

# การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ Needs Assessment for Development of Supporting Personnel of Thaksin University

เจนจิรา วิศพันธ์  
Jenjira Witsaphan  
เกษตรชัย และทีม  
Kasetchai Laeheem

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ และศึกษาวิธีการในการพัฒนาของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้แบบแผนการวิจัยประเภทการประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้แบบสอบถามมีรูปแบบการตอบข้อมูลสองชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญของค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นอันดับแรก คือ ด้านความรู้ มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจ ด้านทักษะ มีความต้องการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน และด้านเจตคติ มีความต้องการพัฒนาเจตคติที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ เลือกให้ความสำคัญต่อวิธีการพัฒนาเป็นอันดับแรก คือ แบบรายบุคคล เลือกให้ความสำคัญกับวิธีการฝึกอบรมในงาน และแบบรายกลุ่ม เลือกให้ความสำคัญกับวิธีการส่งไปดูงานกับหน่วยงานภายนอก

**คำสำคัญ :** การประเมินความต้องการจำเป็น, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพัฒนามนุษย์และสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ศิลปธรพัฒนามนุษย์และสังคม, ภาควิชาสวัสดิศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## Abstract

The objectives of this study were to assess needs for development of supporting personnel of Thaksin University, and to explore development methods for supporting personnel of Thaksin University. This survey study employed a needs assessment research design, and the equivalent forms method was used to collect data from 320 subjects. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The needs indexes were arranged according to their priority.

The results of the study revealed the following.

1. Supporting personnel of Thaksin University's needs for development were arranged according to priority as follows: the first priority was needs for knowledge about techniques for building up encouragement, followed by needs for skills in using English about their work, and needs for developing attitudes towards change management.

2. Supporting personnel of Thaksin University chose to attach major importance to development methods as follows: for individual development methods, in-service training was given first priority, followed by group development methods where priority was given to study visits to other organizations.

**Keywords :** Needs Assessment, Human Resource Development

### บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการบริหารงานขององค์การที่สามารถทำให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง หรือความเสื่อมโทรมได้ ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ ในแง่ที่ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดทั้งปวงประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สภาพบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากองค์การใดที่ทรัพยากร

มนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง องค์กรนั้นย่อมมีโอกาที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2553) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ซูซัย สมิทไกร (2548) ที่ว่ามนุษย์ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ หรือเป็น สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ผู้ที่มีความรู้หรือปัญญาดีกว่าย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้อื่น เช่นเดียวกันกับองค์กรต่าง ๆ ที่มีการครอบครองความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับลูกค้าและทักษะวิชาชีพซึ่งทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือที่เรียกว่า “ทุนปัญญา (Intellectual Capital)” ก็ย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินการสูงกว่าองค์กรที่ไม่มีทุนปัญญา

คน จัดเป็นทุนทางปัญญา ซึ่งมูลค่าของคนจะอยู่ที่พฤติกรรมและผลของการทำงาน และด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้องค์กรต่าง ๆ พยายามมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานของตนให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะถือว่าคนจะเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) ที่สำคัญ ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวังไว้ (อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ(2551) กล่าวไว้ในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ข้อที่ 4 การพัฒนาประเทศในอนาคตตั้งอยู่บนฐานพันธกิจและเป้าหมายที่เหมาะสมกับยุคสมัยและมีความก้าวหน้า มีสมดุลกับพลวัตการเปลี่ยนแปลง ในบรรดาแผนระดับชาติทั้งหลาย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ได้กำหนดพันธกิจ 4 ด้าน คือ และหนึ่งในพันธกิจนั้นก็คือการพัฒนาคน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพคน พัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน รักษาฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และพัฒนาระบบธรรมภิบาลทั้งของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในขณะเดียวกันอุดมศึกษาก็มีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมากกับเป้าหมายนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการพัฒนาคน พัฒนาความรู้ และบทบาทของอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม

มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของภาคใต้ ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนสถานะตนเองตามแนวความคิดที่จะนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ตั้งแต่ พ.ศ. 2551

โดยมีสถานะที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวงกรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น และมีอิสระในการบริหารจัดการ ทั้งทางด้าน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง ให้สามารถบริหารจัดการและพัฒนางานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญยังเป็นความท้าทายของผู้บริหารและพนักงานทุกคน ที่จะต้องร่วมกันสร้างจุดขายทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ภายใต้การแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ ที่มีความเป็นเลิศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคม ที่มีองค์รวมแห่งความรู้ ปัญญาและจริยธรรม สามารถบูรณาการและต่อยอดภูมิปัญญา เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตและสังคมที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพราะความสำเร็จในการดำเนินงานและการสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นขึ้นอยู่กับคน หรือบุคลากรผู้ผลักดัน ให้แผนการทั้งหลายกลายเป็นความจริง หากมหาวิทยาลัยทักษิณ มีบุคลากรซึ่งเพียบพร้อมไปด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ แล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ ก็สามารถเป็นไปอย่างราบรื่น ในทางตรงกันข้าม การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทักษิณ จะประสบอุปสรรคต่าง ๆ หากบุคลากรขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูนปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทักษิณได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2557 ตามความเห็นชอบของคณะกรรมการนโยบายและการพัฒนามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมคณะกรรมการนโยบายและการพัฒนามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 5/2554 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2554 ที่ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล สำนักงานมหาวิทยาลัยได้นำเสนอ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแข่งขันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร 2 ยุทธศาสตร์จาก 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1

ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับอย่างทั่วถึงต่อเนื่อง และเหมาะสม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความร่วมมือในการสร้างเครือข่าย การพัฒนาบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงาน (มหาวิทยาลัยทักษิณ 2554)

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสักเพียงไร หากทว่าการส่งเสริมและให้ความสำคัญนั้นขาดซึ่งความต้องการ ของบุคลากรอย่างแท้จริงแล้ว ก็ไม่สามารถทำให้การพัฒนานั้นเกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ ผลขึ้นมาได้ ดังที่ สุวิมล ว่องวานิช (2548) กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันพบว่าการประเมินความ ต้องการจำเป็นได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้หากองค์กรