต้องการให้จัดฝึกอบรมระยะยาวเป็นโครงการต่อเนื่อง ร้อยละ 14 ไม่ระบุความต้องการรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

1. ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 45 ต้องการให้จัดฝึกอบรมในวันราชการเต็มวัน รองลงมาร้อยละ 15 ต้องการให้จัดฝึกอบรมในวันหยุดราชการเต็มวัน และร้อยละ 11 ต้องการให้จัดฝึกอบรมในวันราชการช่วงบ่าย

2. การพัฒนาศักยภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนา ความรู้ความสามารถและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างโดยให้เอาใจใส่ต่อสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้างอย่างจริงจัง ให้ลูกจ้างมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน จัดกิจกรรมด้านนันทนาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จัดกองทุนพัฒนาบุคลากร จัดเบี้ยเลี้ยง ในขณะที่ลูกจ้างเข้ารับการอบรม มีการคัดเลือกและประกาศเกียรติคุณลูกจ้างดีเด่น

3. การพัฒนาธุรกิจด้วยวิธีฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาธุรกิจด้วยวิธีการฝึกอบรมโดยเน้นในด้านหลักสูตรให้เสริมการทำงานและมีเนื้อหาที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น การให้บริการ มนุษยสัมพันธ์ กฎหมายในชีวิตประจำวัน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของธุรกิจและหลักสูตรที่เสริมรายได้ เป็นต้น การกำหนดหลักสูตรบางหลักสูตรควรจะไปดูสถานที่ปฏิบัติงานจริง ด้านวิทยากร ควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด ถ้าเป็นไปได้ ควรเป็นวิทยากรที่เข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของภาคได้ ด้านการดำเนินการฝึกอบรม ควรจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ มีการจัดฝึกอบรมหรือดูงานนอกสถานที่ ไม่ควรใช้เวลาในการฝึกอบรมนานเกินไป ควรจัดการฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะเดียวกันและควรมีการติดตามผลและประเมินผลอย่างจริงจัง

บทที่ 5

หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรสำหรับข้าราชการสาย ก. (บริหาร)

ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการสาย ก. (บริหาร) นี้ เป็นการกำหนดโดยพิจารณาจากข้อมูลผลการวิเคราะห์แบบสอบถามของข้าราชการสาย ก. ที่ดำรงตำแหน่งบริหารเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม และเพื่อให้หลักสูตรนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมบางเรื่องโดยอาศัยหลักวิชาการบริหารและหลักสูตร mini MBA ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาด้วย ข้าราชการสาย ก. ที่ดำรงตำแหน่งบริหารจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ผู้บริหารระดับภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา และผู้บริหารระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และหรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่เทียบเท่าตำแหน่งดังที่ได้กล่าวมา และมีหลักสูตรการฝึกอบรม 2 หลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับภาควิชา ประกอบด้วยองค์ความรู้ทางด้านการบริหารงานด้านต่าง ๆ และเทคนิคการบริหารที่สำคัญในระดับภาควิชา ดังนี้ คือ

- 1.1 หลักการบริหารงานภาควิชา
- 1.2 หลักการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย
- 1.3 หลักการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย
- 1.4 หลักการบริหารงบประมาณแผ่นดินในมหาวิทยาลัย
- 1.5 การบริหารงานพัสดุในระดับภาควิชา
- 1.6 บทบาทของภาควิชาต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา
- 1.7 เทคนิคการบริหารโครงการ
- 1.8 เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน
- 1.9 เทคนิคการแก้ปัญหาในการทำงาน (conflict management)
- 1.10 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)

1.11 ภาวะผู้นำและจิตวิทยาในการบริหารงาน

1.12 ความรู้เกี่ยวกับ Internet

2. หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับคณะและมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยองค์ความรู้ทางด้านการบริหารงานด้านต่าง ๆ เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ดังนี้ คือ

2.1 หลักสูตรบริหารราชการในมหาวิทยาลัย

2.2 หลักสูตรวางแผน

2.3 หลักสูตรบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย

2.4 หลักสูตรบริหารงบประมาณแผ่นดิน

2.5 หลักสูตรบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย

2.6 หลักสูตรบริหารงานพัสดุ

2.7 หลักสูตรบริหารกิจการนักศึกษา

2.8 การบริหารเวลา

2.9 เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน

2.10 เทคนิคการแก้ปัญหาในการทำงาน (conflict management)

2.11 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)

2.12 เทคนิคการบริหารสมัยใหม่

2.13 เทคนิคการบริหารงานโครงการ

2.14 หลักสูตรสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

2.15 การจัดการกลยุทธ์

2.16 เกมการจัดการ (management games)

2.17 ความรู้เกี่ยวกับ Internet

2.18 การศึกษาดูงานนอกสถานที่

หลักสูตรสำหรับข้าราชการสาย ก. (ผู้สอน)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด สรุปผลความต้องการฝึกอบรมของ
ข้าราชการสาย ก. (ผู้สอน) ได้ดังต่อไปนี้

ก. ให้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นเกณฑ์

1. ด้านการเรียนการสอน

อาจารย์มีความต้องการการอบรมในหัวข้อการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เทคนิคการผลิตสื่อการสอน และเทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ช่วยศาสตราจารย์มีความต้องการอบรมในระดับมากตามหัวข้อต่าง ๆ เช่นเดียวกับอาจารย์นอกจากเทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ ซึ่งมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น สำหรับหัวข้ออื่น ๆ ทั้งอาจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์มีความต้องการระดับปานกลางและน้อย

2. ด้านการวิจัย

อาจารย์มีความต้องการการฝึกอบรมในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์มีความต้องการอยู่ในระดับมากเฉพาะหัวข้อการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัยและการใช้สถิติสำหรับงานวิจัย สำหรับหัวข้ออื่น ๆ มีความต้องการระดับปานกลาง

3. ด้านวิชาการ

อาจารย์มีความต้องการฝึกอบรมในหัวข้อการเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการและเทคนิคการเป็นวิทยากรอยู่ในระดับมาก สำหรับหัวข้ออื่น ๆ มีความต้องการระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้ช่วยศาสตราจารย์มีความต้องการเพียงระดับปานกลางในทุกหัวข้อ

4. ด้านอื่น ๆ

อาจารย์มีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาษาอังกฤษในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก ในขณะที่ผู้ช่วยศาสตราจารย์มีความต้องการเพียงระดับปานกลางในทุกหัวข้อ สำหรับรองศาสตราจารย์มีความต้องการการฝึกอบรมในทุกหัวข้ออยู่ในระดับปานกลางและน้อยเท่านั้น

จากกล่าวสรุปได้ว่า กลุ่มอาจารย์มีความต้องการฝึกอบรมในด้านการวิจัยทุกหัวข้อ ด้านภาษาอังกฤษทุกหัวข้อ ด้านการเรียนการสอนและด้านวิชาการเป็นเพียงบางหัวข้อ ในขณะที่กลุ่มผู้ช่วยศาสตราจารย์ต้องการฝึกอบรมในด้านการวิจัยและด้านการเรียนการสอนเพียงบางหัวข้อเท่านั้น โดยกลุ่มรองศาสตราจารย์ไม่ต้องการฝึกอบรมในด้านใด ๆ เลย

ข. ใช้ประสบการณ์การสอนเป็นเกณฑ์

ถ้าแบ่งกลุ่มข้าราชการสาย ก. (ผู้สอน) ตามระดับประสบการณ์การสอน คือ กลุ่มประสบการณ์น้อย (ต่ำกว่า 6 ปี) และกลุ่มประสบการณ์มาก (ตั้งแต่ 6 ปี ขึ้นไป) ได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

1. ด้านการเรียนการสอน

อาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยมีความต้องการฝึกอบรมระดับมากในเกือบทุกหัวข้อ ในขณะที่อาจารย์ซึ่งมีประสบการณ์มากมีความต้องการระดับมากเพียงบางหัวข้อ เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และเทคนิคการผลิตสื่อการสอนเท่านั้น

2. ด้านการวิจัย

อาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยมีความต้องการฝึกอบรมในด้านการวิจัยอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ในขณะที่อาจารย์ที่มีประสบการณ์มากต้องการระดับมากเพียงบางหัวข้อได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การใช้สถิติเพื่อการวิจัย และเทคนิคการบริหารโครงการวิจัย เท่านั้น

3. ด้านวิชาการ

อาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยต้องการฝึกอบรมด้านการเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ เทคนิคการเป็นวิทยากร และเทคนิคการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก สำหรับอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยมีความต้องการฝึกอบรมระดับมากเพียงสองหัวข้อ คือ การเขียนตำราและการเขียนบทความทางวิชาการเท่านั้น

4. ด้านอื่นๆ

อาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยต้องการฝึกอบรมในระดับมากในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษทุกหัวข้อ รวมทั้งการสร้างและพัฒนาทีมงาน และศิลปะการสร้างความสุขในการทำงาน ในขณะที่อาจารย์ที่มีประสบการณ์มากไม่มีความต้องการฝึกอบรมหัวข้อใด ๆ ในระดับมากเลย

อาจกล่าวได้ว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยต้องการฝึกอบรมอย่างมากในการวิจัยทุกหัวข้อความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษทุกหัวข้อ การเรียนการสอนและงานวิชาการเพียงบางหัวข้อ สำหรับอาจารย์ที่มีประสบการณ์มากต้องการระดับมากเพียงบางหัวข้อของ

การวิจัย การเรียนการสอนและงานวิชาการสำหรับด้านอื่น ๆ กลุ่มประสบการณ์มากไม่ต้องการฝึกอบรมในหัวข้อใด ๆ เลย

ดังนั้น จะสังเกตได้ว่า กลุ่มอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยมีความต้องการคล้ายคลึงกับกลุ่มข้าราชการสาย ก. ตำแหน่งอาจารย์และกลุ่มอาจารย์ที่มีประสบการณ์มาก มีความต้องการคล้ายคลึงกับกลุ่มข้าราชการสาย ก. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ จึงอาจจัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้เป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

ก. กลุ่มผู้มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 6 ปี

1. ด้านการเรียนการสอนประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้
 - 1.1 เทคนิคการผลิตสื่อการสอน
 - 1.2 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยสอน
 - 1.3 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน
 - 1.4 เทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ
2. ด้านการวิจัย ประกอบด้วย
 - 2.1 ระเบียบวิธีวิจัย
 - 2.2 การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย
 - 2.3 การใช้คอมพิวเตอร์เกี่ยวกับงานวิจัย
 - 2.4 การเขียนโครงการวิจัย
 - 2.5 การเขียนรายงานวิจัย
 - 2.6 เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย
 - 2.7 เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการ
3. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย
 - 3.1 การเขียนบทความทางวิชาการ
 - 3.2 การเขียนตำรา
 - 3.3 เทคนิคการเป็นวิทยากร
 - 3.4 การติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม
4. ด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย
 - 4.1 ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

- 4.1.1 การเตรียมตัวสอบเพื่อไปศึกษาต่างประเทศ
- 4.1.2 การสนทนาภาษาอังกฤษ
- 4.1.3 การฟังภาษาอังกฤษ
- 4.1.4 การเขียนภาษาอังกฤษ
- 4.1.5 การอ่านภาษาอังกฤษ
- 4.2 การสร้างและพัฒนาทีมงาน
- 4.3 ศิลปการสร้างความสุขในการทำงาน

ข. กลุ่มผู้มีประสบการณ์การสอน ตั้งแต่ 6 ปี ขึ้นไป

- 1. ด้านการเขียนการสอน ประกอบด้วย
 - 1.1 เทคนิคการผลิตสื่อการสอน
 - 1.2 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยสอน
 - 1.3 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน
- 2. ด้านการวิจัย
 - 2.1 การใช้สถิติเพื่องานวิจัย
 - 2.2 การใช้คอมพิวเตอร์เพื่องานวิจัย
 - 2.3 การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย
- 3. ด้านวิชาการ
 - 3.1 การเขียนตำรา
 - 3.2 การเขียนบทความทางวิชาการ

หมายเหตุ การอบรมในบางหัวข้อจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้าผู้เข้ารับการอบรมได้รับการฝึกอบรมในหัวข้ออื่น ๆ ที่เป็นพื้นฐานมาก่อน เช่น การฝึกอบรมด้านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการสอนจะได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้ามีความรู้ด้านการออกแบบการสอน (instructional design) หรือวัตถุประสงค์ทางการศึกษามาก่อน ดังนั้น ผู้เข้ารับการอบรมควรได้ทราบล่วงหน้าว่าตนเองควรศึกษาหาความรู้ในหัวข้อใด ๆ มาก่อน ก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ

หลักสูตรสำหรับข้าราชการสาย ข

จากผลการวิเคราะห์หรือมูลความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข ตามหัวข้อที่เกิดขึ้น จำแนกเป็นรายกลุ่ม พบว่าหัวข้อที่ต้องการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันมากนัก โดยทุกกลุ่มมีความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่องความรู้ด้านภาษาอังกฤษ จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และการจัดการระบบงาน เป็นอันดับแรก ส่วนหัวข้อที่ข้าราชการสาย ข ในภาพรวมต้องการฝึกอบรมอยู่ในเกณฑ์ “มาก” เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ (4.17)
2. จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน (4.04)
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (4.01)
4. การบริหารงานสมัยใหม่ (3.91)
5. การจัดการระบบงาน (3.88)
6. มนุษยสัมพันธ์ (3.77)
7. การวิเคราะห์หรือมูล (3.74)
8. การบริหารงานบุคคล (3.74)
9. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (3.73)
10. การจัดทำโครงการ (3.71)
11. การปกครองบังคับบัญชา (3.69)
12. การดูแลสุขภาพและบุคลิกภาพ (3.64)
13. ระเบียบวิธีวิจัย (3.59)

หมายเหตุ คณะกรรมการฯ ได้กำหนดเกณฑ์ 3.50 - 4.49 ผลการประเมิน คือ “มาก”

เมื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมเป็นรายกลุ่ม ตำแหน่งพยาบาลต้องการฝึกอบรมหัวข้อ จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ การบริหารงานสมัยใหม่ การดูแลสุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ ส่วนตำแหน่งครู ครูชำนาญการ นักวิทยาศาสตร์ต้องการอบรมในหัวข้อความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และระเบียบวิธีวิจัย เป็นที่น่าสังเกตว่าตำแหน่งสาย ข. กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ต้องการปฏิบัติงานเกี่ยว

กับวิธีการค่อนข้างมาก คือช่วยงานอาจารย์ ดังนั้นความต้องการอบรมจึงเป็นทางวิชาการ สำหรับเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ บรรณารักษ์ชำนาญการ และ นักวิชาการโสตทัศนูปกรณ์ ต้องการฝึกอบรมในหัวข้อความรู้การใช้ภาษาอังกฤษเป็น อันดับแรก รองลงมาคือ จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ คอมพิวเตอร์ และการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าสังเกตว่าหัวข้อที่ แต่ละตำแหน่งต้องการอบรมจะเป็นไปตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่แทบทั้งสิ้น ฉะนั้น จึงขอ เสนอโครงการฝึกอบรมหลักสูตรของสาย ข ในรูปแบบโครงการต่อเนื่องโดยมีเนื้อหาวิชา ดังนี้

1. ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
2. จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์
4. การบริหารงานสมัยใหม่
5. การจัดระบบงาน
6. มนุษยสัมพันธ์
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. การบริหารงานบุคคล
9. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
10. การจัดทำโครงการ
11. การปกครองบังคับบัญชา
12. การดูแลสุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ
13. ระเบียบวิธีวิจัย
14. การริเริ่ม ปรับปรุง และพัฒนานโยบาย
15. จรรยาบรรณข้าราชการ
16. การจดบันทึก/การสรุปประเด็นและจัดทำรายงานประชุม

ข้อเสนอแนะ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรพัฒนาศักยภาพตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. ดังนี้

1. ควรจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. เนื่องจากข้าราชการสาย ข. มีความแตกต่างทางสาขาวิชาชีพค่อนข้างสูง จึงควรจัดฝึกอบรมแต่ละวิชาชีพขึ้นโดยเฉพาะ
3. ควรจัดอบรมหลักการบริหารให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารในแต่ละระดับ การพิจารณาความดีความชอบควรกำหนดหลักเกณฑ์อย่างเป็นระบบให้ชัดและยุติธรรม รวมทั้งการสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานโดยเท่าเทียมกัน
4. ควรจัดสวัสดิการให้เพิ่มมากขึ้น เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น

หลักสูตรสำหรับเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับกลุ่มเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน พบว่าความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทุกกลุ่มมีความต้องการในการฝึกอบรมมากในเรื่องความรู้และเทคนิคในการบริหารงานและบริหารคน และแม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.89 จะมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดรูปแบบการฝึกอบรมในลักษณะเป็นการฝึกอบรมระยะสั้น เน้นแต่ละหัวข้อเป็นรายโครงการ ซึ่งในจำนวนผู้ที่มีความต้องการรูปแบบนี้เป็นกลุ่มหัวหน้างานถึงร้อยละ 54 แต่จากการศึกษารูปแบบในการฝึกอบรมสำหรับกลุ่มผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าจากที่ต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และ National University of Singapore ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบโครงการระยะยาว (package) ฉะนั้นจึงขอเสนอโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับเลขานุการคณะผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานในรูปแบบโครงการระยะยาว (package) โดยมีเนื้อหาวิชาดังนี้

- นโยบายและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและของรัฐ
- สภาพการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการบริหาร
- บทบาทของนักบริหารในฐานะนักพัฒนา
- องค์การและพฤติกรรมองค์การ

- กลยุทธ์ในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมและการติดตาม
- กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารการเงินและงบประมาณ
- การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- จิตวิทยาสำหรับผู้บริหาร
- การสร้างและการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- สารสนเทศเพื่อการจัดการและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ
- การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหาร

หลักสูตรสำหรับหัวหน้าหน่วย และเลขานุการภาควิชา

จากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมจากหัวข้อที่กำหนดในแบบสอบถาม และข้อเสนอของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมได้ ดังนี้

1. หลักสูตรที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการในการฝึกอบรม เรียงตามลำดับ มากไปหาน้อย ดังนี้

1. เทคนิคการบริหารงาน
2. การจัดระบบงาน
3. ความรู้ด้านเทคนิคในการวิเคราะห์งาน
4. การบริหารงานบุคคล
5. จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/มนุษยสัมพันธ์
6. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์
7. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ
8. เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา
9. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
10. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
11. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ

2. หลักสูตรที่ผู้ตอบแบบสอบถามถาม เสนอแนะในการจัดฝึกอบรมในระดับมาก นอกเหนือจากหัวข้อที่กำหนดในแบบสอบถาม มีดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

2. ศิลปะในการพูด
3. การพัฒนาบุคลิกภาพ
4. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ
5. มนุษยสัมพันธ์
6. การสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา
7. การติดต่อประสานงาน

หลักสูตรสำหรับข้าราชการสาย ค ระดับปฏิบัติการ (1-6)

การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับข้าราชการสาย ค ระดับปฏิบัติการ (1-6) โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ตามลักษณะของงาน คือ

1. ผู้ช่วยพยาบาล
2. ช่าง
3. อธิการ
4. พิมพ์ดีด
5. อื่น ๆ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว

พบว่าทั้ง 5 กลุ่ม มีความต้องการฝึกอบรมดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/มนุษยสัมพันธ์
2. การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ
3. ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์
4. จรรยาบรรณของข้าราชการ
5. การจัดระบบงาน
6. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ

หากพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่าแต่ละกลุ่มมีความต้องการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เรียงตามระดับคะแนนดังนี้

1. ผู้ช่วยพยาบาล
 - 1.1 การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ
 - 1.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/มนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 จรรยาบรรณข้าราชการ

- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
- 1.5 ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ
2. ช่าง
 - 2.1 จรรยาบรรณข้าราชการ
 - 2.2 ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ
3. เจ้าหน้าที่ธุรการ/พนักงานธุรการ
 - 3.1 ความรู้ด้านงานสารบรรณการเก็บเอกสาร การเขียนหนังสือราชการ
 - 3.2 ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์
 - 3.3 การจัดระบบงาน
 - 3.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์
 - 3.5 การจดบันทึก การสรุปประเด็น และการจัดทำระบบงานการประชุม
 - 3.6 การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ
 - 3.7 จรรยาบรรณข้าราชการ
 - 3.8 การบริหารงานบุคคล
 - 3.9 ความรู้ในการเขียนรายงานการประชุม
 - 3.10 ความรู้ในด้านการบริหาร
4. เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
 - 4.1 ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์
 - 4.2 ความรู้ด้านงานสารบรรณ . จัดเก็บเอกสาร, การเขียนหนังสือราชการ
 - 4.3 จรรยาบรรณข้าราชการ
 - 4.4 การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ
 - 4.5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/มนุษยสัมพันธ์
 - 4.6 ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย
5. อื่นๆ
 - 5.1 การใช้คอมพิวเตอร์
 - 5.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/มนุษยสัมพันธ์
 - 5.3 การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ
 - 5.4 จรรยาบรรณข้าราชการ

5.5 การจัดระบบงาน

5.6 การใช้ภาษาอังกฤษ

5.7 ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน

จากการศึกษาเปรียบเทียบทุกกลุ่มพบว่ากลุ่มช่าง ให้คะแนนในความต้องการฝึกอบรมน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นควรให้จัดอบรมในวันราชการและนอกสถานที่ทำงาน นอกจากฝึกอบรมแล้ว ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการพัฒนาด้านการศึกษาต่อและดูงานในหน่วยงานอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

หลักสูตรสำหรับลูกจ้างประจำ

การฝึกอบรมลูกจ้างประจำ ควรจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น ๆ โดยมีหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมจำแนกได้ดังนี้

1. หัวข้อวิชาที่จัดฝึกอบรมให้กับลูกจ้างประจำทุกกลุ่ม

1.1 การดูแลรักษาสุขภาพเบื้องต้น เพื่อให้ลูกจ้างประจำมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการดูแลรักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัวให้เป็นพื้นฐานได้ ซึ่งเนื้อหาสาระคงจะเป็นเรื่องของสุขอนามัย การป้องกันโรค และการปฏิบัติงานเพื่อให้มีสุขภาพดี

1.2 การรักษาความปลอดภัย เพื่อให้ลูกจ้างประจำมีความรู้ความเข้าใจในการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินซึ่งอาจจะเกิดจากภัยต่าง ๆ

1.3 มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อให้ลูกจ้างประจำมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.4 การให้บริการที่ดี เพื่อให้ลูกจ้างประจำมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการให้บริการที่ดีรวมทั้งมีทัศนคติที่ถูกต้องในฐานะของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องให้บริการกับบุคคลอื่น

1.5 การทำงานให้มีความสุข เพื่อให้ลูกจ้างประจำมีวิธีคิดและวิธีทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสมในการที่จะทำงานให้มีความสุขและสนุกกับงานที่รับผิดชอบ

1.6 ระเบียบและกฎหมายที่ลูกจ้างควรรู้ เพื่อให้ลูกจ้างประจำมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งลูกจ้างรวมทั้งเรื่องกฎหมายที่ใช้ในชีวิตประจำวัน

2. หัวข้อวิชาที่จัดฝึกอบรมให้กับลูกจ้างประจำเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นไปตาม ลักษณะงานที่แต่ละตำแหน่งหรือแต่ละกลุ่มปฏิบัติ จำแนกได้ดังนี้

2.1 กลุ่มพนักงานขับรถยนต์

- 2.1.1 การขับรถยนต์ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการ ขับรถยนต์โดยเฉพาะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในขณะ ขับรถยนต์
- 2.1.2 การดูแลรักษาเครื่องยนต์ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะ ในการดูแลรักษาเครื่องยนต์ขั้นต้น รวมทั้งแก้ไขปัญหาหรือซ่อม เครื่องยนต์ ในขั้นต้นได้ นอกจากนั้นสามารถสันนิษฐานหรือรู้ สาเหตุเบื้องต้นกรณีเครื่องยนต์ขัดข้อง
- 2.1.3 กฎระเบียบจราจร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎระเบียบ จราจร

ซึ่งจะเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

2.2 กลุ่มยาม

- 2.2.1 การรักษาความปลอดภัย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การรักษา ความปลอดภัยในระดับลึก มีทักษะและสามารถแก้ ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 2.2.2 กฎระเบียบจราจร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ จราจรโดยเฉพาะการจราจรในระบบของมหาวิทยาลัยสงขลลา นครินทร์

2.3 กลุ่มช่าง

- 2.3.1 ความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การรักษาความปลอดภัยในขณะปฏิบัติงานโดยเฉพาะภัยจาก เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ
- 2.3.2 การดูแลรักษาและซ่อมเครื่องมือ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและ มีทักษะในการซ่อมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบได้

3. หัวข้อวิชาที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่เป็นหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรที่เสริมรายได้หรือเป็นอาชีพเสริม มีลักษณะที่ลงทุนน้อย ใช้เทคนิควิธีการที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก หาวัสดุได้ง่ายในท้องถิ่นหรือท้องตลาด และสามารถนำผลผลิตไปจำหน่ายได้ง่าย เช่น การทำขนมต่าง ๆ การประดิษฐ์สิ่งของง่าย ๆ การเพาะชำต้นไม้ เป็นต้น

บทที่ 6

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1 เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)

2 เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรและกำหนด โครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของบุคลากรต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่อยู่ปฏิบัติงานในปัจจุบันประมาณ 2535 จำนวน 5,578 คน จำแนก เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม ข้าราชการสาย ก ข้าราชการสาย ข ข้าราชการสาย ค และกลุ่มลูกจ้าง ประจำ ก่อนทำแบบสอบถามได้วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งแล้ว จึงนำ แบบสอบถามไปทดลองใช้และส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากร เพื่อศึกษาความต้องการในการ ฝึกอบรมและแนวความคิด ข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาบุคลากร

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 3 ส่วน

- 1 จากแบบสอบถามโดยส่งแบบสอบถามไปยังประชากร โดยให้ส่งแบบสอบถามคืนคณะ ผู้วิจัย ภายในระยะเวลา 1 เดือน
- 2 จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- 3 จากข้อมูลของหน่วยงานภายนอก

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) จัดลำดับความสำคัญของความคิดเห็น

สรุป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ข้าราชการสาย ก (บริหาร)

ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 121 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.9

สถานภาพทั่วไป ข้าราชการสาย ก ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นส่วนใหญ่ เป็นเพศชายร้อยละ 64.5 จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทร้อยละ 57.9 และปริญญาเอกร้อยละ 38.8 และร้อยละ 52.9 รับราชการในตำแหน่งอาจารย์ มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปีถึงร้อยละ 80.9 ผู้ตอบแบบสอบถามกระจายอยู่ครบทุกหน่วยงาน และร้อยละ 75.2 เป็นหัวหน้าภาควิชา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารใหม่มีประสบการณ์การบริหาร 1-5 ปี ถึงร้อยละ 61.2

ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 78 รองลงมาคือด้านการบริหารงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 47 และด้านการบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 36

ความต้องการในการฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก ที่ดำรงตำแหน่งบริหารต้องการได้รับการอบรมใน 3 ลำดับแรก คือ เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ และเทคนิคการแก้ปัญหาในการทำงาน เมื่อจำแนกความต้องการในการฝึกอบรม โดย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน อาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งบริหารไม่เกิน 5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน ลำดับที่สองเรื่องเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ และลำดับที่สามเรื่องหลักการบริหารภาควิชา ส่วนอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งบริหารมากกว่า 5 ปีมีความต้องการอบรมในเรื่องเทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน หลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยในเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมในภาพรวมและเมื่อแยกกลุ่มแล้วมีความต้องการแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย คือ ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งบริหารน้อยกว่า 5 ปี ต้องการการฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องการบริหารงานภาควิชาในลำดับที่สูงกว่า ส่วนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 5 ปี ต้องการฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลำดับที่สูงกว่า

ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 401 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 38.7

สถานภาพทั่วไปร้อยละ 29.8 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.6 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 58.4 สำเร็จการศึกษากลุ่มสาขาวิชา แพทยศาสตร์มากที่สุด ร้อยละ 40.1 ตำแหน่งตำแหน่งอาจารย์ร้อยละ 66.8 ระดับ 7 มากที่สุดคือร้อยละ 25.2 สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ มากที่สุดคือร้อยละ 17.7 และมีอายุราชการในช่วง 6-10 ปี ร้อยละ 28 เกี่ยวกับประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 30.7 ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในการปฏิบัติงานด้านวิจัย คิดเป็นร้อยละ 84 รองลงมามีปัญหาด้านการเรียนการสอน ร้อยละ 59 และด้านการบริการวิชาการร้อยละ 47 ตามลำดับ

ความต้องการในการฝึกอบรม พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ต้องการได้รับการอบรมในด้านต่าง ๆ ในสามลำดับด้านตามลำดับดังนี้

ด้านการเรียนการสอน หัวข้อ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI) และเทคโนโลยีการผลิตสื่อการสอน

ด้านการวิจัย การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย และเทคนิคการบริหารโครงการวิจัย

ด้านวิชาการ หัวข้อการเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ และเทคนิคการเป็นวิทยากร

ด้านอื่น ๆ หัวข้อความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และการสร้างและพัฒนาทีมงาน และเมื่อนำความต้องการในการฝึกอบรมมาเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ผู้มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 6 ปี และมากกว่า 6 ปีแล้ว ความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันเล็กน้อย ดังนี้

ด้านการเรียนการสอน ความต้องการทั้ง 2 กลุ่มในลำดับที่ 1 เหมือนกัน คือ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน ลำดับที่สอง อาจารย์ผู้มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 6 ปี ต้องการหัวข้อเทคนิคการวิเคราะห์หรือสอบ ส่วนอาจารย์ผู้มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 6 ปี ต้องการหัวข้อเทคนิคการวิเคราะห์หรือสอบ ส่วนอาจารย์ผู้มีประสบการณ์สอนมากกว่า 6 ปี ต้องการหัวข้อ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ลำดับที่สามอาจารย์ผู้มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 6 ปีต้องการหัวข้อการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ผู้มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 6 ปี ต้องการหัวข้อ เทคนิคการผลิตสื่อการสอน

ด้านการวิจัย มีความต้องการในการฝึกอบรมในหัวข้อที่แตกต่างกัน ดังนี้

อาจารย์ผู้มีความรู้ประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 6 ปี ต้องการหัวข้อลำดับ 1-3 ตามลำดับ คือ เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุม การเขียนโครงการวิจัย และการเขียนรายงานวิจัย อาจารย์ผู้มีความรู้ประสบการณ์การสอนมากกว่า 6 ปี ต้องการหัวข้อลำดับ 1-3 ดังนี้ การใช้คอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการวิจัย การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย และเทคนิคการบริหารโครงการวิจัย

ด้านวิชาการ ความต้องการของอาจารย์ทั้ง 2 กลุ่ม ใน 3 ลำดับแรกเหมือนกัน ดังนี้ การเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ เทคนิคการเป็นวิทยากร

ด้านอื่น ๆ ความต้องการของอาจารย์ทั้ง 2 กลุ่มใน 3 ลำดับแรกเหมือนกัน ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ การสร้างและพัฒนาทีมงาน และศิลปะการสร้างความสุขในการทำงาน

เมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ความต้องการในการฝึกอบรมสามลำดับแรกของกลุ่มอาจารย์ และกลุ่มผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีดังนี้

ด้านการเรียนการสอน ไม่แตกต่างกัน คือ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และเทคนิคการผลิตสื่อการสอน สำหรับกลุ่มรองศาสตราจารย์มีความแตกต่างกันในลำดับที่สามคือต้องการหัวข้อเทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ

ด้านการวิจัย ความต้องการในการอบรมในลำดับแรกเหมือนกันทั้ง 3 กลุ่มคือ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย และเทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัย ในที่ประชุมทางวิชาการ กลุ่มผู้ช่วยศาสตราจารย์มีความต้องการในเรื่อง เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย

ด้านวิชาการ กลุ่มอาจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีความต้องการเหมือนกัน ใน 3 ลำดับแรก คือ การเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ และการเป็นวิทยากร ส่วนกลุ่มรองศาสตราจารย์มีความต้องการในหัวข้อ เทคนิคการบริหารโครงการฝึกอบรม เทคนิคการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและเทคนิคการเป็นวิทยากร

ด้านอื่น ๆ ความต้องการเหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม ทั้ง 3 หัวข้อ คือ ความรู้ทางภาษาอังกฤษ ศิลปะการสร้างความสุขในการทำงาน และความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ส่วนที่ 5 แนวทางในการพัฒนาอาจารย์ตามความคิดเห็นของอาจารย์ผู้สอน

อาจารย์ผู้สอน (ข้าราชการสาย ก.) ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ให้ความคิดเห็นต่อการพัฒนาอาจารย์ซึ่งสรุปได้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. พัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 อาจารย์ทุกคนควรได้รับการอบรมด้านการจัดการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักสูตรซึ่งจัดอย่างเป็นระบบ เช่น เทคนิคการสอน การเตรียมสื่อการสอน เทคนิคการเขียนข้อสอบ ฯลฯ

1.2 ควรมีสวนย์การเรียนการสอน ซึ่งมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนประจำสวนย์ มีหน้าที่ช่วยในการฝึกอบรมอาจารย์ให้มีความสามารถในการเป็นอาจารย์ที่ดี

1.3 ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของอาจารย์ผู้สอนเป็นระยะ เช่น ทุก 2 ปี

1.4 ควรจัดระบบให้อาจารย์สามารถพัฒนาความรู้และทักษะทางด้านภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง

2. พัฒนางานวิจัย

2.1 ส่งเสริมให้มีการวิจัยให้มาก โดยเฉพาะการหาแหล่งทุนใหม่ ๆ ตลอดไปจนถึงอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำวิจัย

2.2 มหาวิทยาลัยควรทำแผนแม่บทเพื่อให้บุคลากรสามารถทำการวิจัยไปในแนวทางเดียวกัน

2.3 จัดให้มีคณะที่ปรึกษาในการทำวิจัย และเขียนโครงการวิจัย

2.4 ควรจัดให้มี research management system โดยใช้อาจารย์ที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษา

2.5 จัดตั้งสถาบันวิจัยเชิงสหวิทยาการ เพื่อสนับสนุนงานวิจัยที่มีความสอดคล้องเข้าด้วยกันและทำให้งานวิจัยบรรลุผลอย่างสมบูรณ์

3. การศึกษาต่อ ผิดอบรม ประชุม สัมมนา

3.1 มีการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อถึงระดับปริญญาเอกให้มากขึ้น

3.2 สนับสนุนให้อาจารย์ไปแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการเรียนการสอนหรือทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ

3.3 สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือสัมมนาให้มากขึ้น ไม่ควรจำกัดจำนวนคนในการเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

3.4 จัดประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการระหว่างภาควิชาหรือคณะให้มากขึ้น

3.5 ควรจัดโครงการในลักษณะให้อาจารย์ได้ทัศนศึกษา ดูงาน อบรมเชิงวิชาการในต่างประเทศให้มากขึ้น อาจจัดในลักษณะแลกเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัย

3.6 ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางวิชาการ แลกเปลี่ยนอาจารย์กับมหาวิทยาลัยในต่าง ประเทศในช่วงเวลาสั้น ๆ 1 ภาคการศึกษา

4. การบริการชุมชน

4.1 มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เช่น ช่วยลดปัญหาโรคติดต่อที่สำคัญ การกำจัดน้ำเสียจากโรงงาน อุตสาหกรรม

4.2 มหาวิทยาลัยควรมี Demonstration area ในทุกสาขาวิชาที่เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน เช่น การสาธารณสุข การเกษตร สิ่งแวดล้อม ฯลฯ โดยจัดให้พื้นที่ระดับอำเภอ

ข้าราชการสาย ข

ตอบแบบสอบถามกลับคือมา 542 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 57

สถานภาพทั่วไป ข้าราชการสาย ข ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ระหว่าง 21-35 ปี มากที่สุดร้อยละ 81 เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายถึง 4 เท่า วุฒิการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม จบการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรีร้อยละ 8.8 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 11 และสำเร็จการศึกษาสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพมากที่สุด ร้อยละ 60 ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่รับราชการในตำแหน่งพยาบาลร้อยละ 53 และส่วนใหญ่สังกัดคณะแพทยศาสตร์ร้อยละ 66 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 34 ดำรงตำแหน่งระดับ 5 และระดับ 4 ร้อยละ 30 อายุราชการระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 43

ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามประสบปัญหาในความขัดแย้งในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง ร้อยละ 70

ความต้องการในการฝึกอบรม ความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข ใน 3 ลำดับแรกคือ ความรู้การใช้ภาษาอังกฤษ จิตวิทยาในการให้บริการ/จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน และการบริหารงานสมัยใหม่ เมื่อแบ่งข้าราชการสาย ข ออกเป็นกลุ่ม ๆ 4 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มอาสาสมัคร

กลุ่มที่ 2 กลุ่มครู ครูชำนาญการ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ และนักวิทยาศาสตร์

กลุ่มที่ 3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ และนักวิชาการโสต

ทัศนศึกษา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มที่ 1-3

ความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มที่ 1 ทั้งสามลำดับเหมือนความต้องการในภาพรวม และกลุ่มที่ 2,3,4 ลำดับที่ 1 เหมือนในภาพรวมคือ ต้องการอบรมหลักสูตรความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ส่วนลำดับที่ 2 และ 3 แตกต่างกันไปดังนี้

กลุ่มที่ 2 หลักสูตรความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และหลักสูตรการจัดทำโครงการ

กลุ่มที่ 3 หลักสูตรจิตวิทยาในการให้บริการและหลักสูตรความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ

คอมพิวเตอร์

กลุ่มที่ 4 หลักสูตรวิเคราะห์ข้อมูล และหลักสูตรการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

5.4 ข้าราชการสาย ค (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย)

ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 90 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53

สถานภาพทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงอายุ 36 - 40 ปี ถึงร้อยละ 34 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 59 ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมากที่สุด ร้อยละ 26 และดำรงตำแหน่งระดับ 6 มากที่สุดร้อยละ 52

อยู่ในช่วงอายุราชการ 16 - 20 ปี มากที่สุด ถึงร้อยละ 37 อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานมากที่สุดถึงร้อยละ 69 และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 5 ปี มากที่สุดถึงร้อยละ 36

สภาพปัญหาปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามพบปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมากคือปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ระดับปานกลางคือปัญหาด้านการวางแผน และการจัดทำประมาณ

ความต้องการในการฝึกอบรม ในภาพรวมมีความต้องการใน 3 ลำดับคือด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ ความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน เมื่อแยกกลุ่มผู้อำนวยการกอง ความต้องการไม่ต่างจากภาพรวม เมื่อแยกกลุ่มเลขานุการคณะความต้องการแตกต่างกันออกไป โดยสามลำดับต้น คือ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการใช้งาน และลำดับสุดท้าย หัวหรือความรู้ในด้านวิเคราะห์บุคคล

ข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา)

ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

สถานภาพทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ในช่วง 31- 35 ปี มากที่สุด ร้อยละ 45.2 และส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77.9 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมากที่สุด และเป็นข้าราชการระดับ 5 มากที่สุดร้อยละ 32.2 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการสังกัดคณะแพทยศาสตร์มากที่สุด มีอายุราชการ 11 - 15 ปีมากที่สุด ร้อยละ 43.1 มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ร้อยละ 59.6 และมีประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 54.1

สภาพปัญหาปัจจุบันร้อยละ 24 ตอบว่ามีปัญหาในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์

ความต้องการในการฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ค กลุ่มนี้โดยภาพรวม ทั้งสองตำแหน่ง ต้องการได้รับการอบรมใน 3 ลำดับแรก คือ เทคนิคการบริหารงาน การจัดระบบงาน ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์งานเมื่อจำแนกความต้องการเปรียบเทียบ ความต้องการแยกระหว่างกลุ่มเลขานุการภาควิชา กับ หัวหน้าหน่วยความต้องการในการฝึกอบรม จะแตกต่างกันในลำดับที่ 3 คือ กลุ่มเลขานุการภาค

วิชาต้องการหัวข้อ การบริหารงานบุคคล ส่วนกลุ่มหัวหน้าหน่วย ต้องการหัวข้อ ความรู้ในด้าน การวิเคราะห์งาน

ข้าราชการสาย ค ระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-6)

ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 858 ชุด คิดเป็นร้อยละ 57

สถานภาพทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล 179 ราย ตำแหน่ง นายช่างเทคนิค/วิศวกร ช่าง 55 ราย เจ้าหน้าที่ธุรการ/พนักงานธุรการ 168 ราย เจ้าหน้าที่ พิมพ์ดีด 96 ราย และตำแหน่งอื่น ๆ ที่ไม่เข้ากลุ่มที่กล่าวมาแล้ว 339 ราย สถานภาพทั่วไป กลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาลมีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี ร้อยละ 70 ส่วนกลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ มีอายุ ระหว่าง 31 - 35 ปี เป็นส่วนใหญ่ วุฒิการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด กลุ่มผู้ช่วย พยาบาลจะมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าอนุปริญญาร้อยละ 84 รองลงมาจะมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ร้อยละ 57 ผู้ช่วยพยาบาลดำรงตำแหน่งระดับ 3 ถึงร้อยละ 68 ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ดำรงตำแหน่งระดับ 4 เป็นส่วนใหญ่ และผู้ช่วยพยาบาล มีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี ถึงร้อย ละ 80.2

ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการมอบหมายงาน ตรงกับ สิ่งที่เรียนมา โดยเฉพาะกลุ่มช่าง จะได้รับมอบหมายตรงที่สุดถึงร้อยละ 66 ในด้านความ ต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานพบว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด มีความต้องการเปลี่ยนงาน สูงถึง ร้อยละ 82

ความต้องการในการฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า ความต้องการในการฝึกอบรม กลุ่มนี้ในภาพรวม ต้องการฝึกอบรมใน 3 ลำดับแรก คือ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เมื่อแยก ความต้องการในการฝึกอบรม แต่ละตำแหน่งเป็นดังนี้ กลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล 3 ลำดับแรก คือ การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน และมนุษยสัมพันธ์ และลำดับที่สาม หัวข้อจรรยาบรรณข้าราชการ กลุ่มตำแหน่งช่าง 3 ลำดับ แรกคือ จรรยาบรรณข้าราชการ ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษและความรู้ด้านการใช้ คอมพิวเตอร์ กลุ่มตำแหน่งธุรการ 3 ลำดับแรกคือ ความรู้ด้านงานสารบรรณ ความรู้ด้าน การใช้คอมพิวเตอร์ และการจัดระบบงาน กลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 3 ลำดับแรก ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านงานสารบรรณและจรรยาบรรณข้าราชการ และกลุ่ม

ตำแหน่งอื่น ๆ 3 ลำดับแรกคือ การใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงานและมนุษยสัมพันธ์ และการพัฒนาบุคลิกภาพ

ลูกจ้าง

ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 1170 ชุด คิดเป็นร้อยละ 73

สถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ถึงร้อยละ 44 เป็นเพศชาย ร้อยละ 58 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า ม. 3 ร้อยละ 43 อายุการทำงาน 6-10 ปี ร้อยละ 32 มีประสบการณ์ในหน้าที่ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 35 และสังกัดคณะแพทยศาสตร์ ร้อยละ 42

สภาพปัญหาปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายตรงกับตำแหน่ง ร้อยละ 81 ร้อยละ 52 ระบุว่ามีความขัดแย้งในการทำงานเป็นบางครั้ง สำหรับความต้องการเปลี่ยนงาน ร้อยละ 27 ต้องการเปลี่ยนงาน และพบว่าผู้ต้องการเปลี่ยนงาน อยู่ในกลุ่มวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่า ม.3

ความต้องการในการฝึกอบรมความต้องการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านของภาพรวมใน 3 ลำดับแรกคือ เรื่องการรักษาความปลอดภัย กฎระเบียบจรรยาบรรณ และการดูแลซ่อมเครื่องยนต์ ความต้องการในการฝึกอบรมที่นอกเหนือจากงานเฉพาะด้าน ใน 3 ลำดับแรกคือ หัวข้อการดูแลรักษาสุขภาพตนเองและครอบครัว มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานและหัวข้อการทำงานอย่างมีความสุข สำหรับความต้องการในการฝึกอบรมเฉพาะด้านเมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามใน 3 ลำดับแรก กลุ่มคนงาน/นักการภารโรง ยาม ช่าง และกลุ่มอื่น ๆ ลำดับแรกคือ การรักษาความปลอดภัยสำหรับกลุ่มพนักงานขับรถยนต์ คือหัวข้อ การดูแลและรักษา เครื่องยนต์ ลำดับที่ 2 กลุ่มยาม พนักงานขับรถยนต์ และกลุ่มอื่น ๆ ต้องการในหัวข้อ กฎระเบียบจรรยาบรรณ ส่วนกลุ่ม คนงาน/นักการภารโรง ต้องการหัวข้อ กฎระเบียบจรรยาบรรณ กลุ่มช่าง ต้องการ การดูแลและรักษาซ่อมเครื่องยนต์ ลำดับที่ 3 กลุ่มคนงาน/นักการภารโรงต้องการเรื่อง กฎระเบียบจรรยาบรรณ กลุ่มยาม ต้องการเรื่อง การบรรเทาสาธารณภัย กลุ่มช่าง ต้องการเรื่อง การขับรถยนต์ กลุ่มพนักงานขับรถยนต์ ต้องการเรื่อง การรักษาความปลอดภัย กลุ่มอื่น ๆ ต้องการเรื่อง การขับรถยนต์

สำหรับความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานเฉพาะด้าน เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในสามลำดับแรก ดังนี้ กลุ่มคนงาน/นักการภารโรง

สามลำดับแรกคือ การดูแลรักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัวมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การทำงานให้มีความสุข กลุ่มยามต้องการเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เทคนิคการปฏิบัติงาน เทคนิคการครองชีวิตและครอบครัวกลุ่มช่าง เทคนิคการให้บริการที่ดี เทคนิคในการปฏิบัติงาน การดูแลรักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัว กลุ่มพนักงานขับรถยนต์ ต้องการเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การทำงานให้มีความสุขการดูแลและรักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัว กลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ ต้องการเรื่องการดูแลรักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัว เทคนิคในการปฏิบัติงาน เทคนิคการให้บริการที่ดี

อภิปรายผล

ข้าราชการสาย ก (บริหาร)

ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการสาย ก ที่ทำหน้าที่บริหาร มีความต้องการในการฝึกอบรมในภาพรวม ในหัวข้อต่อไปนี้ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ

1. เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน
2. เทคนิคการบริหารสมัยใหม่
3. เทคนิคการแก้ไขปัญหาในการทำงาน
4. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. หลักการบริหารงานภาควิชา
6. หลักการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย
7. หลักการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย
8. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)
9. เทคนิคการบริหารเวลา
10. หลักการวางแผน

เหตุผลที่สาย ก ซึ่งทำหน้าที่บริหารต้องการการฝึกอบรมในหัวข้อดังกล่าว เนื่องจาก การบริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชาและสาขาวิชาเป็นการ

ผสมผสานระหว่างการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป ซึ่งต่างจากการบริหารองค์การราชการโดยทั่วไป กล่าวคือ

1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จะประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภท หลากหลายวิชาชีพและหลายระดับ ซึ่งขึ้นอยู่กับภารกิจหลักที่บุคลากรเหล่านี้ต้องปฏิบัติ หากจะกล่าวเฉพาะ บุคลากรสาย ก หรืออาจารย์ กล่าวกันว่าเป็นลักษณะของนักวิชาชีพ ซึ่งต้องการความเป็นอิสระและมีอำนาจในการปฏิบัติงาน (Hoy และ Miskel 1978:70) มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (Schien 1972:8) มีความเป็นอิสระในการใช้วิจารณ์งานในงานที่ตนเองเกี่ยวข้อง (Moore 1970:5-6) นอกจากนั้นยังมีโลกทัศน์ที่จะรับผิดชอบต่องาน มิใช่ต่อตำแหน่งงาน รับผิดชอบต่อมาตรฐานงานมิใช่ต่อผู้บังคับบัญชา ทำงานในหน่วยงานไหนก็ได้ที่มีโอกาสได้ใช้ วิชาชีพไม่ผูกพันอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือผู้บังคับบัญชาผู้ใดคนหนึ่ง (Bennis และ Slater 1968:123) และยังมีความต้องการมีส่วนร่วมในองค์กรอีกด้วย (อุทัย เลหาวิเชียร 2517:405)

นอกจากอาจารย์แล้ว ยังมีบุคลากรสาย ข หรือสาย ค บางตำแหน่งมีลักษณะงานของนักวิชาชีพเช่นเดียวกัน เช่น ภาสัชกร วิศวกร พยาบาล เป็นต้น ซึ่งมีโลกทัศน์ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จากลักษณะของบุคลกรดังกล่าว จึงใช้วิธีการบริหารด้วยวิธีการบังคับหรือสั่งการไม่ได้ แต่จะต้องอาศัยการประสานแนวคิดของบุคลากรเหล่านี้ให้สมานสามัคคีและรวมพลังกันให้ได้ (จรัส สุวรรณเวลา 2532:24 และวิจารณ์ พานิช 2532:77)

จากลักษณะของบุคลากรที่กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในด้านการสร้างและพัฒนาทีมงาน การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในการทำงานโดยเฉพาะปัญหาเรื่องคน

2) เป็นที่ยอมรับกันว่า สาย ก ซึ่งทำหน้าที่บริหารนั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้สำเร็จการศึกษาหรือได้รับการพัฒนาในด้านการบริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมาก่อนที่จะทำหน้าที่บริหาร แต่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ตามที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้กำหนดไว้ ดังนั้นความต้องการฝึกอบรมในด้านการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น

นอกจากนั้นในขณะที่มาทำหน้าที่บริหารบุคลากรสาย ก ยังคงต้องทำหน้าที่ควบคู่อีกด้วยคือ สอน วิจัยและบริการวิชาการ หากจะให้ประสบผลสำเร็จทั้งในหน้าที่ของอาจารย์และในฐานะของผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการบริหารเวลาอย่างดีเยี่ยม

3) ในทางสากลถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ดำเนินงานทางด้านวิชาการเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารมหาวิทยาลัยเสมือนหนึ่งว่าเป็นการบริหารวิชาการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างดี โดยเฉพาะความเข้าใจในเรื่องการบริหารภาควิชา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติการหลักของมหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุปผู้บริหารมหาวิทยาลัยนอกจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในเรื่องการบริหารจัดการโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งผู้บริหารทุกองค์กรจะต้องมีแล้ว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในเรื่องการบริหารวิชาการอีกด้วย เพราะงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยนั่นเอง

อนึ่งเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของผู้มีประสบการณ์การบริหารไม่เกิน 5 ปีกับผู้มีประสบการณ์ในการบริหารเกิน 5 ปี ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างกันใน 2 ประเด็นหลักคือ

1) ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารไม่เกิน 5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ มากกว่าผู้มีประสบการณ์ในการบริหารเกิน 5 ปี

2) ลำดับความสำคัญของหัวข้อที่ต้องการในการฝึกอบรมต่างกัน

ประสบการณ์การบริหารไม่เกิน 5 ปี	ประสบการณ์การบริหารเกิน 5 ปี
1. เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน	1. เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน
2. เทคนิคการบริหารสมัยใหม่	2. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. หลักการบริหารภาควิชา	3. เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่
4. เทคนิคการแก้ปัญหาในการทำงาน	4. เทคนิคการแก้ปัญหาในการทำงาน
5. หลักการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย	5. หลักการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย
6. หลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	6. หลักการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย
7. หลักการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย	7. หลักการบริหารงานภาควิชา
8. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)	8. การบริหารเวลา

ประสบการณ์การบริหารไม่เกิน 5 ปี

9. การบริหารงบประมาณแผ่นดิน

10. หลักการวางแผน

11. การบริหารเวลา

ประสบการณ์การบริหารเกิน 5 ปี

9. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)

ความแตกต่างข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

1) ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารมาเป็นเวลานานกว่า ย่อมมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์มากกว่าผู้ที่บริหารมาเป็นเวลาน้อยกว่า เนื่องจากเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งจากการบริหารจริง ๆ หรือการได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ทางด้านนี้เพิ่มเติม

2) กรณีที่ลำดับความต้องการของหัวข้อต่าง ๆ แตกต่างกันเท่านั้น จากข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่าส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชา (ร้อยละ 75.20) ที่เหลือเป็นผู้บริหารระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารภาควิชาและการบริหารในระดับที่สูงกว่าจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในแง่ของลักษณะงานที่ต้องเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการ รวมทั้งรายละเอียดเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ จึงทำให้ลำดับความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันบ้าง

ข้อเสนอแนะในการฝึกอบรม ข้าราชการสาย ก (บริหาร)

1. ควรจัดตั้งโรงเรียนผู้บริหารสำหรับสาย ก ที่จะมาทำหน้าที่บริหารซึ่งข้อเสนอนี้ตรงกับ ความเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาบุคลากร การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม" ซึ่งจัดระหว่างวันที่ 10-11 มิถุนายน 2536

2. หลักสูตรการฝึกอบรม ควรเป็นหลักสูตรระยะสั้น และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ได้ทันที

3. หลักสูตรการฝึกอบรม ควรจัดให้มีความครอบคลุมภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยการแยกออกเป็น 5 หมวดใหญ่ ๆ คือ

1) หมวดทั่วไป เน้นเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ นโยบาย แผนพัฒนาและแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

2) หมวดการบริหารงานทั่วไป

3) หมวดการบริหารบุคคล

4) หมวดการบริหารวิชาการ

5) หมวดการบริหารตนเองซึ่งเน้นการดูแลสุขภาพและอนามัย คุณธรรมจริยธรรม และการบริหารเวลา

4. เนื้อหาสาระของหมวดบริหารงาน ควรจะสอดคล้องกับความเป็นไปได้หรือสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

5. ควรหากกลยุทธ์ที่จะให้ข้าราชการสาย ก เข้าฝึกอบรมหลักสูตรด้านการเป็นผู้บริหารให้มากขึ้น

6. การสรรหาผู้บริหารควรมีการกำหนดคุณสมบัติให้ชัดเจนว่าต้องผ่านหลักสูตรผู้บริหารมาแล้วระดับหนึ่ง

ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 อาจกล่าวสรุปได้ว่าข้าราชการสายอาจารย์มีความต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมด้านการวิจัยและการสอนอยู่ในระดับสูงกว่าด้านการบริการชุมชนและด้านอื่น ๆ โดยหัวข้อที่มีความต้องการอยู่ในระดับสูงได้แก่ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ เทคนิคการผลิตสื่อการสอน การให้คะแนนและการตัดเกรด เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการ การเขียนโครงการวิจัย การเขียนรายงานวิจัย เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย การใช้สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่องานวิจัย อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตว่า ข้าราชการสายอาจารย์มีความสนใจในการฝึกอบรมด้านการวิจัยสูงกว่าการสอนอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ มีการประเมินความต้องการฝึกอบรมด้านการวิจัยอยู่ในระดับสูงเกือบทุกหัวข้อ ในขณะที่ประเมินความต้องการการฝึกอบรมด้านการสอนอยู่ในระดับสูงเพียงบางหัวข้อเท่านั้น (ดูตารางที่ 4.3, 4.4 ประกอบ) ทั้งนี้อาจเนื่องจากระบบการประเมินผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเน้นทางด้านการศึกษาวิจัยมากกว่าการสอนก็ได้ โดยกลุ่มอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการอยู่ในระดับ สูงกว่ามีความต้องการการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ น้อยกว่า

กลุ่มอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ต่ำกว่าในทุกหัวข้อ (ดูตารางที่ 4.6 ประกอบ) ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการแล้วอาจมีแรงจูงใจในการพัฒนางานวิชาการลดลงจากผู้ที่ยังไม่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ หรืออาจเป็นเพราะมีความรู้และประสบการณ์สูงกว่า จึงมีความต้องการในการฝึกอบรมน้อยกว่าก็เป็นได้

สำหรับหัวข้ออื่นนอกเหนือจากการสอนและการวิจัยได้รับการประเมินอยู่ในระดับสูง ได้แก่ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งอาจเกิดจากกลุ่มข้าราชการสายผู้สอนส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี ซึ่งมีความต้องการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นจึงมีความต้องการการฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษเพิ่มเติม เพราะเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาต่อระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ สำหรับความต้องการการฝึกอบรมในด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารงาน หรือการบริการทางวิชาการ มีการประเมินความต้องการอยู่ในระดับปานกลางหรือน้อย ซึ่งอาจจะเป็นเพราะหัวข้อดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนางานวิชาการของอาจารย์ อีกทั้งโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ดังกล่าว (เช่น การบริหารงานบุคคล) เป็นไปได้น้อยกว่าความรู้ทางด้าน การสอนหรืองานวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ อาจสรุปได้ว่าข้าราชการสายผู้สอนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการการฝึกอบรมด้านการวิจัยอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือด้านการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยหรือยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ

ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะที่ดีของอาจารย์ผู้ทำการสอนในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากแสดงถึงความต้องการที่จะเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellence) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวูมิหงส์ เตชะดำรงสิน และคณะ (2537) ซึ่งพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความคิดเห็นว่าโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่หรือการโอนย้ายของอาจารย์ ดังนั้นการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการสายผู้สอนจะเป็นประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมมาเพื่อสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์ได้เป็นอย่างดี สำหรับวิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์นอกเหนือจากการจัดฝึกอบรมแล้วอาจารย์ส่วนมากยังต้องการให้ใช้วิธีอื่น ๆ เพิ่มเติมอีกด้วย เช่น การให้โอกาสในการศึกษาต่อ ดูงาน และการแลกเปลี่ยนอาจารย์ตลอดจนการทำงานวิจัยร่วมกับคณาจารย์จากสถาบันอื่น ๆ

สำหรับข้อเสนอแนะในการจัดฝึกอบรมอาจารย์นั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดฝึกอบรมเน้นหนักในด้านการวิจัย และการเรียนการสอนมากกว่าด้านอื่น ๆ โดยยึดความต้องการของคณาจารย์ที่ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นหลัก เพราะเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่าคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
2. ควรจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการสอนของอาจารย์เป็นการเฉพาะ เพื่อจัดอบรมวิธีการสอนแก่อาจารย์อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์ในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การศึกษาต่อ ศึกษานานาชาติ จัดสัมมนาอาจารย์ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานวิจัยร่วมกับสถาบันต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ
4. ควรจัดให้มีการศึกษานานาชาติในและต่างประเทศ
5. ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ให้เป็นระบบ

ข้าราชการสาย ข

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายกลุ่มพบว่า ข้าราชการสาย ข ตำแหน่งพยาบาล ต้องการฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาในการให้บริการ ในการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวมีภาระงานให้บริการกับประชาชนทุกระดับ ดังนั้นจิตวิทยาในการให้บริการ ในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องสำคัญในชีวิตประจำวันของการปฏิบัติงาน

ข้าราชการสาย ข ตำแหน่งครู ครูชำนาญการ นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ บรรณารักษ์ชำนาญการ และนักวิชาการโสตทัศนศึกษา ต้องการฝึกอบรมความรู้การใช้ภาษาอังกฤษมากที่สุดเนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้ปฏิบัติงานช่วยงานด้านวิชาการและปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องใช้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก

ข้าราชการสาย ข ตำแหน่งนายแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ช่างภาพการแพทย์ นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการประมง นักวิจัย นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษานักโภชนาการ นักอาชีวบำบัด นักวิชาการเกษตร นักรังสีเทคนิค นักเวชสถิติ นักสุขศึกษาและ

สำหรับข้อเสนอแนะในการจัดฝึกอบรมอาจารย์นั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดฝึกอบรมเน้นหนักในด้านการวิจัย และการเรียนการสอนมากกว่าด้านอื่น ๆ โดยยึดความต้องการของคณาจารย์ที่ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นหลัก เพราะเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่าคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
2. ควรจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการสอนของอาจารย์เป็นการเฉพาะ เพื่อจัดอบรมวิธีการสอนแก่อาจารย์อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์ในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การศึกษาต่อ ศึกษานานาชาติ จัดสัมมนาอาจารย์ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานวิจัยร่วมกับสถาบันต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ
4. ควรจัดให้มีการศึกษานานาชาติในและต่างประเทศ
5. ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ให้เป็นระบบ

ข้าราชการสาย ข

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายกลุ่มพบว่า ข้าราชการสาย ข ตำแหน่งพยาบาล ต้องการฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาในการให้บริการ ในการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวมีภาระงานให้บริการกับประชาชนทุกระดับ ดังนั้นจิตวิทยาในการให้บริการ ในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องสำคัญในชีวิตประจำวันของการปฏิบัติงาน

ข้าราชการสาย ข ตำแหน่งครู ครูชำนาญการ นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ บรรณารักษ์ชำนาญการ และนักวิชาการโสตทัศนศึกษา ต้องการฝึกอบรมความรู้การใช้ภาษาอังกฤษมากที่สุดเนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้ปฏิบัติงานช่วยงานด้านวิชาการและปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องใช้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก

ข้าราชการสาย ข ตำแหน่งนายแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ช่างภาพการแพทย์ นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการประมง นักวิจัย นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษานักโภชนาการ นักอาชีวบำบัด นักวิชาการเกษตร นักรังสีเทคนิค นักเวชสถิติ นักสุขศึกษาและ

นักศึกษานักศึกษาต้องการฝึกอบรมเรื่องการจัดระบบงานมากที่สุด เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวมีความเป็นวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง นอกจากนี้ยังปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานบริหารและธุรการร่วมอยู่ด้วย จึงทำให้มีความต้องการเรียนรู้ในเรื่องการจัดระบบงานเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นต่อไป

เนื่องจากข้าราชการสาย ข มีตำแหน่งต่าง ๆ ที่ค่อนข้างหลากหลาย แต่จำนวนบุคลากรกลุ่มใหญ่ได้แก่นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และเป็นกลุ่มที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถด้านการจัดระบบงานและการวิเคราะห์ จึงทำให้มีความต้องการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดระบบงานค่อนข้างสูง

ข้าราชการสาย ค (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ หัวหน้างาน และ หัวหน้าฝ่าย)

ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวม เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน มีความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ในระดับมาก รวม 16 เรื่อง ตามลำดับ คือ

1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ ในการบริหาร การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร/การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศ / สำนักงาน อัดโนมิติ

2) ความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร เช่น การวางแผน การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การบริหารงบประมาณ

3) ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน

4) ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล

5) ความรู้ด้านการสร้างภาวะผู้นำ

6) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

7) การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

8) ความรู้ในด้านเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

9) การติดตามประเมินผล

- 10) ความรู้เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายมหาวิทยาลัย
- 11) ความรู้ในด้านการบริหารเวลา
- 12) การบริหารงานเพื่อคุณภาพ 5 ส. (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย)
- 13) เทคนิคการพูด
- 14) ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศ
- 15) ความรู้ในการพัฒนาบุคลิกภาพ
- 16) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของเลขาธิการคณะผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน เป็นเรื่องของการบริหารงาน การบริหารคน การบริหารตน และแนวนโยบายของหน่วยงาน จึงเป็นงานหรือภารกิจของผู้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ สินี เจริญพจน์และคณะ (2529 : 85 - 86) ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน (ระดับ 5-7) และผู้บังคับบัญชาระดับกอง (ระดับ 7-8) ควรให้การพิจารณาความรู้และทักษะในด้านการบริหารงาน การบริหารคน นโยบายของรัฐ

นอกจากนั้น การที่มีความต้องการในการฝึกอบรมหลายหัวข้ออาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยไม่มีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้อย่างเป็นระบบ การฝึกอบรมที่ผ่านมามักจะจัดเป็นเรื่อง ๆ ขาดความต่อเนื่องของหลักสูตรที่กลุ่มนี้จำเป็นจะต้องเรียนรู้

การที่เลขาธิการคณะผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน มีความต้องการในการฝึกอบรมในระดับมากถึง 16 เรื่องอาจเนื่องมาจาก ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารงานยังไม่มากนัก (ประสบการณ์ 1-5 ปี ร้อยละ 35.6) และประสบการณ์ 6-10 ปี ร้อยละ 34.5) นอกจากนั้น ในปัจจุบันวิทยาการและเทคนิคทางด้านการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับเรื่องของการบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ที่เรียนรู้กันมิรู้จบ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกคนจึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองในเรื่องการบริหารอยู่ตลอดเวลา

อนึ่งเมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเลขานุการคณะเพียงกลุ่มเดียวพบว่า ต้องการการฝึกอบรมในระดับมากรวม 11 เรื่อง คือ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหาร/ การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร/การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ/การใช้ระบบสารสนเทศ สำนักงานอัตโนมัติ
- 2) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อปฏิบัติงาน
- 3) ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล
- 4) ความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร เช่น การวางแผน การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การบริหารงบประมาณ
- 5) การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล
- 6) ความรู้ในด้านเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) การติดตามประเมินผล
- 8) ความรู้ในด้านการวิเคราะห์งาน
- 9) ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศ
- 10) ความรู้ในด้านการบริหารเวลา
- 11) ความรู้เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายมหาวิทยาลัย

จะเห็นว่าลำดับความต้องการการฝึกอบรมของเลขานุการคณะ แตกต่างจากความต้องการในภาพรวมเนื่องจากความรับผิดชอบของเลขานุการคณะแตกต่างจากกลุ่มผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลงานประจำเฉพาะเรื่อง (ทีมผู้ช่วยเลขานุการ ก.พ. กลุ่มระบบราชการ 2532 : 69) ส่วนลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของเลขานุการคณะนั้น มีลักษณะงานหลากหลายรวมกัน ซึ่งได้แก่งานสารบรรณ งานบุคคล งานคลังและพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ บริการการศึกษา และกิจการนักศึกษา เป็นต้น

ข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา)

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา มีความต้องการในการฝึกอบรมในภาพรวม ในหัวข้อต่าง ๆ ในระดับมากตามลำดับดังนี้ คือ

1. เทคนิคการบริหารงาน เช่น การวางแผนการควบคุม เทคนิคการบังคับบัญชา การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประเมินผล
2. การจัดระบบงาน
3. ความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน
4. การบริหารงานบุคคล
5. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล
6. จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/มนุษยสัมพันธ์
7. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์
8. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ
9. เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา
10. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
11. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
12. การวิเคราะห์ข้อมูล
13. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ
14. การจดบันทึก การสรุปประเด็นและการจัดทำรายงานการประชุม
15. การจัดทำโครงการ
16. การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ

จากผลการวิจัยจะเห็นว่า หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชามีความต้องการในการฝึกอบรมในหลายหัวข้อ ที่เป็นเช่นนี้เพราะหัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ กล่าวคือนอกจากปฏิบัติหน้าที่งานประจำที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นไปแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ บริหารงานและบริหารคนอื่นอีกด้วย (สำนักงาน ก.พ. 2537:12) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะในด้านการบังคับบัญชา และการบริหารจัดการในหัวข้อต่าง ๆ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์และคณะ (2537:) ที่พบว่าจำเป็นจะต้องพัฒนาข้าราชการระดับนี้อย่างเร่งด่วน โดยการอบรมหลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับ บัญชาระดับต้น

อนึ่งเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างหัวหน้าหน่วยกับเลขานุการ
ภาควิชา ผลการวิจัยพบที่มีความแตกต่างกันใน 2 ประเด็นหลักคือ

- 1) ค่าเฉลี่ยหาความต้องการ ซึ่งสรุปเลขานุการภาควิชาจะมีค่าเฉลี่ยของความต้องการ
ในแต่ละหัวข้อสูงกว่ากลุ่มหัวหน้าหน่วย
- 2) ลำดับความสำคัญของหัวข้อที่ต้องการฝึกอบรมแตกต่างกัน

เลขานุการภาควิชา		หัวหน้าหน่วย	
หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย
1. เทคนิคการบริหารงาน	4.47	1. เทคนิคการบริหารงาน	4.20
2. การจัดระบบงาน	4.39	2. การจัดระบบงาน	4.14
3. การบริหารงานบุคคล	4.31	3. ความรู้ในการวิเคราะห์งาน	4.12
4. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์ งาน	4.30	4. การบริหารงานบุคคล	4.03
5. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์ บุคคล	4.21	5. จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/ มนุษยสัมพันธ์	3.98
6. จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/ มนุษยสัมพันธ์	4.12	6. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ	3.94
7. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ	4.03	7. เทคนิคการสร้างขวัญและ กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.92
8. เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	8. ความรู้ในด้านเทคนิค การวิเคราะห์บุคคล	3.92
9. การจัดบันทึก การสรุปประเด็น	3.97	9. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์	3.92
10. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ	3.91	10. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อ ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.86
11. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์	3.91	11. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.78
12. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ	3.88	12. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อ บังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ	3.75
13. การจัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติ งาน	3.85	13. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ	3.64
		14. การจัดทำโครงการ	3.54

เลขานุการภาควิชา		หัวหน้าหน่วย	
หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย
14.การจัดทำโครงการ	3.79	15.การพัฒนาบุคลากรและการดูแล	3.54
15.การวิเคราะห์ข้อมูล	3.76	สุขภาพ	
16.การพัฒนาบุคลากรและการดูแล	3.76	16.การจดบันทึก การสรุปประเด็นและ	3.48
สุขภาพ		การจัดทำรายงานการประชุม	

ความแตกต่างข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

- 1) ลักษณะงานที่ต้องบริหารจัดการต่างกัน กล่าวคือ งานของหัวหน้าหน่วยมักจะมีเฉพาะเจาะจงเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะงาน เช่น ด้านบุคคล ด้านการคลัง ด้านการพัสดุ เป็นต้น ส่วนงานของเลขานุการภาควิชามีหลายด้านหรือหลายเรื่องผสมกันไป เช่น ด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านพัสดุ ด้านการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น จากลักษณะงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน จึงมีส่วนให้ความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันในแง่ของการจัดลำดับความสำคัญ
- 2) ในการปฏิบัติการจัดตั้งคณะต่าง ๆ มักจะมีการบรรจุเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง (สำนักงานเลขานุการ) ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยต่าง ๆ ก่อนที่จะบรรจุเลขานุการภาควิชา หรือกล่าวได้ว่ากลุ่มเลขานุการภาควิชามักจะได้รับ การจัดสรรให้บรรจุหลังกลุ่มหัวหน้าหน่วย ดังนั้น ประสิทธิภาพในฐานะของผู้บังคับบัญชาจึงน้อยกว่า
- 3) ในภาพรวมกลุ่มหัวหน้าหน่วยมีโอกาสได้รับการพัฒนามากกว่ากลุ่มเลขานุการภาควิชา นอกจากนั้นกลุ่มหัวหน้าพบว่ายังมีโอกาสอยู่ใกล้ชิดแหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและอยู่ใกล้ชิดแหล่งมากกว่า ทำให้มีโอกาสในการเรียนรู้เรื่องการบริหารไปในตัว

ข้าราชการสาย ค ระดับปฏิบัติการ (1 - 6)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรวมจากกลุ่มพบว่าเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดมีความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด เนื่องจากต้องใช้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน สำหรับกลุ่มอื่นมีความรู้อยู่ในเกณฑ์ปานกลางเนื่องจากต้องใช้ความรู้ ความสามารถหลายสาขาในการ

ปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ทุกกลุ่มได้รับการมอบหมายงานตรงตามหน้าที่จึงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดพบว่ามี ความเบื่อหน่ายเมื่อได้ปฏิบัติงานมาระยะเวลาหนึ่งจึงต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่มากกว่ากลุ่มอื่น ทุกกลุ่มได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากที่สุด สำหรับกลุ่มธุรการเห็นว่าผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ ให้ความร่วมมือสูงและทุกกลุ่มให้ความเห็นตรงกันว่ามีความขัดแย้งใน การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายกลุ่มพบว่าผู้ช่วยพยาบาลมีความต้องการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์และ จรรยาบรรณข้าราชการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันโดยตรง เป็น ที่น่าสังเกตว่ากลุ่มผู้ช่วยพยาบาลมีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับจรรยาบรรณข้าราชการอยู่ใน เกณฑ์มาก ทั้งนี้ เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีจรรยาบรรณจึงต้องการให้ มหาวิทยาลัยหรือองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณในวิชาชีพนี้ให้เป็น รูปธรรมด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มช่างพบว่ามีความต้องการฝึกอบรมด้านจรรยาบรรณ ข้าราชการเป็นอันดับแรก ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์เป็นอันดับรองลงมา จึงวิเคราะห์ได้ว่าเนื่องจากกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่กับเครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องกล ต้องใช้ภาษาอังกฤษในการทำความเข้าใจคู่มือ เอกสารต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ใน วิชาชีพด้านนี้จะต้องมีความรอบรู้ภาษาอังกฤษ มีความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ซึ่งเป็น เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นในการปฏิบัติงานที่สุด ด้านความต้องการฝึกอบรมด้าน จรรยาบรรณนั้นวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากข้าราชการกลุ่มนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่เกี่ยวกับการ ให้บริการ จึงต้องการฝึกอบรมด้านจรรยาบรรณเพื่อวางกรอบในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงานให้ เหมาะสมเป็นบรรทัดฐานต่อไป การวิเคราะห์กลุ่มธุรการพบว่าต้องการฝึกอบรมด้านงาน สารบรรณ การจัดเก็บเอกสาร การเขียนหนังสือราชการ ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และการจัดระบบงานซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำโดยตรง เนื่องจากผู้ ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ไม่ได้ใช้วิชาความรู้ความสามารถเฉพาะทาง แต่ปฏิบัติงานในลักษณะกว้าง ครอบคลุมหลายหน้าที่ จึงมีความต้องการเรื่องการจัดระบบงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ ปฏิบัติต่อไป การวิเคราะห์กลุ่มพิมพ์ดีด พบว่าต้องการความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านงานสารบรรณ การจัดเก็บเอกสาร การเขียนหนังสือราชการและจรรยาบรรณ ข้าราชการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันเช่นเดียวกัน สำหรับ

ความต้องการในเรื่องจรรยาบรรณข้าราชการซึ่งกลุ่มนี้ต้องการอยู่ในเกณฑ์มากด้วยนั้น วิเคราะห์ได้ว่าข้าราชการสาย ค ต้องการมีกรอบในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขร่วมกันได้ในอนาคต การวิเคราะห์กลุ่มที่ 5 ซึ่งได้แก่ข้าราชการสาย ค ตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว พบว่ามีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่ากลุ่มนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทั่วไป ต้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายกลุ่มหลายระดับจึงต้องการความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์ การดูแลสุขภาพ บุคลิกภาพ การดูแลสุขภาพซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนาตนเองให้มีบุคลิกลักษณะท่าทีที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อถือและศรัทธาให้กับผู้พบเห็นอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่อไป

ลูกจ้างประจำ

ผลการวิจัยพบว่า ลูกจ้างมีความต้องการฝึกอบรมในงานเฉพาะด้านในเรื่องต่าง ๆ ในระดับมากกว่ารวม 6 เรื่อง ดังนี้

1. การรักษาความปลอดภัย
2. กฎระเบียบจรรยาบรรณ
3. การดูแล ซ่อมเครื่องยนต์
4. การขับรถยนต์
5. การทำความสะอาดอาคารสถานที่และเครื่องใช้
6. การบรรเทาสาธารณภัย

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่า ลูกจ้างมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องการรักษาความปลอดภัย กฎระเบียบจรรยาบรรณเป็นอันดับ 1, 2 ตามลำดับนั้น อาจจะสืบเนื่องมาจากการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นมากในการทำงานโดยเฉพาะคณะแพทยศาสตร์ ซึ่งมีลูกจ้างตอบแบบสอบถามสูงถึงร้อยละ 42 และปัญหาการจรรยาบรรณก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่พบมากในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เมื่อแยกความต้องการฝึกอบรมของลูกจ้างออกเป็นกลุ่ม 1) คนงานและนักการภารโรง
2) กลุ่มยาม 3) กลุ่มช่างและผู้ช่วยช่าง 4) กลุ่มพนักงานขับรถยนต์และกลุ่มอื่นพบว่ากลุ่มต่าง ๆ
มีความต้องการฝึกอบรมในระดับมาก ดังนี้

คนงานและนักการภารโรง ความต้องการฝึกอบรม

1. การรักษาความปลอดภัย
2. กฎระเบียบจราจร
3. การดูแลและรักษาซ่อมเครื่องยนต์
4. การขับรถยนต์
5. การทำความสะอาดอาคารสถานที่และเครื่องใช้

ยาม

1. การรักษาความปลอดภัย
2. กฎระเบียบการจราจร

ช่างผู้ช่วยช่าง

1. การรักษาความปลอดภัย
2. การดูแลและรักษาซ่อมเครื่องยนต์
3. การขับรถยนต์
4. กฎระเบียบจราจร
5. การดูแลรักษาและบำรุงพันธุ์ไม้

พนักงานขับรถยนต์

1. การดูแลการรักษาซ่อมเครื่องยนต์
2. กฎระเบียบจราจร
3. การรักษาความปลอดภัย
4. การขับรถยนต์
5. การดูแลรักษาและบำรุงพันธุ์ไม้

จากผลการวิจัยโดยจัดแบ่งกลุ่มพบว่า ลูกจ้างต้องการให้มีการฝึกอบรมในเรื่องที่
เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองเป็นลำดับแรก ยกเว้นกลุ่มคนงานและนักการภารโรงซึ่งมีความ

ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับรักษาความปลอดภัยเป็นอันดับแรก อาจจะเป็นเนื่องจากจะมีนโยบายให้นักการหรือ คนงานไปทำหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยจำนวนหนึ่ง

เมื่อพิจารณาความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมนอกเหนืองานเฉพาะด้าน มีความต้องการระดับมากกว่า 6 เรื่อง ดังนี้

1. การดูแลรักษาสุขภาพของตนเองและบุคคลในครอบครัว
2. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
3. การทำงานอย่างมีความสุข
4. เทคนิคในการปฏิบัติงาน
5. เทคนิคการให้บริการที่ดี
6. เทคนิคการครองชีวิตครอบครัว

จากผลการวิจัยพบว่าลูกจ้างประจำมีความต้องการฝึกอบรมนอกเหนืองานเฉพาะด้านในเรื่องการดูแลรักษาสุขภาพของงานและบุคคลในครอบครัวเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการ ในการฝึกอบรมในภาพรวมของลูกจ้างประจำที่ต้องการฝึกอบรมในการรักษาความปลอดภัย

ข้อเสนอแนะ

ข้าราชการสาย ก (ผู้บริหาร)

1. ควรจัดตั้งโรงเรียนผู้บริหารสำหรับข้าราชการสาย ก ที่จะมาทำหน้าที่บริหารข้อเสนอแนะนี้ตรงกับความเห็นจากการสัมมนาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากร : การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม” ซึ่งจัดระหว่างวันที่ 10 - 11 มิถุนายน 2536
2. หลักสูตรฝึกอบรมควรเป็นหลักสูตรระยะสั้นและสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ได้ทันที
3. หลักสูตรฝึกอบรม ควรจัดให้มีความครอบคลุมภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยจำแนกเป็น 5 หมวด ดังนี้

4. ควรมีการจัดพัฒนา โดยการศึกษาต่อ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรระยะยาว
5. ควรจัดระบบการพัฒนาความรู้ และความสามารถและทักษะให้บุคลากรกลุ่มนี้โดยวิธีหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

**ข้าราชการสาย ค (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ
ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก)**

- 1) ควรมีโรงเรียนหรือหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการกองหรือเลขานุการคณะ
- 2) หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งเป็นหมวด ๆ คือ
 - 2.1 หมวดทั่วไปซึ่งเป็นเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน และ
แนวโน้มนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
 - 2.2 การบริหารงาน
 - 2.3 การบริหารบุคคล
 - 2.4 การบริหารตนเอง
- 3) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะมีความเป็นนานาชาติ
จึงสมควรเน้นการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรกลุ่มนี้
 - 4) ควรจัดให้มีการดูงานทั้งในและต่างประเทศ
 - 5) ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ให้เป็นระบบ
 - 6) ควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ
 - 7) ให้โอกาสการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศ
 - 8) ให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน
 - 9) จัดให้มีการสัมมนาเลขานุการคณะระหว่างมหาวิทยาลัยหรือชมรมผู้บริหาร
กระจายงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัยไปยังคณะให้มากขึ้น
 - 10) ดูแลความก้าวหน้าของข้าราชการให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
 - 11) สร้างความสำนึกให้มีความรับผิดชอบร่วมมือแก่ส่วนรวม
 - 12) ให้สิทธิสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวความคิดในการพัฒนา เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน โดยวิธีฝึกอบรม ดังนี้

4. ควรมีการจัดพัฒนา โดยการลาศึกษาต่อ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรระยะยาว
5. ควรจัดระบบการพัฒนาความรู้ และความสามารถและทักษะให้บุคลากรกลุ่มนี้โดยวิธีหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

**ข้าราชการสาย ค (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ
ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก)**

- 1) ควรมีโรงเรียนหรือหลักสูตรเตรียมผู้อำนวยการกองหรือเลขานุการคณะ
 - 2) หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งเป็นหมวด ๆ คือ
 - 2.1 หมวดทั่วไปซึ่งเป็นเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน และ
แนวโน้มนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
 - 2.2 การบริหารงาน
 - 2.3 การบริหารบุคคล
 - 2.4 การบริหารตนเอง
 - 3) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะมีความเป็นนานาชาติ
จึงสมควรเน้นการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรกลุ่มนี้
 - 4) ควรจัดให้มีการดูงานทั้งในและต่างประเทศ
 - 5) ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ให้เป็นระบบ
 - 6) ควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ
 - 7) ให้โอกาสลาศึกษา ฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศ
 - 8) ให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน
 - 9) จัดให้มีการสัมมนาเลขานุการคณะระหว่างมหาวิทยาลัยหรือชมรมผู้บริหาร
กระจายงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัยไปยังคณะให้มากขึ้น
 - 10) ดูแลความก้าวหน้าของข้าราชการให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
 - 11) สร้างความสำนึกให้มีความรับผิดชอบร่วมมือแก่ส่วนรวม
 - 12) ให้สิทธิสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
- ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวความคิดในการพัฒนา เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน โดยวิธีฝึกอบรม ดังนี้

1. จัดฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะอย่างสม่ำเสมอหลักสูตรที่จัดส่วนกลางให้นำมาจัดเอง เพื่อไม่ต้องเสียเวลาไปกรุงเทพฯ และควรจัดให้ได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน เพื่อเสริมความรู้ให้เท่ากัน
2. ควรจัดเป็น package สำหรับผู้บริหาร มีโปรแกรมสอดคล้องไม่ซ้ำซ้อนกันและบรรจุไว้ในแผนประจำปี
3. ให้มีการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมอย่างเห็นผลได้จริง

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาจะต้องมีแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ว่าแต่ละคนแต่ละตำแหน่งเข้ารับการฝึกอบรมปีละกี่ครั้ง

ข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา)

1. ควรพัฒนาหรือส่งเสริมให้หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชาที่มีวุฒิมัธยมศึกษาชั้นต่ำระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติควรใช้ผู้มีวุฒิมระดับปริญญาตรีขึ้นไป นอกจากนั้น การฟื้นความรู้ในระดับนี้จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ในการฝึกอบรมกลุ่มเลขานุการภาควิชา เป็นการเฉพาะ 2 หมวดใหญ่ ๆ คือ
 - 1) หมวดเลขานุการภาควิชา ซึ่งเน้นเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และ
 - 2) หมวดการบริหารงานและบริหารบุคคล
3. ในการฝึกอบรมกลุ่มหัวหน้าหน่วย ควรจัดหลักสูตรเป็นการเฉพาะ 2 หมวดใหญ่ ๆ เช่นกัน คือ
 - 1) หมวดว่าด้วยงานในหน้าที่ ซึ่งเน้นเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ และ
 - 2) หมวดการบริหารงาน
4. ควรจะมีการกำหนดลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของเลขานุการภาควิชาแต่ละภาควิชาให้ชัดเจนเหมือนกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

5. ควรรับบุคลากรที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป สำหรับผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่านี้ ควรจะได้รับการพัฒนา

6. ควรกำหนดแนวทาง/ความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างานให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น ควร มีหลักสูตรหัวหน้างานสำเร็จรูป ควรได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนี้ทุกคน ก่อนเป็นหัวหน้า เพื่อจะได้ปรับพื้นฐานความรู้ ด้านการบริหารระดับต้นให้เป็นพื้นฐานเดียวกัน และ เมื่อถึงประเด็นหนึ่ง ต้องได้รับการพัฒนาในแง่ ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพราะจะสามารถแบ่งเบาภาระของผู้บริหารในระดับสูงได้มากขึ้น

7. ขอให้หัวหน้าหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในกิจการของ คณะ/มหาวิทยาลัยมีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องไม่อย่างทำงานแบบรับคำสั่งอย่างเดียว เปิดโอกาสพัฒนาระบบความคิดและมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น

8. อยากให้ย้ำเน้นให้บุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมีความรัก สามัคคีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร

9. ควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนในแต่ละปี โดยเรียงความสำคัญตามลำดับ ก่อนและหลังอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป ตลอดของการเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าหน่วย/เลขานุการภาควิชา เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร (ที่ผ่านมามีบางกลุ่ม เช่น เจ้าหน้าที่โสตโดยตรง แทบไม่ได้รับการฝึกอบรมเลยในเมื่อทำงานโสต หากจะได้รับการอบรม ในลักษณะของกลุ่มทั่ว ๆ ไป)

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาหัวหน้าหน่วย/เลขานุการภาควิชา ดังนี้

1. จัดให้มีการพบปะกันในสายงานเดียวกัน เช่น กลุ่มหัวหน้าหน่วย/เลขานุการภาควิชา จัดเป็นการประชุมประสานงาน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ไมตรีและเปิดเวทีให้พูดคุยปัญหา อุปสรรคในการทำงานและก่อให้เกิดการช่วยเหลือกันและกัน และเมื่อมีโอกาสเหมาะสม ก็เชิญวิทยากรที่มีความรู้มาบรรยายเป็นครั้งคราว

2. การฝึกอบรมแต่ละครั้ง ควรเป็นการอบรมทั้งให้ความรู้และความสนุกสนานไปด้วย เพราะจะได้คลายเครียดและเปลี่ยนบรรยากาศ

3. ควรจัดให้คนกลุ่มนี้ ผลัดกันดูงานซึ่งกันและกันภายในมหาวิทยาลัย ของเราก็มีดี แต่ทว่าไม่ค่อยได้เกี่ยวข้องกัน

4. เปิดโอกาสให้มีการไปดูงานนอกสถานที่ โดยรวมกันเป็นทีม เพื่อนำส่วนดี และแง่มุมต่าง ๆ มาปรับใช้ในงาน
5. จัดฝึกอบรมในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ อย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง
6. จัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาหัวหน้าหน่วย/เลขานุการภาคเพื่อทำประโยชน์ในการศึกษา/ดูงานตามเงื่อนไขที่กำหนด
7. ควรจัดฝึกอบรมให้ทั่วถึงทุกวิทยาเขตและควรจัดนอกสถานที่โดยให้พ้นจากภาระงานประจำไปเลยและควรเพิ่มเติมในส่วนของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อความสนุกสนานและเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการทำงาน
8. เมื่อจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรเน้นถึงการนำไปปรับใช้ด้วย
9. ความสำเร็จของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับ วิทยากรและทีมงานฝึกอบรมที่เข้มแข็ง
10. ให้โอกาสไปดูงานนอกสถานที่/ฝึกอบรมตามที่หน่วยงานภายนอกนัดเพื่อได้พบปะกับบุคคลนอกให้มองเห็นภาพของหน่วยงานภายนอกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
11. จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์
12. ควรเพิ่มเติมการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้มากขึ้น

ข้าราชการสาย ค ระดับปฏิบัติการ (1-6)

1. ในการจัดอบรมควรจัดในเวลาราชการ/นอกสถานที่
2. ควรจะมีพัฒนาข้าราชการแบบต่อเนื่อง และทั่วถึงทุกคนและควรที่จะกำหนดว่าข้าราชการหน่วยงานใดหรือลักษณะงานใดบ้าง จะต้องได้รับการอบรมอย่างน้อยเท่าไร/ต่อปี
3. ในการจัดสวัสดิการหรือค่าตอบแทนใด ๆ ก็ตาม ควรจะพิจารณาให้ครอบคลุมข้าราชการทุกสายที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันด้วย
4. ควรจะมีการสำรวจปัญหาของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น โดยสอบถามจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ควรจะมีหลักสูตรการเตรียมผู้บังคับบัญชาสำหรับหัวหน้าหน่วยงาน
6. ควรพิจารณาจัดสถานที่พักหรือสร้างที่พักให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งพักโดยเก็บค่าเช่า

7. ควรสนับสนุนให้มีการดูงานหรือเข้าร่วมสัมมนากับบุคลากรของหน่วยงานอื่น
8. ควรมีการประเมินผลงานในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ลูกจ้าง

1. นอกจากการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานแล้ว ควรเพิ่มเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต การฝึกอบรมเพื่อเสริมรายได้ และการดูแลสุขภาพอนามัยส่วนตน
 2. ควรจัดระบบสวัสดิการสำหรับลูกจ้างเพิ่มมากขึ้น
 3. ควรปลูกฝังและสอดแทรกให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
 4. หลักสูตรฝึกอบรมควรมีหลักสูตรที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อปลูกฝังการปฏิบัติตัวที่ดีแก่ลูกจ้าง
 5. ในการกำหนดวุฒิขั้นต่ำของลูกจ้าง บางตำแหน่งที่ต้องใช้วุฒิภาวะในการตัดสินใจ ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ต้องใช้ไหวพริบและปฏิภาณ เช่น ตำแหน่ง ยาม พนักงานขับรถยนต์ ควรกำหนดวุฒิขั้นต่ำเป็น สูงกว่า ม.6 หรือ เทียบเท่า
-

บรรณานุกรม

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. แผนการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ : หน่วยพัฒนาคณาจารย์ กองการเจ้าหน้าที่, 2524

กองแผนงาน, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา
ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) สงขลา : กองแผนงาน, 2523

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2535

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและ
แนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 - 2539 กรุงเทพฯ : สถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2534

ประกอบ คุปรัตน์. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : ปัญหาและทางออก
กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530

ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2519

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ไทย
วัฒนาพานิช, 2521

สุปราณี ศรีจักราภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาคณาจารย์ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524

Boydell, T.H. A Guide to the Identification of Training Needs. London British
Association for Commercial and Industrial Education, 1979

Johnson, Richard B. "Determining Training Needs" In Graig, Robert L. and Bittel, Lester R. Training and Development Handbook New York : McGraw-Hill Book Company, 1967

Nadler, Leonard (ed). The Handbook of Human Resource Development.
New York : Wiley, 1984

Nadler, Leonard and Nadler, Zeace. Developing Human Resource.
San Francisco : Jasssey-Base Inc. Publishers, 1969

ถ้ามีกรณาระบุปัญหาที่พบตามหัวข้อต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่าหนึ่งข้อ)

- 1 ด้านบริหารการเงิน
- 2 ด้านบริหารงบประมาณ
- 3 ด้านบริหารพัสดุ
- 4 ด้านบริหารงานบุคคล
- 5 ด้านบริหารงานวิชาการ
- 6 ด้านบริหารงานอาคารสถานที่
- 7 ด้านบริหารงานกิจกรรมนักศึกษา
- 8 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการฝึกอบรม

คำชี้แจง ท่านมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่อไปนี้มาก น้อย เพียงใด

หลักสูตรในการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ต้องการ
1. หลักสูตรบริหารราชการในมหาวิทยาลัย					
2. หลักสูตรวางแผน					
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)					
4. การบริหารงบประมาณแผ่นดิน					
5. หลักสูตรบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย					
6. หลักสูตรบริหารทรัพยากรมนุษย์					
7. หลักสูตรบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย					
8. หลักสูตรบริหารงานภาควิชา					
9. หลักสูตรบริหารงานกิจการนักศึกษา					
10. หลักสูตรบริหารงานพัสดุ					
11. เทคนิคการบริหารสมัยใหม่					
12. เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน					
13. เทคนิคการแก้ไขปัญหาในการทำงาน (Conflict Management)					
14. เทคนิคการบริหารเวลา					
15. อื่น ๆ (ระบุ).....					

ส่วนที่ 4 รูปแบบการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านหรือแสดงความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดรูปแบบการฝึกอบรมอย่างไร

- ฝึกอบรมระยะสั้นเน้นแต่ละหัวข้อเป็นรายโครงการ
- ฝึกอบรมระยะยาวเป็น Package เช่น โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร

(Mini MPA = Mini Master of Public Administration)

- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
.....
.....

โปรดเสนอรายละเอียด หัวข้อที่ประสงค์จะให้มหาวิทยาลัยจัด

.....
.....
.....
.....

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

1. ในทัศนะของท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ก. ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารอย่างไร
.....
.....
.....
2. โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการสาย ก. ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารโดยวิธีฝึกอบรม ตามความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระ
.....
.....
.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

จากคณะกรรมการวางแผนและหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาว่าตรงกับความต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับความต้องการของท่านในช่องทางขวามือ

หลักสูตรในการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ต้องการ
<p><u>ด้านการเรียนการสอน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษาและความรู้ทั่วไปทางการศึกษา 2. การเขียนวัตถุประสงค์การศึกษา 3. การเขียนแผนการสอน 4. เทคนิคการสอน 5. การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน (CAI) 6. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน 7. เทคนิคการผลิตสื่อการสอน 8. เทคนิคการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบ 9. การให้คะแนนและการตัดเกรด 10. อื่น ๆ (โปรดระบุ) 					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

หลักสูตรในการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ต้องการ
ด้านการวิจัย 1. การเขียนโครงการวิจัย 2. ระเบียบวิธีวิจัย 3. การใช้สถิติสำหรับงานวิจัย 4. การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย 5. เทคนิคการบริหารโครงการวิจัย 6. การเขียนรายงานการวิจัย 7. เทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการ 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หลักสูตรในการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ต้องการ
ด้านวิชาการ 1. การเขียนบทความทางวิชาการ 2. การเขียนตำรา 3. การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาทั่วไป 4. การทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 5. เทคนิคการเขียนโครงการฝึกอบรม 6. เทคนิคการบริหารโครงการฝึกอบรม 7. เทคนิคการเป็นวิทยากร 8. เทคนิคการติดตามและประเมินผล โครงการฝึกอบรม 9. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

หลักสูตรในการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ต้องการ
<p>ด้านอื่น ๆ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารในระบบ Q.C. 2. ศิลปการสร้างความสุขในการทำงาน 3. มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 4. การสร้างและพัฒนาทีมงาน 5. เทคนิคการประชุม 6. เทคนิคการจัดประชุม / สัมมนา 7. เทคนิคการบริหารงานภาควิชา 8. ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ (โปรดระบุ) <ol style="list-style-type: none"> 8.1 การเขียน 8.2 การอ่าน 8.3 การฟัง 8.4 การสนทนา 8.5 การเตรียมตัวสอบเพื่อไปศึกษาต่างประเทศ 9. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ (โปรดระบุรายละเอียด) <ol style="list-style-type: none"> 9.1 ความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ 9.2 LOTUS 123 9.3 dBASE III PLUS 9.4 WORD PROCESSOR 10. อื่น ๆ (โปรดระบุ) 					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 รูปแบบการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่านหรือแสดงความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดรูปแบบการฝึกอบรมอย่างไร

- 1 [] ฝึกอบรมระยะสั้นเน้นแต่ละหัวข้อเป็นรายโครงการ
- 2 [] ฝึกอบรมระยะยาวเป็น Package เช่น โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร (Mini MPA = Mini Master of Public Administration)
- 3 [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

โปรดเสนอรายละเอียด หัวข้อที่ประสงค์จะให้มหาวิทยาลัยจัด

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน หรือแสดงความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัววิทยากร

- [] ข้าพเจ้าขอเสนอชื่อวิทยากรสำหรับหัวข้อการบรรยาย ดังต่อไปนี้
 - 1. หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....
สถานที่ติดต่อ.....
 - 2. หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....
สถานที่ติดต่อ.....
 - 3. หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....
สถานที่ติดต่อ.....

[] ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับตัววิทยากร
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี).....

.....

.....

แบบสอบถามเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม

สำหรับข้าราชการสาย ข.

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความหรือเติมข้อความในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด (เฉพาะเจ้าหน้าที่)

- อายุ ปี เพศ 1 [] ชาย
2 [] หญิง
- วุฒิการศึกษาสูงสุด 1 [] อนุปริญญาหรือเทียบเท่า สาขา
2 [] ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สาขา
3 [] ปริญญาโทหรือเทียบเท่า สาขา
4 [] ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า สาขา.....
- ท่านรับราชการในตำแหน่ง.....ระดับ.....
- หน่วยงานที่สังกัด
คณะ.....
ภาควิชา / กอง / ฝ่าย
งาน / หน่วย
- อายุราชการ ปี
- ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งมาแล้ว ปี

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาปัจจุบัน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () ตามความเป็นจริง

- ท่านคิดว่าส่วนใหญ่ท่านได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถและความถนัดของท่านหรือไม่
1 [] ตรง
2 [] ไม่ตรง
- ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานที่รับผิดชอบหรือไม่
1 [] ต้องการ เพราะ.....
2 [] ไม่ต้องการ
- ในการปฏิบัติงานท่านประสบปัญหาหรือมีความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรในหน่วยงานของท่านหรือไม่
1 [] ไม่
2 [] บางครั้ง
3 [] บ่อย ๆ

4. ในการทำงาน ท่านได้รับความร่วมมือ / สนับสนุนจากบุคลากรเหล่านี้เพียงไร

บุคลากร	ระดับการให้ความร่วมมือ/สนับสนุน				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ได้รับ
1. ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ					
2. ผู้ร่วมงาน					
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา					

5. ในการทำงานของท่านมีปัญหาด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาหลักสูตร หรือหัวข้อต่อไปนี้ ว่าตรงกับความต้องการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับระดับความต้องการของท่านในช่องทางขวามือ

หลักสูตรในการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ					
2. นโยบายทางบริหารของรัฐบาล ปัญหา การเมืองเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ					
3. การริเริ่ม ปรับปรุง และพัฒนานโยบาย และแผนงาน					
4. การบริหารงานสมัยใหม่					
5. การปกครองบังคับบัญชา					
6. มนุษยสัมพันธ์					
7. การบริหารงานบุคคล					
8. การจัดระบบงาน					
9. จิตวิทยาในการให้บริการ/ปฏิบัติงาน					
10. ระเบียบวิธีวิจัย					
11. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์					
12. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ					
13. จรรยาบรรณของข้าราชการ					
14. การดูแลสุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ					
15. การจดบันทึก/การสรุปประเด็นและจัดทำ รายงานการประชุม					
16. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
17. การวิเคราะห์ข้อมูล					
18. การจัดทำโครงการ					
19. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
1.....					
2.....					
3.....					
4.....					
5.....					

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ท่านต้องการพัฒนาความรู้ในวิชาชีพที่เกี่ยวกับหน้าที่โดยตรงของท่านในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 รูปแบบที่ต้องการ

หลักสูตรในการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
นอกจากการฝึกอบรมแล้วท่านต้องการรูปแบบการพัฒนา ความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ มาก น้อยเพียงใด 1. การลาศึกษาต่อ 2. การดูงาน 3. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน หรือแสดงความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิทยาการ
 1. [] ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัววิทยาการ
 1. หัวข้อเรื่อง..... ชื่อวิทยาการ.....
สถานที่ติดต่อ.....
 2. หัวข้อเรื่อง..... ชื่อวิทยาการ.....
สถานที่ติดต่อ.....
 3. หัวข้อเรื่อง..... ชื่อวิทยาการ.....
สถานที่ติดต่อ.....

2. ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับตัววิทยากร
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....
.....
.....
.....

2. ช่วงเวลาที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรม

1 วันราชการ เต็มวัน

2 วันหยุดราชการ เต็มวัน

3 วันราชการ ครึ่งวันเช้า

4 วันราชการ ครึ่งวันบ่าย

5 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

.....

3. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน ควรมีการพัฒนาศักยภาพ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข ดังนี้

.....
.....
.....
.....
.....

4. โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการ สาย ข โดยวิธีการฝึกอบรม ตามความคิดเห็นของท่าน
อย่างอิสระ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

จากคณะกรรมการวางแผนและหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. ปัญหาที่ท่านพบ บ่อยครั้งในการปฏิบัติงาน

รายการ	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
2.1 ด้านการวางแผน					
2.2 ด้านการจัดทำงบประมาณ					
2.3 ด้านการบริหารงานพัสดุ					
2.4 ด้านการบริหารบุคลากร					
2.5 ด้านการบริหารการเงิน					
2.6 ด้านการบริหารวิชาการ					
2.7 ด้านการบริหารอาคารสถานที่					

3. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงสุดเพียงใด

1. ตระหนักมาก
2. ตระหนักบ้าง
3. ทุกคนมีหน้าที่ช่วยเหลือในการพัฒนา
4. อื่น ๆ

4. ในการปฏิบัติงานของท่าน ประสบปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรหรือไม่

1. ไม่
2. บางครั้ง
3. บ่อย

5. ในการทำงาน ท่านได้รับความร่วมมือ/สนับสนุนจากกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ เพียงใด

กลุ่มบุคลากร	ระดับการให้ความร่วมมือ / สนับสนุน				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1. ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ					
2. ผู้ร่วมงาน					
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดอ่านหัวข้อข้างล่างนี้ แล้วพิจารณาว่าตรงกับความต้องการในการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานมาก น้อย เพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับความต้องการของท่านในช่องทางขวามือ

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1. ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ					
2. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและการเมือง					
3. ความรู้เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายมหาวิทยาลัย					
4. ความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร เช่น การวางแผน การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การบริหารงบประมาณ					
5. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหาร การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศ สำนักงานอัตโนมัติ					
6. ความรู้ในด้านการบริหารเวลา					
7. การติดตามประเมินผล					
8. การดำเนินการประชุม					
9. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน					
10. การบริหารงานเพื่อคุณภาพ (5 ส สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย)					
11. การบริหารพัสดุ					
12. ความรู้ในด้านเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
13. ความรู้ด้านการสร้างภาวะผู้นำ					
14. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล					

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
15. การควบคุมการใช้จ่ายเงินและการจัดซื้อ					
16. เทคนิคการพูด					
17. การติดต่อการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์					
18. การวิเทศสัมพันธ์					
19. ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
20. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงาน					
21. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล					
22. การวิจัย					
23. ความรู้ในด้านการพัฒนาบุคลากร					
24. ความรู้ในด้านจรรยาบรรณของข้าราชการ					
25. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					

ตอนที่ 4 รูปแบบที่ต้องการ

ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัย จัดฝึกอบรมในลักษณะใด

1. [] จัดโดยใช้ระยะสั้น เน้นแต่ละหัวข้อเป็นรายโครงการ
2. [] เป็นโครงการระยะยาว เป็น package เช่น โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร
(Mini MPA = Mini Master of Public Administration)
3. [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
นอกจากการฝึกอบรมแล้วท่านต้องการรูปแบบการพัฒนาความรู้ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ มาก น้อย เพียงใด					
1. การลาศึกษาต่อ					
2. การดูงาน					
3. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน					
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
.....					
.....					
.....					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน หรือแสดงความ
ความเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิทยากร

1. [] ข้าพเจ้าขอเสนอชื่อวิทยากรสำหรับหัวข้อการบรรยายดังต่อไปนี้

1. หัวข้อเรื่อง..... วิทยากร.....

สถานที่ติดต่อ.....

2. หัวข้อเรื่อง..... วิทยากร.....

สถานที่ติดต่อ.....

3. หัวข้อเรื่อง..... วิทยากร.....

สถานที่ติดต่อ.....

2. [] ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับตัววิทยากร

2. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน ควรมีการพัฒนาศักยภาพตลอดจนขวัญและกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานของเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ดังนี้

3. โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และ
หัวหน้างาน โดยวิธีฝึกอบรม ตามความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระ

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

จากคณะกรรมการวางแผนและหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แบบสอบถามเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม
สำหรับหัวหน้าหน่วย และเลขานุการภาควิชา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความหรือเติมข้อความในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

- อายุ ปี เพศ 1 [] ชาย
2 [] หญิง
- วุฒิการศึกษาสูงสุด 1 [] ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า
2 [] อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
3 [] ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
4 [] ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
- ท่านรับราชการในตำแหน่ง.....ระดับ.....
- หน่วยงานที่สังกัด
คณะ.....
ภาควิชา/กอง/ฝ่าย.....
งาน/หน่วย.....
- อายุราชการ ปี
- ตำแหน่งทางการบริหาร 1 [] หัวหน้าหน่วย
2 [] เลขานุการภาควิชา
3 [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันมาแล้ว.....ปี

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาปัจจุบัน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความซึ่งตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

- ท่านคิดว่าส่วนใหญ่ ท่านได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถและความถนัดของท่านหรือไม่
1. [] ตรง
2. [] ไม่ตรง
ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบหรือไม่
1. [] ต้องการ เพราะ.....
2. [] ไม่ต้องการ

2. ในการปฏิบัติงานท่านประสบปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรหรือไม่

1. ไม่
2. บางครั้ง
3. บ่อย ๆ

โปรดระบุวิธีการแก้ไขปัญหของท่าน.....

3. ท่านคิดว่า ท่านมีความสามารถในการควบคุม ดูแลและรับผิดชอบงานในหน่วยงาน สำนักงาน ภาควิชา ในระดับใด

1. มาก
2. ปานกลาง
3. น้อย

4. ในการทำงาน ท่านได้รับความร่วมมือ/สนับสนุนจากบุคลากรเหล่านี้เพียงใด

บุคลากร	ระดับการให้ความร่วมมือ/สนับสนุน				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
4.1 อธิการบดี/รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ					
4.2 รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ					
4.3 หัวหน้าภาควิชา					
4.4 เลขานุการคณะ/หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้างาน					
4.5 อาจารย์					
4.6 บุคลากรในหน่วยงาน					
4.7 บุคลากรต่างหน่วยงาน					
4.8 นักศึกษา					

5. หลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแต่ละช่วง ท่านมีการประเมินผล หรือรายงานผล หรือสรุปผลการทำงาน เสนอผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องกับงานดังกล่าวทราบหรือไม่

- 1 [] มี
- 2 [] ไม่มี
- 3 [] มีเป็นบางครั้ง

6. ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน งบประมาณ พัสดุและครุภัณฑ์ ท่านมีปัญหาในการทำงานหรือไม่

- 1 [] มี
- 2 [] ไม่มี
- 3 [] มีเป็นบางครั้ง

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดอ่านหัวข้อข้างล่างนี้ แล้วพิจารณาว่าตรงกับความต้องการในการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานมาก น้อย เพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับความต้องการของท่านในช่องทางขวามือ

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน					
2. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ด้านการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศ					
4. ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย					
5. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ					
6. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์					
7. เทคนิคการบริหารงาน เช่น การวางแผน การควบคุม เทคนิคการบังคับบัญชา การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประเมินผล การติดต่อสื่อสาร การบริหารงบประมาณ					
8. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน					
9. การบริหารงานบุคคล					
10. การจัดระบบงาน					
11. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์บุคคล					
12. ความรู้ในการสร้างภาวะผู้นำ					

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
13. เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน/มนุษยสัมพันธ์					
15. การจดบันทึก การสรุปประเด็นและการจัดทำรายงานการประชุม					
16. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
17. การวิเคราะห์ข้อมูล					
18. การจัดทำโครงการ					
19. การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ					
20. จรรยาบรรณของข้าราชการ					
21. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
.....					
.....					

ส่วนที่ 4 รูปแบบที่ต้องการ

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
นอกจากการฝึกอบรมแล้วท่านต้องการรูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ มาก น้อย เพียงใด					
1. การลาศึกษาต่อ					
2. การดูงาน					
3. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ที่ทำงาน					
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
.....					
.....					
.....					
.....					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน หรือแสดงความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. [] ข้าพเจ้าขอเสนอชื่อวิทยากรสำหรับหัวข้อการบรรยายดังต่อไปนี้

1. หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....

สถานที่ติดต่อ.....

2 หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....

สถานที่ติดต่อ.....

3 หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....

สถานที่ติดต่อ.....

2 [] ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับตัววิทยากร

2. ช่วงเวลาซึ่งท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรม ได้แก่

1 [] วันราชการ เต็มวัน

2 [] วันหยุดราชการ เต็มวัน

3 [] วันราชการ ครึ่งวันเช้า

4 [] วันราชการ ครึ่งวันบ่าย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี).....

3. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน ควรมีการพัฒนาศักยภาพตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา ดังนี้

4. โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา โดยวิธีฝึกอบรมตามความคิดเห็นของท่าน อย่างอิสระ

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

จากคณะกรรมการวางแผนและหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดอ่านหัวข้อข้างล่างนี้ แล้วพิจารณาว่าตรงกับความต้องการในการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดแล้วทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับความต้องการของท่านในช่องทางขวามือ

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน					
2. ความรู้ในด้านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ					
3. ความรู้ด้านนโยบายทางบริหารของรัฐบาล ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ					
4. การริเริ่มปรับปรุงและพัฒนานโยบายและแผนงาน					
5. ความรู้ในด้านการวางแผน					
6. ความรู้ด้านการใช้ภาษาไทย					
7. ความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ					
8. ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์					
9. ความรู้ด้านงานสารบรรณ การจัดเก็บเอกสาร การเขียนหนังสือราชการ					
10. ความรู้ในด้านการบริหาร					
11. ความรู้ในด้านเทคนิคการวิเคราะห์งาน					
12. การจัดระบบงาน					
13. การบริหารงานบุคคล					
14. การปกครองบังคับบัญชา					
15. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจิตวิทยาในการปฏิบัติงานมนุษย์สัมพันธ์					
16. การจดบันทึก การสรุปประเด็นและการจัดทำรายงานการประชุม					
17. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
18. การวิเคราะห์ข้อมูล					
19. การจัดทำโครงการ					
20. ความรู้ในด้านการเขียนรายงานการประชุม					

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
21. การพัฒนาบุคลิกภาพและการดูแลสุขภาพ					
22. จรรยาบรรณของข้าราชการ					
23. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
.....					
.....					

ส่วนที่ 4 รูปแบบที่ต้องการ

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
นอกจากการฝึกอบรมแล้วท่านต้องการรูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ มาก น้อย เพียงใด					
1. การลาศึกษาต่อ					
2. การดูงาน					
3. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน					
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
.....					
.....					
.....					
.....					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน หรือแสดงความคิดเห็นของท่านในช่องว่างที่กำหนดให้

1. [] ข้าพเจ้าขอเสนอชื่อวิทยากรสำหรับหัวข้อการบรรยายดังต่อไปนี้

1. หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....
สถานที่ติดต่อ.....

2. หัวข้อเรื่อง.....วิทยากรชื่อ.....
สถานที่ติดต่อ.....

3. หัวข้อเรื่อง..... วิทยาการชื่อ.....
สถานที่ติดต่อ.....

2. [] ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับตัววิทยากร

2. ช่วงเวลาซึ่งท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรม ได้แก่

1. [] วันราชการ เต็มวัน

2. [] วันหยุดราชการ เต็มวัน

3. [] วันราชการ ครึ่งวันเช้า

4. [] วันราชการ ครึ่งวันบ่าย

5. [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี).....

3. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน ควรมีการพัฒนาศักยภาพตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ค ดังนี้

4 โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการสาย ค โดยวิธีฝึกอบรมตามความคิดเห็นของท่าน
อย่างอิสระ

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

จากคณะกรรมการวางแผนและหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

11. กีฬาที่สนใจ

- | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 <input type="checkbox"/> ฟุตบอล | 5 <input type="checkbox"/> เทนนิส | 9 <input type="checkbox"/> แอโรบิค |
| 2 <input type="checkbox"/> บาสเกตบอล | 6 <input type="checkbox"/> บิงปอง | 10 <input type="checkbox"/> ยิมนาสติก |
| 3 <input type="checkbox"/> วอลเลย์บอล | 7 <input type="checkbox"/> ตะกร้อ | 11 <input type="checkbox"/> ว่ายน้ำ |
| 4 <input type="checkbox"/> แบดมินตัน | 8 <input type="checkbox"/> มวย | 12 <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

12. ท่านใช้เวลาว่างทำอะไร.....

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาปัจจุบัน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความหรือเติมข้อความลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. ส่วนใหญ่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ)

- 1 ทำความสะอาดพื้น/อาคาร/ห้องน้ำ
- 2 ทำความสะอาดเครื่องมือทดลอง/อุปกรณ์ในห้องทดลอง
- 3 เดินหนังสือ
- 4 ใ้เนียบเอกสาร, ถ่ายเอกสาร
- 5 ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยบ้าง
- 6 ทำสวน, ตัดหญ้า
- 7 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. งานที่ท่านได้รับมอบหมายตรงกับตำแหน่งของท่านหรือไม่

- 1 ตรง
- 2 ไม่ตรง

3. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

- 1 มีความรู้เป็นอย่างดี
- 2 มีความรู้ปานกลาง
- 3 มีความรู้เพียงเล็กน้อย

4. ท่านมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับใด

- 1 พอใจมาก
- 2 พอใจ
- 3 ไม่พอใจ

5. ท่านมีความต้องการเปลี่ยนหน้าที่การทำงานที่ท่านอยู่หรือไม่

- 1 ต้องการ เพราะ.....
- 2 ไม่ต้องการ

6. ในการปฏิบัติงานท่านประสบปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรหรือไม่

- 1 ไม่
- 2 บางครั้ง
- 3 บ่อย ๆ

7. ในการทำงานท่านได้รับความร่วมมือ/สนับสนุนจากกลุ่มบุคลากรเหล่านี้เพียงใด

กลุ่มบุคลากร	ระดับการให้ความร่วมมือ/สนับสนุน				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1. ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ					
2. ผู้ร่วมงาน					
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้าไม่มีไม่ต้องตอบ)					

ตอนที่ 3 ความต้องการในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาว่าตรงกับความต้องการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานมาก น้อย เพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับระดับความต้องการของท่านในช่องทางขวามือ

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1. ท่านคิดว่าท่านควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องหรือหลักสูตร ดังต่อไปนี้ มาก น้อยเพียงใด					
1.1 เทคนิคการให้บริการที่ดี					
1.2 เทคนิคในการปฏิบัติงาน					
1.3 การทำงานอย่างมีความสุข					
1.4 มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน					
1.5 เทคนิคการครองชีวิตรอบครัว					
1.6 การดูแลรักษาสุขภาพของตนเองและบุคคลในครอบครัว					

หัวข้อ	ระดับความต้องการ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) ไม่ต้องการ
1.7 ความรู้พิเศษที่สามารถนำไปประกอบอาชีพ เพิ่มพูนรายได้ เช่น					
1.....					
2.....					
3.....					
4.....					
5.....					
1.8 เรื่องอื่น ๆ (โปรดระบุ)					
.....					
.....					
2. ท่านมีความต้องการพัฒนาความรู้ในงานเฉพาะ ด้าน มาก น้อย เพียงใด					
2.1 การรักษาความปลอดภัย					
2.2 กฎ ระเบียบจราจร					
2.3 การดูแลรักษาและซ่อม เครื่องยนต์					
2.4 การขับรถยนต์					
2.5 การทำความสะอาดอาคารสถานที่และ เครื่องใช้สำนักงาน					
2.6 การดูแล รักษาและบำรุงพันธุ์ไม้					
2.7 การจัดสวน					
2.8 การบรรเทาสาธารณภัย					
2.9 อื่น ๆ (โปรดระบุ)					

ตอนที่ 4 รูปแบบที่ต้องการ

ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดฝึกอบรมให้ตามรูปแบบต่อไปนี้

- 1 จัดระยะสั้นเฉพาะเรื่อง
- 2 จัดเป็นระยะยาวเป็นโครงการต่อเนื่อง

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน หรือแสดงความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ช่วงเวลาที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรมได้แก่

- 1 วันราชการเต็มวัน
- 2 วันหยุดราชการเต็มวัน
- 3 วันราชการ ครึ่งวันเช้า
- 4 วันราชการ ครึ่งวันบ่าย
- 5 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี).....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน ควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ดังนี้

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาลูกจ้างโดยวิธีฝึกอบรม ตามความคิดเห็นของท่าน อย่างอิสระ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ
จากคณะกรรมการวางแผนและหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้าราชการสาย ก (บริหาร)

ตาราง 1 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 31 ปี	3	2.5
31 - 35	25	20.7
36 - 40	37	30.5
41 - 45	29	24.0
46 - 50	16	13.3
51 - 55	7	5.8
56 - 60	2	1.6
ไม่ระบุ	2	1.6
รวม	121	100

ตาราง 2 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	78	64.5
หญิง	43	35.5
รวม	121	100

ตาราง 3 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4	3.3
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	70	57.9
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	47	38.8
ไม่ระบุ	-	-
รวม	121	100

ตาราง 4 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อาจารย์	64	52.9
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	47	38.8
รองศาสตราจารย์	8	6.6
ศาสตราจารย์	1	0.8
ไม่ระบุ	1	0.8
รวม	121	100

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4	4	3.3
5	10	8.3
6	23	19.0
7	38	31.4
8	33	27.3
9	4	3.3
10	1	0.8
ไม่ระบุ	8	6.6
รวม	121	100

ตาราง 6 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกรรมศาสตร์	12	9.9
ศึกษาศาสตร์	14	11.6
วิทยาศาสตร์	10	8.3
แพทยศาสตร์	18	14.9
มนุษยศาสตร์	11	9.1
วิทยาการจัดการ	3	2.5
ทรัพยากรธรรมชาติ	12	9.9
เภสัชศาสตร์	6	5.0
พยาบาลศาสตร์	7	5.8

ตาราง 6 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ทันตแพทยศาสตร์	6	5.0
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	16	13.2
วิทยาลัยอิสลามศึกษา	3	2.5
วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต	2	1.7
โครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	1	0.8
รวม	121	100

ตาราง 7 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามอายุราชการ

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1	1	0.8
1 - 5	7	5.8
6 - 10	30	24.8
11 - 15	39	32.2
16 - 20	29	23.9
21 - 25	9	7.5
26 - 30	3	2.5
31 - 35	3	2.5
รวม	121	100

ตาราง 8 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามตำแหน่งบริหาร

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หัวหน้า/รองหัวหน้าภาควิชา	91	75.2
คณบดี/รองคณบดี/ตำแหน่งที่เทียบเท่า	11	9.1
ผู้ช่วยคณบดี/ตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า	1	0.8
อธิการบดี /รองอธิการบดี	5	4.1
ผู้ช่วยอธิการบดี	4	3.3
ไม่ระบุ	9	7.5
รวม	121	100

ตาราง 9 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1	3	2.5
1 - 5	74	61.2
6 - 10	30	24.8
11 - 15	9	7.4
16 - 20	2	1.6
ไม่ระบุ	3	2.5
รวม	121	100

ตาราง 10 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (บริหาร) ที่ระบุปัญหาในการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มี	110	90.9
ไม่มี	10	8.3
ไม่ระบุ	1	0.8
รวม	121	100

ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน

- | | |
|------------------------------|----|
| 1. ด้านบริหารงานบุคคล | 95 |
| 2. ด้านบริหารงบประมาณ | 57 |
| 3. ด้านบริหารงานวิชาการ | 44 |
| 4. ด้านบริหารพัสดุ | 43 |
| 5. ด้านบริหารการเงิน | 36 |
| 6. ด้านบริหารงานอาคารสถานที่ | 24 |
| 7. กิจการนักศึกษา | 16 |
| 8. อื่น ๆ (ระบุ) | 7 |

ตอนที่ 2 ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

ตาราง 11 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21 - 25	24	7.8
26 - 30	77	19.2
31 - 35	81	20.2
36 - 40	120	29.8
41 - 45	54	13.4
46 - 50	23	5.6
51 - 55	12	2.9
56 - 60	4	0.9
ไม่ระบุ	6	1.5
รวม	401	100

ตาราง 12 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	181	45.1
หญิง	219	54.6
ไม่ระบุ	1	0.2
รวม	401	100

ตาราง 13 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	58	14.5
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	233	58.4
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	110	27.4
รวม	401	100

ตาราง 14 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามสาขาวิชา

สาขา	จำนวน	ร้อยละ
วิทยาศาสตร์	39	9.7
วิทยาศาสตร์	161	40.1
มนุษยศาสตร์	28	7.0
ศิลปศาสตร์	1	0.2
วิทยาศาสตร์	70	17.5
วิศวกรรมศาสตร์	35	8.7
ศึกษาศาสตร์	49	12.2
สังคมศาสตร์	12	3.0
ไม่ระบุ	6	1.5
รวม	401	100

ตาราง 15 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อาจารย์	268	66.8
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	111	27.7
รองศาสตราจารย์	19	4.7
ศาสตราจารย์	2	0.5
ไม่ระบุ	1	0.2
รวม	401	100

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3	17	4.2
4	53	13.2
5	76	19.0
6	82	20.4
7	101	25.4
8	52	13.0
9	15	3.7
10	1	0.2
ไม่ระบุ	4	1.0
รวม	121	100

ตาราง 17 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามคณะ/หน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกรรมศาสตร์	28	7.0
ศึกษาศาสตร์	44	11.0
วิทยาศาสตร์	71	17.7
แพทยศาสตร์	58	14.5
มนุษยศาสตร์ฯ	20	5.0
วิทยาการจัดการ	8	2.0
ทรัพยากรธรรมชาติและ	29	7.2
เภสัชศาสตร์	22	5.5
พยาบาลศาสตร์	57	14.2
ทันตแพทยศาสตร์	21	5.2
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	23	5.7
วิทยาลัยอิสลามศึกษา	2	0.5
โครงการจัดตั้งคณะกรรมการสิ่งแวดล้อม	2	0.5
วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต	12	3.0
โครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	4	1.0
รวม	401	100

ตาราง 18 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามอายุราชการ

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ถึง 1 ปี	3	0.7
1 - 5	104	25.8
6 - 10	112	28.0
11 - 15	82	22.9
16 - 20	54	13.4
21 - 25	21	5.1
26 - 30	5	1.2
31 - 35	6	1.4
36 - 40	1	0.2
ไม่ระบุ	3	0.7
รวม	401	100

ตาราง 19 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ถึง 1 ปี	7	1.7
1 - 5	123	30.7
6 - 10	103	25.6
11 - 15	87	21.7
16 - 20	43	10.6
21 - 25	18	4.4
26 - 30	4	1.1
31 - 35	4	1.1
ไม่ระบุ	12	3.0
รวม	401	100

ตาราง 20 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ที่ระบุปัญหาในการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มี	274	68.3
ไม่มี	122	30.4
ไม่ระบุ	5	1.3
รวม	401	100

ตารางที่ 21 แสดงปัญหาของข้าราชการสาย ก (ผู้สอน)

รายการ	จำนวนความเห็น
1. ด้านการวิจัย	230
2. ด้านการเรียนการสอน	161
3. ด้านการบริการวิชาการ	128
4. ด้านนวัตกรรมทางการศึกษา	112
5. ด้านการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา	82
6. ด้านอื่น ๆ	29
รวม	742

ตอนที่ 3 ข้าราชการสาย ข

ตาราง 22 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20	1	0.2
21-25	102	18.8
26-30	199	36.7
31-35	138	25.4
36-40	63	11.6
41-45	21	3.8
46-50	11	2.0
51-55	2	0.4
ไม่ระบุ	5	0.9
รวม	542	100

ตาราง 23 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	106	19.5
หญิง	436	80.5
รวม	542	100

ตาราง 24 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	6	1.1
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	476	87.8
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	57	10.5
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	2	0.4
ไม่ระบุ	1	0.2
รวม	542	100

ตาราง 25 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	2	0.4
3	99	18.2
4	163	30.0
5	183	33.7
6	87	16.0
7	4	0.7
8	2	0.4
ไม่ระบุ	2	0.4
รวม	542	100

ตาราง 26 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามสาขาวิชาที่จบ

สาขา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์	13	2.3
สาขาวิชานิติศาสตร์	2	0.4
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์	362	60.1
สาขาวิชามนุษยศาสตร์	41	7.5
สาขาวิชาจิตรศิลป์ศาสตร์	2	0.4
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์	63	11.6
สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์	6	1.2
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์	52	9.5
สาขาวิชาสังคมศาสตร์	28	5.1
สาขาไม่ระบุ	9	1.6
รวม	542	100

ตาราง 27 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นักเวชสถิติ	2	0.4
พนักงานพัสดุ	1	0.2
นักวิชาการศึกษา	51	9.4
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	17	3.1

ตาราง 27 (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์	9	1.7
นักวิชาการเกษตร	9	1.7
นักวิทยาศาสตร์	29	5.4
นายแพทย์	11	2.0
ทันตแพทย์	1	0.2
เภสัชกร	2	0.4
พยาบาล	289	53.3
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	16	2.9
นักโภชนาการ	5	0.9
นักกายภาพบำบัด	5	0.9
นักจิตวิทยา	1	0.2
นักสังคมสงเคราะห์	8	1.5
ช่างภาพการแพทย์	4	0.7
ช่างภาพ	1	0.2
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	13	2.4
บรรณารักษ์	24	4.4
นักแนะแนวการศึกษา	12	2.2
เจ้าหน้าที่วิจัย	4	0.7
นักวิจัย	1	0.2
ครู	25	4.6
นักอาชีวบำบัด	1	0.2
นักวิชาการประมง	1	0.2
นักสุขศึกษา	1	0.2
ไม่ระบุ	2	0.4
รวม	542	100

ตาราง 28 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สำนักงานอธิการบดี วช. ให.	33	6.0
สำนักงานอธิการบดี วช. ปน.	2	0.4
สถาบันศิลปวัฒนธรรม	2	0.4

ตาราง 28 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ศูนย์คอมพิวเตอร์	9	1.6
สำนักวิจัยและพัฒนา	4	1.7
โครงการจัดตั้งสถาบันทรัพยากรชายฝั่ง	1	0.2
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	7	1.2
สำนักวิทยบริการ	31	5.7
คณะวิศวกรรมศาสตร์	14	2.6
คณะศึกษาศาสตร์	1	0.2
คณะวิทยาศาสตร์	29	5.3
คณะแพทยศาสตร์	360	66.4
คณะมนุษยศาสตร์ฯ	3	0.5
คณะวิทยาการจัดการ	4	0.7
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	13	2.3
คณะเภสัชศาสตร์	8	1.4
คณะพยาบาลศาสตร์	1	0.2
คณะทันตแพทยศาสตร์	7	1.2
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4	0.7
วิทยาลัยอิสลามศึกษา	2	0.4
บัณฑิตวิทยาลัย	1	0.2
วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต	5	0.9
รวม	542	100

ตาราง 29 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ข จำแนกตามอายุราชการ

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	1	0.2
1 - 5 ปี	233	42.9
6 - 10 ปี	179	33.0
11 - 15 ปี	86	15.8
16 - 20 ปี	32	5.9
21 - 25 ปี	8	1.4
26 - 30 ปี	1	0.2
ไม่ระบุ	2	0.4
รวม	542	100

ตอนที่ 4 **ข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6)**

ตารางที่ 30 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
17 - 25	104	12.1
26 - 30	301	35.1
31 - 35	255	29.7
36 - 40	123	14.3
41 - 45	40	4.6
46 - 50	16	1.8
51 - 55	4	0.5
ไม่ระบุ	15	1.7
รวม	858	100

ตาราง 31 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	218	25.4
หญิง	637	74.2
ไม่ระบุ	3	0.3
รวม	121	100

ตาราง 32 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า	287	33.4
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	245	28.5
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	319	37.2
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	2	0.2
ไม่ระบุ	5	0.6
รวม	858	100

ตาราง 33 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ช่วยพยาบาล	197	22.9
พนักงานธุรการ	139	16.2
เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	96	11.2
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	36	4.2
พนักงานการเงินและบัญชี	25	2.9
เจ้าหน้าที่ธุรการ	29	3.4
นักวิชาการเงินและบัญชี	25	2.9
นายช่างเทคนิค	25	2.9
พนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์	23	2.7
พนักงานห้องสมุด	24	2.8
เจ้าหน้าที่บุคคล	20	2.3
พนักงานรังสีเทคนิค	19	2.2
ผู้ช่วยทันตแพทย์	18	2.1
นักวิชาการพัสดุ	16	1.9
พนักงานพัสดุ	15	1.7
พนักงานวิทยาศาสตร์	13	1.5
นายช่างอิเล็กทรอนิกส์	12	1.4
เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์	11	1.3
ผู้ช่วยเภสัชกร	11	1.3
พนักงานเวชสถิติ	9	1.0
เจ้าหน้าที่เวชสถิติ	7	0.8
พนักงานโสตทัศนศึกษา	7	0.8
ช่างเทคนิค	6	0.7
พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	5	0.6
นายช่างเครื่องยนต์	5	0.6
พนักงานการเกษตร	5	0.6
เจ้าหน้าที่พัสดุ	3	0.3
เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์	3	0.3
พนักงานโภชนาการ	3	0.3
นายช่างศิลป์	3	0.3

ตาราง 33 (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นายช่างเขียนแบบ	3	0.3
นายช่างไฟฟ้า	3	0.3
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	3	0.3
วิศวกร	2	0.2
ช่างไฟฟ้า	2	0.2
เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา	2	0.2
นักประชาสัมพันธ์	2	0.2
นิติกร	2	0.2
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	2	0.2
ทันตนามัย	2	0.2
พนักงานประชาสัมพันธ์	2	0.2
เจ้าหน้าที่ฝึกอาชีพ	1	0.1
ช่างอิเล็กทรอนิกส์	1	0.1
ช่างเครื่องยนต์	1	0.1
พนักงานอาชีพบำบัด	1	0.1
สถาปนิก	1	0.1
นักโภชนาการ	1	0.1
นักวิชาการศึกษา	1	0.1
นักสถิติ	1	0.1
พนักงานสถิติ	1	0.1
ช่างกายอุปกรณ์	2	0.2
ไม่ระบุ	6	0.6
รวม	858	100

ตารางที่ 34 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	47	5.6
2	174	20.2
3	292	34.0
4	264	30.8
5	53	6.2
6	27	3.1
ไม่ระบุ	1	0.1
รวม	858	100

ตาราง 35 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แพทยศาสตร์	385	44.9
สำนักงานอธิการบดี วช. หาดใหญ่	95	11.1
วิทยาศาสตร์	62	7.2
ทันตแพทย์	57	6.6
สำนักวิทยบริการ	41	4.8
สำนักงานอธิการบดี วช. ปน.	40	4.6
ทรัพยากรธรรมชาติและ	22	2.6
วิศวกรรมศาสตร์	18	2.1
เภสัชศาสตร์	18	2.1
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	18	2.1
พยาบาลศาสตร์	14	1.6
วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต	13	1.5
วิทยาการจัดการ	12	1.4
ศูนย์คอมพิวเตอร์	12	1.4
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	11	1.3
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	6	0.7
วิศวกรรมศาสตร์	6	0.7
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	6	0.7

ตาราง 35 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์	5	0.6
สำนักวิจัยและพัฒนา	5	0.6
วิทยาลัยอิสลามศึกษา	4	0.5
โครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	3	0.3
รวม	858	100

ตาราง 36 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามอายุราชการ

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0 - 5 ปี	288	26.5
6 - 10 ปี	351	40.9
11 - 15 ปี	214	24.9
21 - 25 ปี	10	1.1
ไม่ระบุ	5	0.5
รวม	858	100

ตาราง 37 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ถึง 1 ปี	4	0.5
1 - 5	283	33.0
6 - 10	350	40.7
11 - 15	172	20.0
16 - 20	33	3.8
21 - 25	5	0.5
ไม่ระบุ	11	1.3
รวม	858	100

ตาราง 38 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามลักษณะงานและ
ความรับผิดชอบในงาน

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีความรู้เป็นอย่างดี	374	43.6
มีความรู้ปานกลาง	468	54.5
มีความรู้เพียงเล็กน้อย	11	1.2
ไม่ระบุ	5	0.6
รวม	858	100

ตาราง 39 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามความสามารถและความถนัด

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตรง	602	70.2
ไม่ตรง	32	3.7
บางเรื่อง	217	25.3
ไม่ระบุ	7	0.8
รวม	858	100

ตาราง 40 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (ระดับ 1-6) จำแนกตามความต้องการเปลี่ยนแปลง
หน้าที่รับผิดชอบ

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต้องการ	379	44.1
ไม่ต้องการ	443	51.6
ไม่ระบุ	36	4.2
รวม	858	100

ตอนที่ 5 ข้าราชการสาย ค กลุ่มเลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย

ตาราง 41 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง
ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25	2	2.2
26 - 30	3	3.3
31 - 35	15	16.6

ตาราง 41 (ต่อ)

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
36 - 40	31	34.6
41 - 45	21	23.3
46 - 50	13	14.3
51 - 55	3	3.3
56 - 60	1	1.1
ไม่ระบุ	1	1.1
รวม	90	100

ตาราง 42 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	34	37.8
หญิง	55	61.1
ไม่ระบุ	1	1.1
รวม	90	100

ตาราง 43 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	8.9
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	53	58.9
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	29	32.2
รวม	90	100

ตาราง 44 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	23	25.6
พนักงานธุรการ	3	3.3
เจ้าหน้าที่บุคคล	5	5.6
นักประชาสัมพันธ์	2	2.2
นักเวชสถิติ	1	1.1
นักวิชาการเงินและบัญชี	5	5.6
เจ้าหน้าที่บริหารการเงินและบัญชี	1	1.1
พนักงานพัสดุ	2	2.1
เจ้าหน้าที่บริหารพัสดุ	1	1.1
นักวิชาการศึกษา	13	14.4
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	10	11.1
เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์	1	1.1
เภสัชกร	1	1.1
พยาบาล	3	3.3
นักสังคมสงเคราะห์	1	1.1
นายช่างเทคนิค	3	3.3
เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง	2	2.2
วิศวกร	1	1.1
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	2	2.2
บรรณารักษ์	3	3.3
นักแนะแนวการศึกษา	1	1.1
นักกิจการนักศึกษา	2	2.2
อาจารย์	2	2.2
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	1	1.1
ไม่ระบุ	1	1.1
รวม	90	100

ตาราง 45 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	1	1.1
3	1	1.1
4	10	11.1
5	12	13.3
6	47	52.2
7	10	11.1
8	9	10.0
รวม	90	100

ตาราง 46 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามอายุราชการ

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 - 5 ปี	8	8.9
6 - 10	10	11.1
11 - 15	27	30.0
16 - 20	33	36.6
21 - 25	8	8.9
26 - 30	3	3.3
ไม่ระบุ	1	1.1
รวม	90	100

ตาราง 47 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามตำแหน่งการบริหาร

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เลขานุการคณะ	11	12.2
ผู้อำนวยการ/หัวหน้ากอง	6	6.7
หัวหน้างาน/หน่วยงาน	61	67.8
หัวหน้าฝ่าย ศูนย์ สถาบัน สำนัก	8	8.9
ไม่ระบุ	4	4.4
รวม	90	100

ตาราง 48 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ถึงปี	2	2.2
1 - 5 ปี	32	35.6
6 - 10	31	34.5
11 - 15	13	14.3
16 - 20	7	7.8
21 - 25	1	1.1
ไม่ระบุ	4	4.4
รวม	90	100

ตาราง 49 แสดงจำนวนผู้ได้บังคับบัญชารองลงไป 1 ระดับของข้าราชการสาย ค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หัวหน้างาน	21	23.3
หัวหน้าหน่วย	39	43.3
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	26	28.9
อื่น ๆ	3	3.3
ไม่ระบุ	1	1.1
รวม	90	100

ตาราง 50 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย)

รายการ	ค่าเฉลี่ย
ด้านการบริหารงานบุคคล	3.50
ด้านการวางแผน	3.20
ด้านการจัดการ	2.80
ด้านการบริหารพัสดุ	2.74
ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่	2.73
ด้านการบริหารวิชาการ	2.55
ด้านการบริหารการเงิน	2.52

ตาราง 51 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) ที่แสดงความตระหนักถึงความสำคัญของการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงสุด

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตระหนักมาก	72	80
ตระหนักบ้าง	5	6
ทุกคนมีหน้าที่ช่วยเหลือในการพัฒนา	13	14
รวม	90	100

ตาราง 52 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) ที่ประสบปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่	12	13.3
บางครั้ง	70	77.8
บ่อย	8	8.9
รวม	90	100

ตาราง 52 แสดงจำนวนข้าราชการสายค (เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าฝ่าย) ที่ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากกลุ่มบุคลากรในหน่วยงาน

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย
ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ	3.93
ผู้ร่วมงาน	3.90
ผู้ได้บังคับบัญชา	4.14
รวม	100

ตอนที่ 6 ข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา)

ตารางที่ 53 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25	6	5.5
26 - 30	13	11.9
31 - 35	46	42.2
36 - 40	29	26.6
41 - 45	11	10.0
46 - 50	0	0
51 - 55	1	0.9
ไม่ระบุ	3	2.8
รวม	109	100

ตารางที่ 54 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	23	21.1
หญิง	85	77.9
ไม่ระบุ	1	0.9
รวม	109	100

ตาราง 55 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า	5	4.5
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	6	5.5
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	85	77.9
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	10	9.1
ไม่ระบุ	3	2.7
รวม	109	100

ตาราง 56 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	35	32.1
นักวิชาการศึกษา	11	10.0
เจ้าหน้าที่บุคคล	9	8.2
นักวิชาการเงินและบัญชี	9	8.2
พนักงานธุรการ	8	7.3
นักวิชาการพัสดุ	6	5.5
เภสัชกร	3	2.7
เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	2	1.8
พนักงานเวชสถิติ	2	1.8
ผู้ช่วยทันตแพทย์	2	1.8
พยาบาล	2	1.8
ช่างภาพการแพทย์	2	1.8
วิศวกร	2	1.8
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	2	1.8
อาจารย์	2	1.8
เจ้าหน้าที่เวชสถิติ	1	0.9
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	1	0.9
พนักงานโภชนาการ	1	0.9
นักโภชนาการ	1	0.9
นักรังสีเทคนิค	1	0.9
นักกิจกรรมนักศึกษา	1	0.9
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	1	0.9
ไม่ระบุ	5	4.5
รวม	109	100

ตาราง 57 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	1	0.9
3	13	11.9
4	25	22.9
5	35	32.2
6	28	25.6
7	2	1.8
ไม่ระบุ	5	4.5
รวม	109	100

ตารางที่ 58 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตาม
หน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แพทยศาสตร์	29	26.6
วิทยาศาสตร์	15	13.7
ทันตแพทยศาสตร์	17	15.5
เภสัชศาสตร์	9	8.2
พยาบาลศาสตร์	7	6.4
ศึกษาศาสตร์	7	6.4
ทรัพยากรธรรมชาติ	6	5.5
วิศวกรรมศาสตร์	4	3.6
มนุษยศาสตร์ฯ	4	3.6
วิทยาการจัดการ	4	3.6
วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต	4	3.6
สำนักงานอธิการบดี	1	0.9
ไม่ระบุ	2	1.8
รวม	109	100

ตาราง 59 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตาม อายุราชการ

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0 - 5 ปี	15	13.7
6 - 10	34	31.1
11 - 15	47	43.1
16 - 20	9	8.2
21 - 25	2	1.8
ไม่ระบุ	1	1.1
รวม	109	100

ตาราง 60 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตาม ตำแหน่งบริหาร

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หัวหน้าหน่วย	65	59.6
เลขานุการภาควิชา	33	30.2
อื่น ๆ	8	7.3
ไม่ระบุ	3	2.8
รวม	109	100

ตาราง 61 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง

จำนวน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5	50	45.8
มากกว่า	59	54.1
รวม	109	100

ตาราง 62 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตาม การมอบหมายงาน

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตรง	98	89.9
ไม่ตรง	10	9.1
ไม่ระบุ	1	0.9
รวม	109	100

ตาราง 63 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามความต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต้องการ	28	25.6
ไม่ต้องการ	79	72.4
ไม่ระบุ	2	1.8
รวม	109	100

ตาราง 64 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่	11	25.6
บางครั้ง	92	84.4
บ่อย	5	4.5
ไม่ระบุ	1	0.9
รวม	109	100

ตาราง 65 แสดงจำนวนข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วย เลขานุการภาควิชา) จำแนกตามความสามารถในการควบคุมและรับผิดชอบในหน่วยงาน

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มาก	35	32.1
ปานกลาง	71	65.1
น้อย	2	1.8
ไม่ระบุ	1	0.9
รวม	109	100

ตาราง 66 แสดงการประเมินผลงานและการรายงานผลสรุปเสนอผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มี	35	32.1
ไม่มี	11	10.0
มีเป็นบางครั้ง	62	56.8
ไม่ระบุ	1	0.9
รวม	109	100

ตอนที่ 7 ลูกจ้างประจำ

ตาราง 67 แสดงจำนวนลูกจ้างประจำ จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20	2	0.2
21 - 25	47	4.0
26 - 30	206	17.6
31 - 35	298	25.4
36 - 40	221	18.8
41 - 45	148	12.7
46 - 50	115	9.8
51 - 55	80	6.8
56 - 60	26	2.2
ไม่ระบุ	27	2.3
รวม	1,170	100

ตาราง 68 แสดงจำนวนลูกจ้างประจำ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	681	58.2
หญิง	469	40.0
ไม่ระบุ	20	1.7
รวม	1,170	100

ตาราง 69 แสดงจำนวนลูกจ้างประจำ จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คณงาน	425	36.3
คณงานเพาะชำ	1	0.08
คณงานเกษตร	17	1.4
คณงานครัว	8	0.7
คณงานเครื่องสูบน้ำ	1	0.08
คณงานประมง	7	0.6
คณงาน (ประจำตึกผู้ป่วย)	1	0.08
คณงานเภสัชกรรม	4	0.3
คณงานเภสัชกร	5	0.4

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คนงานเลี้ยงสัตว์	1	0.08
คนงานสวน	2	0.2
คนงานห้องทดลอง	74	6.3
คนงาน (OPD)	1	0.08
คนครัว	24	2.0
คนสวน	17	1.5
พนักงานหลอกลืน	1	0.08
พนักงานแปล	15	1.3
พนักงานประจำห้องเก็บศพ	2	0.2
พนักงานประจำห้องผู้ป่วย	15	1.3
พนักงานเลี้ยงสัตว์ทดลอง	10	0.9
นักการภารโรง	170	14.5
ยาม	174	14.9
หัวหน้าหมวดสถานที่	1	0.08
พนักงานช่วยการพยาบาล	13	1.1
พนักงานตัดเย็บ	5	0.4
พนักงานประจำหัวหน้าทดลอง	4	0.3
พนักงานโทรศัพท์	8	0.6
พนักงานรับโทรศัพท์	2	0.2
พนักงานรักษาศพ	1	0.08
พนักงานผู้ช่วย	6	0.5
พี่เลี้ยง	1	0.08
ลูกมือช่าง	7	0.6
ช่างปูน ชั้น 1	2	0.2
ช่างปูน ชั้น 2	9	0.8
พนักงานขับรถยนต์	60	5.1
พนักงานขับรถแทรกเตอร์	1	0.08
ช่างหนัง	1	0.08
ช่างปูน ชั้น 2	3	0.2
ช่างไม้ ชั้น 2	7	0.6
แม่บ้าน	10	0.8
หัวหน้าช่างไฟฟ้า	1	0.08
ช่างเครื่องยนต์ ชั้น 1	2	0.2

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ช่างเครื่องยนต์ ชั้น 2	2	0.2
ช่างประปา ชั้น 1	8	0.7
ช่างไฟฟ้า 1-2-3	8	0.7
ผู้ช่วยช่างเครื่องระบบทำความเย็น	1	0.08
พนักงานคุมเครื่องสูบน้ำ	3	0.2
พนักงานผลิตน้ำประปา	2	0.2
พนักงานพิมพ์ดีด ชั้น 2	3	0.2
พนักงานห้องสมุด	1	0.08
ผู้ช่วยช่างเครื่องระบบกำเนิดไอน้ำ และน้ำร้อน	4	0.3
เสมียนวอร์	9	0.8
พนักงานสูบน้ำ	1	0.08
ไม่ระบุ	9	0.8
รวม	1,170	100

ตาราง 70 แสดงจำนวนลูกจ้างประจำ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า ม.3 (ม.ศ.3)	499	42.6
ม.3 (ม.ศ.3 เดิม)	273	23.3
ม.6 (ม.ศ.5 เดิม) หรือเทียบเท่า	167	14.3
ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือ เทียบเท่าแต่สูงกว่าม. 6		
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	78	6.6
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	36	3.1
อื่น ๆ	29	2.5
ไม่ระบุ	16	1.4
รวม	1,170	100

ตาราง 71 แสดงภาวะรายได้ของลูกจ้างประจำนอกเหนือจากการรับราชการ

ภาวะรายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มี	506	43.2
ไม่มี	630	53.8
ไม่ระบุ	34	2.9
รวม	1,170	100

ตาราง 72 แสดงภาวะการมีบุตรของลูกจ้างประจำ

ภาวะการมีบุตร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มี	946	80.8
ไม่มี	224	19.1
รวม	1,170	100

ตาราง 73 แสดงจำนวนลูกจ้างประจำ จำแนกตามคณะและหน่วยงาน

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สำนักงานอธิการบดี	265	22.6
กองธุรการ วิทยาเขตปัตตานี	21	1.8
ศูนย์คอมพิวเตอร์	8	0.7
สำนักวิจัยและพัฒนา	1	0.08
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	14	1.2
สำนักวิทยบริการ	17	1.5
วิศวกรรมศาสตร์	26	2.2
ศึกษาศาสตร์	8	0.7
วิทยาศาสตร์	103	8.8
แพทยศาสตร์	490	41.9
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	2	0.2
วิทยาการจัดการ	11	0.9
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	103	8.8
คณะเภสัชศาสตร์	20	1.7
คณะพยาบาลศาสตร์	8	0.7
คณะทันตแพทยศาสตร์	33	2.8

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	6	0.5
บัณฑิตวิทยาลัย	2	0.2
วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต	27	2.3
โครงการจัดตั้งวิทยาเขต	2	0.2
สุราษฎร์ธานี		
รวม	1,170	100

ตาราง 74 แสดงจำนวนลูกจ้างประจำ จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1	14	1.2
1 - 5	222	18.9
6 - 10	391	33.4
11 - 15	308	26.3
16 - 20	148	12.6
21 - 25	32	2.7
26 - 30	10	0.9
31 - 35	3	0.3
36 - 40	4	0.3
ไม่ระบุ	38	3.2
รวม	1,170	100

ตาราง 75 แสดงจำนวนลูกจ้างประจำ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

(ปี)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1	12	1.0
1 - 5	254	21.7
6 - 10	410	35.0
11 - 15	279	23.8
16 - 20	129	11.0
21 - 25	23	1.9
26 - 30	5	0.4
ไม่ระบุ	58	4.9
รวม	1,170	100

ตาราง 76 แสดงความสามารถพิเศษของลูกจ้างประจำ

หัวข้อ	จำนวน (คน)
1. ดนตรี	73
2. กีฬา	326
3. ร้องเพลง	197
4. นาฏศิลป์	24
5. การละคร	14
6. การเขียนบทความร้อยแก้ว	12
7. เขียนบทประพันธ์	13
8. วาดภาพ	32
9. อื่น ๆ	212
ไม่ระบุ	473

ตาราง 77 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับกีฬาที่ลูกจ้างประจำให้ความสนใจ

หัวข้อ	จำนวน (คน)
1. ฟุตบอล	550
2. บาสเก็ตบอล	105
3. วอลเลย์บอล	150
4. แบดมินตัน	99
5. เทนนิส	22
6. ปิงปอง	38
7. ตะกร้อ	158
8. มวย	301
9. แฮโรบิค	116
10. ยิมนาสติก	37
11. วายน้ำ	129
12. อื่น ๆ	64
13. ไม่ระบุ	226

ตาราง 78 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ลูกจ้างประจำได้รับมอบหมาย

รายการ	จำนวน
1. ทำความสะอาด พื้น/อาคาร/ห้องน้ำ	482
2. ทำความสะอาดเครื่อง ทดลอง/อุปกรณ์ในห้องน้ำ	206
3. เดินหนังสือ	302
4. ไร่นีเยวเอกสาร/ถ่ายเอกสาร	159
5. ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยช่าง	114
6. ทำสวน/ตัดหญ้า	135
7. อื่น ๆ	610

ตาราง 79 แสดงข้อมูลการมอบหมายงานกับตำแหน่งของลูกจ้างประจำ

การมอบหมายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตรง	944	80.6
ไม่ตรง	117	15.1
ไม่ระบุ	49	4.2
รวม	1,170	100

ตาราง 80 แสดงความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของลูกจ้างประจำ

ความรู้ในงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีความรู้เป็นอย่างดี	610	52.1
มีความรู้ปานกลาง	523	44.7
มีความรู้เพียงเล็กน้อย	24	2.0
ไม่ระบุ	13	1.1
รวม	1,170	100

ตาราง 81 แสดงความพึงพอใจในงานของลูกจ้างประจำ

ความพึงพอใจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พอใจมาก	471	40.2
พอใจ	668	57.0
ไม่พอใจ	21	1.8
ไม่ระบุ	10	0.9
รวม	1,170	100

ตาราง 82 แสดงความต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน

ความต้องการเปลี่ยนแปลง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต้องการ	320	27.4
ไม่ต้องการ	776	66.3
ไม่ระบุ	74	6.3
รวม	1,170	100

ตาราง 83 แสดงการประสบปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของลูกค้าประจำ

การประสบปัญหา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ประสบปัญหา	514	43.9
บางครั้ง	605	51.7
บ่อย ๆ	24	2.0
ไม่ระบุ	27	2.3
รวม	1,170	100

ตาราง 84 แสดงการได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานของลูกค้าประจำ

	5	4	3	2	1	ไม่ระบุ	ค่าเฉลี่ย
1. ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ	155	405	335	79	33	163	3.57
2. ผู้ร่วมงาน	139	398	377	47	11	198	3.62
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา	15	46	58	8	7	1,036	3.40

สรุปผลการสัมมนากลุ่ม

ในการสัมมนา เรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากร : ความจำเป็นในการฝึกอบรม”

กลุ่มที่ 1

แนวทางการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารมหาวิทยาลัย

จัดเป็นลักษณะ โรงเรียนผู้บริหาร (หลักสูตรต่าง ๆ ที่จะให้ผู้ที่จะไปเป็นผู้บริหารผ่านเข้าไปในกระบวนการ) เสนอให้มี 3 หลักสูตร

1. โรงเรียนสาย ก คือผู้บริหารที่มาจากสายวิชาการ
 - หลักสูตรเบื้องต้น
 - หลักสูตรขั้นสูง
2. โรงเรียนผู้อำนวยการกอง / หัวหน้ากอง / เลขานุการคณะ
3. โรงเรียนหัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย / เลขานุการภาค

ลักษณะหลักสูตรเป็น ระยะสั้น ยาว ตามความเหมาะสม โดยอาจจะใช้ชื่อหลักสูตร พัฒนาอุดมศึกษา

1 / พัฒนาอุดมศึกษา 2 / พัฒนาอุดมศึกษา 3

โดยฝากแนวคิดดังนี้

1. หลักสูตรพัฒนาอุดมศึกษา
 - 1.1 ให้ผู้เชี่ยวชาญสร้างหลักสูตร
 - 1.2 ออกแบบหัวข้อที่มีทั้ง ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ อยู่ในหลักสูตร
 - 1.3

หลักสูตร	TRAINING	EDUCATION	DEVELOPMENT
โรงเรียนสาย ก	///	/	/
โรงเรียนผู้อำนวยการกอง	///	/	//
โรงเรียนหัวหน้างาน	///	/	//

2. วิธีการคัดเลือกนักเรียนที่จะเข้าสู่โรงเรียน

2.1 เสนอชื่อจากคณะ โดยดูแลความรู้ความสามารถ (กำหนดคุณสมบัติ)

2.2 ให้ทุกคนเข้าหลักสูตรเพื่อสร้างความเข้าใจกระบวนการบริหาร

3. ดำเนินการในส่วน on the job training / routine training โดยถือเป็นการพัฒนาให้มีความต่อเนื่อง เช่น การประชุมประสานงานการเจ้าหน้าที่ ประชุมประสานงานการเงิน จัดไปดูงานในกลุ่มวิชาชีพเดียวกัน จัดสัมมนาที่ประชุมคนบดีทุกปี

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

กระบวนการสรรหาผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาควิชา หรือคนบดีในส่วนของ มอ. ดูเหมือนกับว่าคนที่อยากเป็นไม่ได้เป็น ส่วนคนที่คิดว่าอยากจะเป็นก็มิได้เป็น หากว่าจะทำในลักษณะโรงเรียน

ผู้บริหารระดับหัวหน้าภาค / คนบดี อาจจะเป็นภาพลบ ไม่ดึงดูดคนที่เข้าไปสู่กระบวนการอบรม และโดยกระบวนการของมหาวิทยาลัยเป็นการยากที่จะบังคับให้เข้าฝึกอบรม ลักษณะจึงควรให้เป็น ความสมัครใจในการผ่านหลักสูตรโดยกำหนดเป็นกฎภายใน ว่าเมื่อท่านอยู่ในมหาวิทยาลัยมาจนถึง ระดับนี้ท่านจะต้องผ่านหลักสูตรนี้ เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 แบบสอบถามสาย ก ผู้สอน

แนวทางการพัฒนาข้าราชการ สาย ก (ผู้สอน)

ใช้รูปแบบการฝึกอบรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตามความเหมาะสมของหลักสูตรโดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 จัดให้มีการเสนอผลงานวิจัยทางวิชาการของมหาวิทยาลัยประจำปี (จัดเวทีให้อาจารย์ที่ทำวิจัยชิ้นเล็ก ๆ เสนอผลงาน)

1.2 จัดให้มี

- TLC. (TEACHING LEARNING CENTER)

- สำนักวิจัยและพัฒนา

- กลุ่มบริการวิชาการเข้าใจว่าเป็นสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

ทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวในมหาวิทยาลัยมีแล้ว แต่อาจารย์เองไม่รู้สึกว่าตัวเองได้ในจุดนี้เพราะมองดูไม่ ACTIVE ตามที่ควรจะเป็น

1.3 ให้มีการติดตามประเมินผลการสอนเพื่อการพัฒนา เพราะอาจารย์ที่สอนกันไปแล้วละทำกัน ต่างก็เน้นตามวิธีการสอนของตัวเอง ส่วนทิศทางการพัฒนาไปทางไหนแต่ละท่านไม่ทราบชัดเจน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1 การพิจารณาผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ ที่จะเป็น ผศ.รศ.

เสนอให้พิจารณาผู้ที่มีศักยภาพ / ความสามารถจริง ๆ โดยดูที่งานหลักของแต่ละคน

ตัวอย่าง อ.อุทัยพงศ์ เป็นอาจารย์ตัวอย่างทางด้านบริการทางวิชาการต่อสังคม ท่านมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในระดับมหาวิทยาลัยในเรื่องของการบริการทางวิชาการต่อสังคม ผลจากที่ท่านทุ่มเทเวลาให้งานบริการทางวิชาการ ทำให้ไม่มีเวลาในการที่จะเขียนตำรา / ทำวิจัยเพื่อเป็นผลงานเสนอขอ ผศ.รศ. ลักษณะเช่นนี้ มหาวิทยาลัยควรพิจารณา ความสามารถ / ความทุ่มเท ควรพิจารณาให้ ผศ.รศ. โดยไม่ต้องขอผลงาน

2. ผู้นำระดับภาควิชา

อาจารย์คาดหวังว่าคนที่จะขึ้นเป็นหัวหน้าภาควิชาควรเป็นผู้ซึ่งนำทางวิชาการด้วย สามารถบอกทิศทางการพัฒนาวิชาการของเราได้ มิใช่จะเป็นเพียงจบปริญญาโทมา 2 ปี ยังไม่ได้รับการพัฒนาอะไรเลย แล้วให้เข้ารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา จึงเสนอให้ฝากบุคคลเหล่านี้เข้าโรงเรียน พัฒนาอุดมศึกษา 1 พัฒนาอุดมศึกษา 2 ด้วย

3. การคัดเลือกบุคคลเข้าหลักสูตร พัฒนาอุดมศึกษา / พัฒนาอุดมศึกษา 2

1. ทุกคนที่จะเป็นผู้บริหารต้องผ่าน
2. จำกัดคุณสมบัติที่จะได้เข้าหลักสูตร

4. ผู้บริหารและผู้ถูกบริหารจะต้องรู้เรื่องการบริหารเหมือนกันเพื่อจะได้ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน

*** จำเป็นที่ผู้บริหารต้องชี้ว่า

บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาค หรือตำแหน่งอื่น ๆ ต้องผ่านหลักสูตรพัฒนา 1, หลักสูตรพัฒนา 2 และหลักสูตรพัฒนา 3

กลุ่มที่ 3 ข้าราชการสาย ข

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากร

กำหนดวัตถุประสงค์ คือการเพิ่มทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยเสนอให้เน้นการพัฒนาเรื่องคุณธรรมเพิ่มขึ้น โดยรูปแบบของการจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน

ข้อคิดเห็น

1. กำหนดโครงการฝึกอบรมตามตำแหน่งและงานที่ปฏิบัติและจัดกลุ่มอาชีพที่ใกล้เคียงกันเข้าฝึกอบรมร่วมกัน
2. เสนอให้มีโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย
3. กำหนดวงเงินในการพัฒนาบุคลากร สาย ข ให้ชัดเจน
4. จัดระบบให้มีรุ่นที่ รุ่นน้อง จัดเป็นคู่เพื่อสอนงานอย่างใกล้ชิด
5. สนับสนุนในการผลิตผลงาน ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะตัวซึ่งเป็นส่วนที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบในงาน

กลุ่มที่ 4 ข้าราชการสาย ค และลูกจ้าง

1. แนวทางพัฒนาบุคลากร

ใช้รูปแบบเดิมที่ปฏิบัติอยู่ โดยเน้นจุดดังนี้

1. ความรู้ในงาน

2. เทคนิคการให้บริการ
3. การสร้างความสุขในการทำงาน

และเพิ่มในส่วนของ

1. การจัดระบบการสอนงาน โดยรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชา
2. มอบหมายภารกิจพิเศษเพื่อฝึกฝนความคิดสร้างสรรค์
3. หัวข้อฝึกอบรมควรเป็นสิ่งใกล้ตัวสามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวัน
4. เพื่อช่วยลดภาระของส่วนกลางควรกระจายการจัดตามศักยภาพของแต่ละคณะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดของ ดร.ชลินทร เบอเรียน

1. ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำจำกัดความ "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การเรียนรู้ตามโครงการที่กำหนด, ภายในระยะเวลาที่กำหนด, เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานและองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ลักษณะกิจกรรม คือ

1. การฝึกอบรม (Training) "การเรียนรู้เกี่ยวกับงานปัจจุบัน"
2. การศึกษา (Education) "การให้ความรู้ทักษะ, ทักษะคติสำหรับงานในอนาคต"
3. การพัฒนา (Development) "การให้ความรู้ที่ไม่เกี่ยวกับงานเน้นให้รู้ไว้ก็ดี"

Implications of the HRD Concept

HRD Activities Implications	Training	Education	Development
Relation to job	present job	future job	no job
Benefit	job-related	individual-related	organizational-related
Implementation Time-frame	now	soon	some time
Learning Loss (Fade-out)	low	medium	high
Reinforcement Capability	yes	maybe	no
Continuous Learning Posture	yes	yes	yes
HR Accounting	expense	investment	investment
Responsibility (Budget, trainee selection, implementation & evaluation)	line supervisor	middle level of management	higher level of management

2. เป้าหมายและนโยบายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จะต้องมีความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้

2.1 จะต้องมีการกิจและเป้าหมาย มีปรัชญาที่ชัดเจน

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่ออะไร”

2.2 สิทธิและอำนาจตามโครงสร้างขององค์กรอยู่ตรงไหน (แต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน)

2.3 แหล่งทรัพยากร มาจากแหล่งไหน (คน, เงิน, สถานที่ก่อให้เกิดกิจกรรมนั้น ๆ , เวลา, เอกสารและห้องสมุดที่ดี)

2.4 การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ

2.5 ความรับผิดชอบของแต่ละส่วน

- ผู้ปฏิบัติ

- หน่วยพัฒนา

- ผู้บริหาร

- ผู้เข้ารับการพัฒนา

3. บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)

ทำหน้าที่ 3 อย่าง

3.1 ผู้ชำนาญการเรียนรู้ “เป็นผู้กำหนดรูปแบบโครงการเรียนรู้ทำอย่างไรถึงจะให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาที่จะให้สำเร็จ

3.2 ผู้บริหาร มีหน้าที่พัฒนานโยบาย ควบคุมดูแลโครงการพัฒนาบุคลากรในหน่วย HRD เป็นผู้สรรหาเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวกและเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์อันดี

3.3 ที่ปรึกษา มีหน้าที่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สนับสนุน กระตุ้นให้เกิด การเปลี่ ยนแปลงและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณสมบัติที่พึงปรารถนาของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- มองการไกล คิดกว้าง มี VISION
- เข้าใจหลักการวางแผนบริหารองค์กร
- มีความรู้เรื่องทฤษฎีการเรียนรู้ การบริหาร การสื่อสาร
- มีทักษะการเป็นที่ปรึกษา
- ให้ความรู้ใหม่ และเทคโนโลยีใหม่
- มีความสามารถใน : การนำเสนอ การตลาด การขาย และการประชาสัมพันธ์
- มีทักษะ CROSS CULTURAL COMMUNICATION

4. บทบาทของท่านในฐานะเป็นหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา

1. เปิดโอกาสให้ได้ทำในสิ่งที่ได้รับการพัฒนา
2. ตรวจสอบดูว่าทำได้ หรือทำได้ดี ระดับไหน

ประสบการณ์ในการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จหรือล้มเหลวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มี 7 ประการ ดังนี้

1. นโยบาย HRD ที่ชัดเจน เน้นแก้ปัญหาที่ HRD อย่าไปแก้ปัญหาที่ไม่ใช่ HRD (เงินเดือน, สมองไหล) HRD มีหน้าที่เฉพาะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ โดยทำ 3 ส่วนควบคู่กันไป (training, education , development) ตามความต้องการและเรียงลำดับความสำคัญ

2. ตำแหน่งที่อยู่ หมายความว่า

2.1 หน่วยงาน HRD จะไปอยู่ส่วนไหนขององค์กร

สมัยก่อนจะอยู่ในส่วนฝ่ายบุคคล ซึ่งพื้นฐานมาจากงานธุรการ

จะกลายเป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานธุรการ ซึ่งไม่ถูกต้อง

- ในปัจจุบัน จะย้ายมาอยู่ใน

• Research and development

• Development office

เพราะพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาจาก Education

2.2 ระดับ

หน่วยงานที่จะต้องเป็นที่ปรึกษา จะต้องไปทำงานร่วมกับคนบดี ควรมีตำแหน่งระดับเดียวกัน จะได้พูดกันเข้าใจ ที่เห็นทั่วไปมักจะใช้ระดับ

Vice president for human resource development หรือ

- Vice President for human resourced หรือ

- หน่วยงานระดับ manager หากเป็นระดับต่ำกว่านี้จะไม่ประสบความสำเร็จ

เพราะตำแหน่งตรงนี้จะต้องเข้าไปอยู่ในที่ประชุมผู้บริหารด้วย

3. ควรมีบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความทุ่มเทมากเป็นพิเศษ เพราะถือเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ต้องใช้คนมีความสามารถ และความรู้เฉพาะ

4. จะต้องได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าของแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างมาก ต้องทำงานประสานกัน ทำความเข้าใจในเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม ให้ข้อมูลกับ HRD และ การเลือกคน

ให้เหมาะสมเข้ารับการเรียนรู้ และต้องแน่ใจว่าหลังจากการเรียนรู้จะต้องนำไปใช้ได้รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลหลังการพัฒนา

5. ไม่ว่าจะป็นระบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ HRD Function จะต้องได้รับทรัพยากรที่เพียงพอ หากว่าไม่เพียงพอก็ต้องพึ่งตนเองได้ โดยหารายได้เสริมเพื่อใช้จ่ายให้โครงการเกิดความคล่องตัว โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มที่

6. มีความชัดเจนในการบริหาร HRD unit ว่าจะป็น

1. Budget Center ทำตามงบประมาณ (วงเงินที่กำหนด)
2. Cost Center ทำตามความต้องการ
3. Profit Center ทำยังไงถึงจะหาเงินเข้ามาทดแทน

7. ความเข้าใจผิดในเรื่องการฝึกอบรม และทำให้การฝึกอบรมล้มเหลว

(MISCONCEPTIONS THAT PRODUCE BAD TRAINING)

7.1 Training is the same as education and/or development

7.2 Training is a program

7.3 Training is a fixed overhead expense

7.4 Everybody needs training (ทุกคนควรจะได้รับการฝึกอบรม)

7.5 Trainers should be responsible for training

7.6 Employees want to learn new skills (คนทุกคนต้องการเรียนรู้ความรู้ใหม่)

7.7 Trainers are the best people to do the training

7.8 Quality training should be attractive, impressive and fun

7.9 The best training department runs the most courses

7.10 Participation in training should be voluntary

การพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของนายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์

ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในขณะเดียวกันบริหารยากที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นตัวเชื่อมของการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ

คุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์

1. มีอายุการใช้งานนาน
2. ยิ่งใช้นานยิ่งดี หากมีการจัดระบบการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเหมาะสม
3. หากเสื่อมสภาพก็สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือดีกว่าเดิมได้
4. บริหารยากเนื่องจากมีชีวิต มีอารมณ์ มีความรู้สึกอันหน่วง มีความต้องการและมีความคาดหวัง

ความเกี่ยวข้องของการบริหารงานกับบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยปกติกับบริหาร (ผู้บังคับบัญชา) ต้องการความสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ขณะที่การบริหารงานจะต้องอาศัยทรัพยากรหลายอย่าง เช่น เงิน เวลา วัสดุ และ คน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับ 4 ประการดังนี้

1. สรรหา “ทำอย่างไรที่จะสามารถสรรหาคนที่มีความสามารถอยู่ในองค์กรได้”
2. พัฒนา “ทำอย่างไรที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดไป และทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา”
3. รักษาไว้ “ทำอย่างไรที่จะรักษาคนที่มีคุณค่าไว้กับองค์กรได้ตลอดไป”
4. ใช้อย่างเหมาะสม “ทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดสรรคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร”

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกระทำที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความชำนาญ มีความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับงานและองค์กร แยกเป็นกิจกรรมหลายอย่าง (การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน การศึกษาต่อ ฯลฯ) โดยมีเป้าหมายและความคาดหวังให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีจิตสำนึกที่ถูกต้อง

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการที่จะพัฒนาในองค์กร คือ เราจะต้องรู้ว่าองค์กรจะพัฒนาไปในทางไหน ควรทบทวนบทบาท เป้าหมายและภารกิจขององค์กรให้ชัดเจน แล้วกำหนดเป้าหมายและปรัชญาของการพัฒนาให้สอดคล้องกัน และ

1. องค์กรจะต้องรับผิดชอบในการพัฒนาในองค์กร
2. ผู้บังคับบัญชาต้องถือเป็นภาระหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ตัวบุคลากร สามารถแสวงหาโดยการให้ออกมาจากองค์กร หรือผู้บังคับบัญชาในการชี้แนะให้เกิดการพัฒนาตนเอง

วัตถุประสงค์ของการบริหารราชการภาครัฐ คือ

1. งานสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้
2. ตอบสนองความต้องการที่ถูกต้องของผู้รับบริการ (ประชาชน)
3. สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดแก่สังคม
4. ต้องสร้างความถึงพอใจให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติ

การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

สำนักงาน ก.พ.

หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการ คือ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีบทบาทสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เป็นศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ โดยได้ศึกษาวิเคราะห์ยก่างนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน และผลักดันให้มีการประกาศใช้นโยบายและ มาตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้เป็นผลสำเร็จ โดยคณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติ เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532

2. เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในสาขาที่รับผิดชอบ โดยดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรหลัก 4 ด้าน ที่เป็นความจำเป็นร่วมกันของส่วนราชการ คือ ด้านการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการฝึกอบรม ด้านทัศนคติและค่านิยม รายละเอียดของการฝึกอบรม ทั้ง 4 ด้าน คือ

2.1 หลักสูตรการสัมมนาและฝึกอบรมด้านการบริหาร

1. การสัมมนานักบริหารระดับสูง หลักสูตรที่ 1
2. การสัมมนานักบริหารระดับสูง หลักสูตรที่ 2 (รองอธิบดี)
3. สัมมนานักบริหารระดับผู้อำนวยการกอง
4. สัมมนาหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
5. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา

2.2 หลักสูตรการสัมมนาและฝึกอบรมด้านการบริหารงานบุคคล

1. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานการบริหารงานบุคคล
2. การฝึกอบรมการดำเนินการทางวินัย
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์ตำแหน่ง
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description)
5. การสัมมนาการบริหารงานบุคคลระดับผู้บังคับบัญชา

2.3 หลักสูตรการสัมมนาและฝึกอบรมด้านการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง เทคนิคการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง เทคนิคการประเมินผลการฝึกอบรม

4. การฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรฝึกอบรม
5. สัมมนาผู้บริหารงานฝึกอบรม
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง เทคนิคการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความ
คุ้นเคยและการจัดกิจกรรมนันทนาการ
7. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การนำบริหารร่างกายในการฝึกอบรม
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)
9. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง เทคนิคการออกแบบและผลิตสื่อ
แผ่นใส
10. การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ธุรการฝึกอบรม
11. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง กรณีศึกษา

2.4 หลักสูตรการฝึกอบรมด้านจริยธรรม

1. การฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรจริยธรรม
2. การฝึกอบรมหลักสูตรจริยธรรมข้าราชการ

นอกจากนี้ยังได้จัดการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป

โดยแยกเป็น 2 ประเภท คือ

หลักสูตรการฝึกอบรมด้านปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพิเศษ ได้แก่

1. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
2. การฝึกอบรมหลักสูตรการปฏิบัติงานธุรการ
3. การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานธุรการ
4. การฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ
5. การฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรการเขียนหนังสือราชการ
6. การฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการสำนักงานสำหรับเลขานุการ นักบริหาร
7. การฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการเป็นเลขานุการ
8. การฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างชุดการเรียนด้วยตนเอง

หลักสูตรการฝึกอบรมด้านการพัฒนาคุณภาพงาน

1. การพัฒนาคุณภาพงานด้วย คิว ซี
2. การฝึกอบรมการศึกษางานทำงาน
3. การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยระบบ คิว ซี
4. การฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาสำหรับผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมกิจกรรม
คิว ซี
5. การฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการให้คำปรึกษากลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน

6. การฝึกอบรมหลักสูตรการประสานงาน คิว ซี
7. การฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรและผู้ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน

ศูนย์ผลผลิตแห่งประเทศไทย

เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกมาตรฐานการจัดการในประเทศให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการจำหน่ายต่อหน่วยของกิจการอุตสาหกรรมและการค้า ลักษณะของโปรแกรมการฝึกอบรมแบ่งเป็น 10 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. คอมพิวเตอร์เพื่อการพัฒนาการจัดการและการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ หลักสูตรเทคนิคการจัดการโดยใช้คอมพิวเตอร์ การวางแผนและดำเนินการสร้างระบบข้อมูลเพื่อการบริหารระบบการจัดการสำนักงานอัตโนมัติ การวิเคราะห์ การออกแบบระบบงานคอมพิวเตอร์ และการส่งถ่ายข้อมูล การบริหารศูนย์ข้อมูล

2. การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน ได้แก่ หลักสูตรการควบคุมพัสดุและสินค้าคงเหลือ การบัญชีเพื่อนักบริหารที่ไม่ใช่นักบัญชี การลดต้นทุนในธุรกิจอุตสาหกรรม การบริหารทุนหมุนเวียน การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม

3. การจัดการทั่วไป ได้แก่ หลักสูตรพื้นฐานการก่อตั้งและบริหารองค์การ เทคนิคการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ การจัดการกลยุทธ์ การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. การจัดการผลิต ได้แก่ หลักสูตรเทคนิคการวางแผนและควบคุมการผลิต การปรับปรุงวิธีการทำงานในอุตสาหกรรม ความปลอดภัยในงาน การประหยัดพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดการตลาด ได้แก่ หลักสูตรการตลาดเพื่อพนักงานในฝ่ายขาย การจัดการขาย การควบคุมพนักงานขาย ศิลปะการขายสินค้าอุปโภคบริโภค ศิลปะการขายสินค้าอุตสาหกรรม

6. การจัดระบบองค์การและจัดการสำนักงาน ได้แก่ หลักสูตรการจัดองค์การและวิธีปฏิบัติงานในองค์การ การปรับปรุงงานสำนักงาน การจัดการสำนักงาน ระบบงานเลขานุการ การปฏิบัติงานธุรการ สำหรับหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ การปฏิบัติงานธุรการสำหรับธุรกิจ การจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ การจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจ การต้อนรับที่มีประสิทธิผลสำเร็จ

7. การจัดการงานบุคคล ได้แก่ หลักสูตรการสอนและแนะนำงาน สัมพันธภาพในงาน การพัฒนาผู้บังคับบัญชา การจัดการงานบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชาทั่วไป วิธีฝึกอบรมในหน่วยงาน ศิลปะการบังคับบัญชา การประเมินผลการฝึกอบรม ศิลปะการจูงใจ พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม

8. การจัดการด้านการบริหารโครงการ ได้แก่ หลักสูตรการศึกษาโครงการสำหรับธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรม และการบริหารโครงการ

9. การส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ หลักสูตรความรู้พื้นฐานการเพิ่มผลผลิต การบริหารการเพิ่มผลผลิต ความรู้พื้นฐานการวัดการเพิ่มผลผลิตฯ 5 ส กับการเพิ่มผลผลิต ระบบข้อเสนอแนะเพื่อการเพิ่มผลผลิตเทคนิคการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต

10. การจัดการคุณภาพ ได้แก่ หลักสูตรการควบคุมคุณภาพสำหรับหัวหน้างาน แนวความคิดและการทำกิจกรรมคิวซี การบริหารงานโดยคิวซีซี (ภาคปฏิบัติ) บทบาทที่ปรึกษากลุ่มคิวซี และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

จากการศึกษาโปรแกรมการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตจะเห็นได้ว่า การจัดโปรแกรมฝึกอบรม ยึดถือความต้องการขององค์การ (organizational need) เป็นหลัก ซึ่งเป็นเช่นนี้ เพราะ 2 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การจัดตั้งศูนย์ และโปรแกรมที่จัดขึ้นเป็นการจัดให้บุคคลภายนอกจึงคงมีความลำบากในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมส่วนบุคคล (individual need) อย่างไรก็ตามจะเห็นว่ามีการฝึกอบรมที่ศูนย์ฯ จัดขึ้นหลายโปรแกรมที่มีลักษณะของการจัดการโดยทั่ว ๆ ไป ที่ทุกองค์การจำเป็นต้องจัดให้กับบุคลากรของตนเอง เช่น การจัดการทั่วไป คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาการจัดการ การจัดระบบของค์การและการจัดสำนักงาน การจัดงานบุคคล หรือ การจัดการด้านการบริหารโครงการ เป็นต้น ซึ่งในแต่ละโปรแกรมจะมีรายละเอียดของโครงการอันจะเป็นแนวทางในการดำเนินการงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มากพอสมควร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาบุคลากร คือ หน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายวิชาการกิจกรรมส่วนใหญ่เน้นในด้านการพัฒนาคณาจารย์ โดยการสนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศการพัฒนาการเรียนการสอนของคณาจารย์ ทั้งในระดับคณะและภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ลักษณะงานที่รับผิดชอบได้แก่

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนา ด้านการจัดการเรียนการสอน การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่

บริการด้านการประเมินผลการสอนของอาจารย์ โดยจัดทำแบบฟอร์มประเมินการสอนให้แก่คณาจารย์นำไปใช้โดยให้นิสิตประเมินผลการวิเคราะห์ต่าง ๆ และเก็บผลไว้เป็นความลับ โดยจะส่งผลให้เฉพาะอาจารย์ผู้เป็นเจ้าของเท่านั้น

รับผิดชอบบริหารโครงการจัดทำสื่อการสอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้คณาจารย์มีความสนใจและมีศักยภาพในการจัดทำสื่อการสอนมีโอกาสมผลิตสื่อการสอนที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

จัดทำเอกสารพัฒนาคณาจารย์ โดยจัดทำเป็นรูปของเอกสารประกอบการประชุมและเอกสารรายงานการประชุมสัมมนาเรื่องต่าง ๆ เอกสารเหล่านี้นอกจากจะใช้ประกอบการประชุมแต่ละครั้งแล้ว หน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ได้จัดส่งไปยังบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อาทิเช่น คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ สถาบันต่าง ๆ สถาบันวิทยบริการห้องสมุด คณะ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านพัฒนาคณาจารย์ของคณะต่าง ๆ ภายในจุฬาฯ และมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีการติดต่อกับหน่วยฯ เป็นประจำ รวมถึงหน่วยราชการอื่นที่มีบันทึกขอมาเป็นคราว ๆ ไป และได้ผลิตเอกสารทั้งที่เป็นรูปเล่มสมบูรณ์ 6 เล่ม เป็นเอกสารประกอบการประชุมจำนวน 10 ชุด

บริหารโครงการสัมมนาระดับภาควิชา มหาวิทยาลัยได้จัดสรรเงินจำนวนหนึ่ง เพื่อเป็นทุนอุดหนุนการจัดประชุมสัมมนาระดับภาควิชา เนื่องจากมหาวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญของภาควิชา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางวิชาการที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพราะเป็นจักรกลสำคัญที่สามารถทำให้งานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามปณิธานที่ตั้งไว้ ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

มหาวิทยาลัยมหิดล

หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร คือ งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาบุคลากรสาย ก หลักสูตรการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ ได้แก่

โครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ (mini MPAI) เป็นหลักสูตรสำหรับ ข้าราชการพนักงานในมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งดำรงตำแหน่งทางบริหารตั้งแต่รองอธิการบดีลงมา ผู้อำนวยการ กอง และหัวหน้าไม่ต่ำกว่าระดับ 6 หรือเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น และจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 7 ใช้เวลาในการฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่ประมาณ 300 ชั่วโมง (จัดฝึกอบรมในวันทำการวันละ 3 ชั่วโมง ตั้งแต่ 09.00 - 12.00 น.) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดล เสียค่าใช้จ่ายรายละเอียด 30,000 บาท หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการนี้คือ งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่

โครงการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา เป็นโครงการที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชา ได้มีโอกาสพบปะทำความคุ้นเคยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีโอกาสได้พิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาภาควิชา ตลอดจนสร้างข่ายงานด้านการบริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาด้านวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการบริหารเฉพาะเรื่องที่ทันสมัยและสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหาร

โรงแรมโอเรียนเต็ล

โรงแรมโอเรียนเต็ล ดำเนินการพัฒนาบุคคลใน 9 programme ใหญ่ คือ

1. IN - HOUSE TRAINING

พัฒนาเป็นกลุ่ม โดย จัดให้กับพนักงานของโรงแรมเท่านั้น มีหลักสูตรที่เน้นทั้งเทคนิคการทำงานในรอบข่ายงานของโรงแรม และมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับการเสริมการทำงานด้วย เช่น ภาษาอังกฤษ การเข้าสังคม จัดทุกเดือน เดือนละหลายหลักสูตร (บางเดือนมีถึง 17 หลักสูตร) หลักสูตรที่จัดขึ้น เช่น การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ แอร์โรบิค วัฒนธรรมไทย

2. LOCAL SEMINAR

พัฒนาเป็นรายบุคคล โดย กำหนดตัวบุคคลพร้อม เรื่อง และเวลาสถานที่ที่จะพัฒนาไว้แล้ว และหลักสูตรที่จะจัดจะตรงกับงานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา

3. RESIDENTIAL SEMINAR

พัฒนาเป็นกลุ่ม โดย ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงการทำงานมาแล้วระยะหนึ่ง การจัดสัมมนาต่างจังหวัดทั้งหมด หลักสูตรที่จัด เช่น ธรรมะ (ที่สวนโมกข์) การสร้างทีมงาน

4. CROSS EXPOSURE

พัฒนาเป็นรายบุคคล โดย เป็นการให้ไปทำงานในหน่วยงานหรือสถาบันอื่นใดในตำแหน่งเดิม และมีกำหนดเวลาแน่ชัด

5. CROSS EXPOSURE (OVERSEAS)

พัฒนาเป็นรายบุคคล โดยจัดให้กับพนักงานในเครือของโรงแรมที่อยู่ในต่างประเทศ

6. EDUCATIONAL TRAINEES (OVERSEAS)

พัฒนาเป็นรายบุคคล โดยเน้นหัวข้อ/เรื่องที่กำหนดให้ส่งไปพัฒนาในหน่วยงาน/สถาบันอื่น ภายในประเทศเวลาประมาณ 4 สัปดาห์

7. EDUCATIONAL TRAINEES (OVERSEAS)

พัฒนาเป็นรายบุคคล โดย ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นพนักงานชาวต่างประเทศในเครือข่ายโรงแรม โรงแรมโอเรียนเต็ลของไทย เป็นผู้ให้การพโรงแรม โรงแรมโอเรียนเต็ลของไทย เป็นผู้ให้การพัฒนา ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน

8. CAREER DEVELOPMENT PROGRAMME (EXTERNAL)

พัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อเตรียมบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของโรงแรมใช้เวลาประมาณ 18 เดือน มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้า PROGRAMME นี้ไว้ชัดเจน เนื้อหาจะครอบคลุมงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงแรมทุกเรื่อง

9. CAREER DEVELOPMENT PROGRAMME (INTERNAL)

พัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อเตรียมบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในอนาคต ใช้เวลาประมาณ 2 ปี มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้า PROGRAMME ชัดเจนจะหมุนเวียนไปทำงานในทุก ๆ ฝ่าย ของโรงแรม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า โรงแรมโอเรียนเต็ล

1. มีการพัฒนาบุคคลทั้งที่เป็นกลุ่ม และเป็นรายบุคคล
2. มีเนื้อหาทั้งด้านเทคนิค และด้านเสริมการทำงาน
3. มีการส่งคนของโรงแรมไปพัฒนาในต่างประเทศ ขณะเดียวกันรับชาวต่างประเทศ มาพัฒนาอีกด้วย ซึ่งต้องเป็นโรงแรมในเครือโอเรียนเต็ล
4. มีการเตรียมผู้ที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหารอย่างมีขั้นตอน

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

มีการแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรม ดังนี้

- 1) กลุ่มฝึกอบรมด้านการบริหาร
 - สายงานด้านการบริหารและจัดการ
 - สายอบรมด้านธุรกิจ
- 2) กลุ่มฝึกอบรมด้านการดำเนินงาน
 - สายอบรมด้านบริการลูกค้า
 - สายฝึกอบรมด้านสินเชื่อ
 - สายฝึกอบรมด้านระบบงานและคอมพิวเตอร์
- 3) กลุ่มสนับสนุนการฝึกอบรม
 - สายวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม
 - สายโสตทัศนอุปกรณ์และเผยแพร่
 - สายระบบข้อมูลฝึกอบรมและสารบรรณ

มีการจัดฝึกอบรมตลอดทั้งปี เป็นระยะ ๆ พนักงานจะหมุนเวียนมาเข้ารับการอบรม ตลอดอายุการทำงาน โดยเริ่มจากโครงการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานใหม่ โครงการเราคือไทยพาณิชย์ โครงการเพิ่มคุณค่าไทยพาณิชย์ โครงการคลื่นลูกใหม่ โครงการผู้นำเพื่ออนาคต โครงการพัฒนาพนักงานสินเชื่อ โครงการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้น โครงการพัฒนาธุรกิจ เฉพาะด้าน และโครงการยกระดับความรู้ทางธุรกิจให้กับพนักงาน

บริษัท การบินไทย จำกัด

จุดประสงค์ของการฝึกอบรม เน้นการฝึกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะ เจตคติที่ดีต่อการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จุดประสงค์เฉพาะ แบ่งเป็นหน่วยย่อยหรือทักษะ (skill) ซึ่งได้จากแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

- ไม่มีการประเมินความต้องการจากบุคลากร (no need assessment) นโยบายและจุดประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรม จะมีการชี้แจงอย่างละเอียด และชัดเจนในคู่มือการฝึกอบรม

การสมัครเข้ารับการฝึกอบรม ผู้สมัครต้องผ่านการอนุมัติให้เข้ารับการอบรมจากผู้บังคับบัญชา ส่วนการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรมนั้นขึ้นอยู่กับ

- ตำแหน่งหน้าที่และลักษณะของงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน
- ประสบการณ์ในการฝึกอบรมหน่วยทักษะที่จำเป็นมาก่อน (prerequisite skills)

การประเมินผลหลังการฝึกงาน จะกระทำเสมอเพื่อ

1. ประเมินสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรม โดยใช้ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์
2. ต้องการข้อมูลย้อนกลับ (feed back) จากผู้เข้ารับการอบรมเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเนื้อหาและวิธีการอบรมครั้งต่อไป

การปฐมนิเทศ (orientation course)

ลูกจ้างใหม่ทุกคนจะต้องผ่าน orientation course เสมอ หลังจากนั้นจึงเลือกหน่วยการฝึกที่สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของตนเอง

หน่วยการฝึกแบ่งเป็น 3 ระดับ ตามลำดับของการฝึกดังนี้

ระดับ 1 การฝึกอบรมทั่วไป ได้แก่ หลักสูตร orientation course ความรู้ทั่วไปด้านการบินพาณิชย์ ความรู้ทั่วไปด้านคอมพิวเตอร์ การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาทักษะด้านบริการ ฯลฯ

ระดับ 2 ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่หลักสูตร การใช้กระบวนการกลุ่มในการพัฒนาตนเอง จิตวิทยาการจัดการ การอบรมเชิงปฏิบัติ ฯลฯ

ระดับ 3 พัฒนาการจัดการ (management development) ได้แก่หลักสูตรเทคนิคการให้คำแนะนำ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (ระดับนี้เน้นทักษะการบริหารงาน)

บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด

ได้จัดการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท เข้าใจในงานที่ปฏิบัติ มีความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจัดการบริหารงานที่ให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรของบริษัท ไอบีเอ็ม เน้น 3 กระบวนการ คือ จัดการฝึกอบรมขั้นต้นให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดการพัฒนาผู้บริหาร

การฝึกอบรมขั้นต้น ได้แก่ หลักสูตรการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในสายงานเบื้องต้น และวิธีการฝึกอบรม

การปฐมนิเทศ จัดโดยฝ่ายบุคคลใช้ระยะเวลา 5 วัน อบรมภายใน 3 เดือนแรกของการทำงาน

หัวข้อการฝึกอบรม ได้แก่

- * ปรัชญาและหลักการของบริษัทฯ
- * ข้อปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ
- * ความรู้เกี่ยวกับองค์กร
- * การปฏิบัติงานและการให้บริการอย่างมีคุณภาพ
- * การจัดการแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผล
- * คำตอบแทนและสวัสดิการ
- * สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- * การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
- * แผนพัฒนาบุคคล (EDP)

การฝึกอบรมในสายงานเบื้องต้น ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมสายงานขั้นพื้นฐาน (entry level training) การฝึกอบรมเทคนิคและคอมพิวเตอร์หลักสูตรระบบสื่อสารอัตโนมัติภายในบริษัทฯ การใช้เครื่อง PC ระบบงานคอมพิวเตอร์ที่ใชภายในสายงาน เทคนิคเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ

- ห้องสมุด
- หลักสูตรในคอมพิวเตอร์
- เทป/วิดีโอ/เลเซอร์ดิสค์

การเรียนรู้ในห้องเรียน การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (OJT)

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เน้นการให้แนวทางเกี่ยวกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ การสร้างเสริมทักษะด้านเทคนิคและสายงานอาชีพและแผนพัฒนาบุคคล (EDPI) หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมได้ คือ การให้แนวทางเกี่ยวกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจมีการจัดประชุมใหญ่ประจำปี

ประชุมพนักงานประจำไตรมาส ประชุมวางแผนนโยบาย ประชุมแผนก สนทนากับผู้บริหารระดับสูง จัดทำสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ (Think Magazine, สารสัมพันธ์) และโทรทัศน์วงจรปิด

การสร้างเสริมทักษะด้านเทคนิคและสายงานอาชีพ ขึ้นอยู่กับความต้องการของธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า แผนพัฒนาบุคคล นโยบายพัฒนาบุคลากร การสร้างฐานข้อมูลและวิเคราะห์ ทักษะความชำนาญ กระบวนการพัฒนาและสร้างเสริมทักษะ วิธีการพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ ห้องสมุด หลักสูตรคอมพิวเตอร์ เทป/วิดีโอ/เลเซอร์ดีสค์ การเรียนรู้ในห้องเรียน การเข้าร่วมสัมมนาที่จัดโดยองค์กรต่าง ๆ การสอนหนังสือ การฝึกงานในหน่วยงานต่าง ๆ การสอนหนังสือ การฝึกงานในหน่วยงานต่าง ๆ

แผนพัฒนาบุคคล (employee development plan) ที่มาคือปรัชญาของบริษัท ซึ่งเน้นการให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นพนักงาน ช่วยพนักงานพัฒนาศักยภาพและใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ การปลูกฝังความรับผิดชอบของพนักงานเน้นนโยบายให้พนักงานรู้เป้าหมายในชีวิตการทำงานของตนเองวางแผนทางการก้าวหน้า สำรวจตัวเอง (ความชอบ ความถนัด ความตั้งใจ ความบกพร่อง) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบต่อตนเอง

การกำหนดบทบาทของผู้จัดการ กระทำโดยกระตุ้นให้พนักงานเริ่มคิดถึงสายอาชีพที่เป็นไปได้ให้คำปรึกษาและแนะนำ ให้ข้อมูลและรายละเอียดของสายอาชีพนั้น ๆ ทดสอบดูความต้องการที่แท้จริงของพนักงานร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาบุคคล เป็นผู้สนับสนุนและนำทาง

กิจกรรมแผนพัฒนาบุคคลจัดทำโดย ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยผู้จัดการโดยตรง วางแผนขั้นตอนการฝึกอบรมที่ชัดเจน มอบหมายงานพิเศษให้ทำสลับเปลี่ยนงานชั่วคราว เรียนรู้งานกับผู้ชำนาญงานอย่างใกล้ชิด เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ

การพัฒนาผู้บริหาร

- ผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าปีละ 40 ชม
- * การฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารคน 24 ชม
- * การบริหารงานด้านธุรกิจ 16 ชม

โครงการพัฒนาผู้บริหาร ประกอบด้วย

- หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น
- หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง
- หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง
- การประชุมผู้จัดการทุก 2 เดือน
- การฝึกอบรมการบริหารคนประจำปี
- การฝึกอบรมที่จัดโดยองค์กรต่าง ๆ
- การให้ฝึกปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นระยะเวลาหนึ่ง

การให้ฝึกปฏิบัติงานในสายงานอื่น

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ประกอบด้วยบริษัทในเครือฯจำนวนมาก มีทั้งเงินทุน มีตลาด มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก เพราะถือว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีค่า ซึ่งจะต้องพัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยกำหนดเป็นนโยบายหลัก 3 ประการ คือ

1. สร้างคน เตรียมคน พัฒนาคคนให้ทันกับความเจริญเติบโตขององค์การ
2. พัฒนาพนักงานแต่ละระดับให้สอดคล้องกัน
3. พัฒนาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

ผู้บริหารของเครือซีเมนต์ไทย เชื่อในหลักการพัฒนาพนักงานว่าเป็นการลงทุนระยะยาวและเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ บริษัทได้จัดสรรงบประมาณ เพื่อการนี้โดยเฉพาะประมาณ 3.5% ของเงินเดือนค่าใช้จ่ายในแต่ละปี ซึ่งไม่ขึ้นกับผลกำไรในการดำเนินธุรกิจของแต่ละปี การพัฒนาพนักงานทุกระดับของพนักงานเครือซีเมนต์ไทย ได้กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. พนักงานจัดการ ควรเข้าฝึกอบรมคนละประมาณ 10 วันปี
เรื่องหลัก : การบริหาร (management)
เรื่องรอง : ความรู้ในหน้าที่งาน (function/technical และการเพิ่มผลผลิต)
(productivity improvement)
2. พนักงานบังคับบัญชา ๗ คนละประมาณ 10 วันปี
เรื่องหลัก : ความรู้ในหน้าที่และเรื่องธุรกิจ
เรื่องรอง : การบริหาร
3. พนักงานปฏิบัติการ คนละประมาณ 7 วันปี
เรื่องหลัก : ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ
เรื่องรอง : การทำงานเป็นทีม/ทัศนคติในการทำงาน

แนวทางการจัดหลักสูตรให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ นั้น พนักงานระดับสูงจะได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารมากและจะน้อยลงในระดับที่สูงขึ้นไป แนวความคิดก็คือพนักงานจัดการรับผิดชอบเรื่องการบริหาร พนักงานบังคับบัญชา ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่และการบริหารได้เสียกัน ส่วนพนักงานปฏิบัติการรับผิดชอบเรื่องงานในหน้าที่ จึงต้องฝึกอบรมให้ตรงกับระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ

การจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแบ่งเป็น 3 หน่วยงาน คือ

1. ศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย ดูแลการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานจัดการของเครือฯ โดยเน้นการฝึกอบรมด้านการบริหาร

2. ศูนย์ฝึกอบรมการตลาด จัดฝึกอบรมด้านการตลาดและการขายให้กับพนักงานทั้งเครือฯ ในหน้าที่รองกิจการของตนและเรื่องธุรกิจทั่วไป

การจัดหลักสูตรฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) เกือบทั้งหมด วิทยากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานของบริษัทและเชิญวิทยากรที่ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ทั้งจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนจากองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มาร่วมสอนด้วย

เครือซีเมนต์ไทย มีอุดมการณ์หลักที่สำคัญคือ "เชื่อมั่นในคุณค่าของคน" โดยถือว่าคนเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด คนของเครือซีเมนต์ไทย นอกจากจะได้รับการพัฒนาให้เป็นคนเก่งแล้ว ยังพัฒนาให้เป็นคนดีอีกด้วย ผู้บริหารของเครือซีเมนต์ไทยทุกระดับจะได้รับการปลูกฝังให้ยึดมั่นในอุดมการณ์และดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณโดยเคร่งครัดด้วย

หลักสูตรระดับต้นสำหรับพนักงานปฏิบัติงาน ได้แก่ ปฐมนิเทศ จิตวิทยาการทำงานและการทำงานเป็นทีม เสริมทักษะการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารกับงานสารบรรณ จิตวิทยาความสัมพันธ์ MINI ABRIDGED BUSINESS CONCEPT (MINI ABC) QUALITY CIRCLE

หลักสูตรระดับกลางสำหรับพนักงานบังคับบัญชา ได้แก่ ปฐมนิเทศ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงงานสำนักงาน การเสนองานที่มีประสิทธิผล จิตวิทยาในการทำงานและการทำงานเป็นทีม ABRIDGED BUSINESS CONCEPT (ABC) WORKING TOGETHER PROGRESS TOGETHER QUALITY CIRCLE

หลักสูตรระดับสูงสำหรับพนักงานจัดการ ได้แก่ SENIOR MANAGEMENT CONFERENCE (SMC) MANAGEMENT DEVELOPMENT SEMINAR (MDS) MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM (MDP) BUSINESS CONCEPT DEVELOPMENT (BCD) PERSONNEL WORKSHOP MANAGEMENT BRIEFING

สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ

เป็นหน่วยงานสังกัดกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย หลักสูตรของสถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจมี 5 หลักสูตร คือ หลักสูตรการบริหารงานตำรวจชั้นสูง หลักสูตรผู้กำกับการ หลักสูตรฝ่ายอำนวยการตำรวจ หลักสูตรสารวัตรและหลักสูตรการสืบสวนคดีอาญา

หลักสูตรการบริหารงานตำรวจชั้นสูง เป็นการอบรมที่จัดสำหรับข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งรองผู้บังคับการหรือเทียบเท่า ข้าราชการทหารยศพันเอก นาวาเอกหรือนาวาอากาศเอก และได้รับเงินเดือน ระดับ น.5 ข้าราชการนอกสังกัดกรมตำรวจจะต้องดำรงตำแหน่งระดับ 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไป แต่ไม่เกินระดับ 9 หรือเทียบเท่า ใช้ระยะเวลาในการอบรมไม่เกิน 24 สัปดาห์ ประกอบด้วยหมวดวิชาพื้นฐานอารยธรรมไทย หมวดวิชาการเมือง เศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา การบริหารงาน หมวดวิชาการตำรวจ การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพ การประสานงาน หมวดวิชาการวิจัยและการจัดทำเอกสารวิจัย การฝึกและพัฒนาอุดมการณ์ การปฏิบัติราชการตำรวจ การศึกษาดูงาน และการพลาณามัย

หลักสูตรผู้กำกับการ เป็นการอบรมสำหรับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรมียศพันตำรวจโทและดำรงตำแหน่งรองผู้กำกับการหรือเทียบเท่า ข้าราชการทหารมียศเทียบเท่าข้าราชการตำรวจข้าราชการพลเรือน ระดับ 7 หรือเทียบเท่า ใช้ระยะเวลาในการอบรมไม่เกิน 26 สัปดาห์ ประกอบด้วย หมวดวิชาทั่วไป ได้แก่ สถานการณ์โลกในปัจจุบัน สถานการณ์ประเทศไทยและภาวะเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน หมวดวิชาการบริหารหมวดวิชาการตำรวจ การบรรยายพิเศษ การวิจัยและการจัดทำเอกสารวิจัย การแก้ปัญหาที่บังคับการ การฝึกและพัฒนาอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานทบทวน การใช้อาวุธปืน การศึกษาดูงานและพลาณามัย

หลักสูตรฝ่ายอำนวยการตำรวจ เป็นการอบรมที่จัดสำหรับข้าราชการตำรวจที่มียศตั้งแต่ร้อยตำรวจเอกขึ้นไป แต่ไม่สูงกว่าพันตำรวจโท ถ้าเป็นข้าราชการทหารหรือข้าราชการอื่นต้องมียศหรือระดับเทียบเท่า ใช้ระยะเวลาในการอบรมไม่เกิน 30 สัปดาห์ เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย หมวดวิชาทั่วไปการบริหารวิชาการตำรวจ วิชาการฝึก การบรรยายพิเศษ การศึกษาดูงาน และการพลาณามัย

หลักสูตรสารวัตร เป็นการอบรมที่จัดสำหรับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่ดำรงตำแหน่งรองสารวัตร หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า ต้องสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจหรือมีความรู้ปริญญาตรีหรือเป็นตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่มีผลการปราบปรามหรือการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ใช้ระยะเวลาอบรมไม่เกิน 15 สัปดาห์ เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วยหมวดวิชาการบริหารงานตำรวจ หมวดวิชาการตำรวจ หมวดวิชาทั่วไป หมวดวิชาเฉพาะสายและวิชาพลศึกษา

หลักสูตรการสืบสวนคดีอาญา เป็นการอบรมสำหรับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรระดับรองสารวัตรหรือเทียบเท่า ข้าราชการพลเรือน ระดับ 3 ขึ้นไป ใช้ระยะเวลาการอบรมไม่เกิน 20 สัปดาห์ ประกอบด้วยวิชาหลักและวิธีการสืบสวนทั่วไป การสืบสวนสอบสวนความผิดตามกฎหมายอาญาที่สำคัญ มนุษย์สัมพันธ์ในหน้าที่ตำรวจ การพลศึกษาและการต่อสู้ป้องกันตัว การบรรยายพิเศษ การศึกษาดูงาน การพัฒนาอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการตำรวจ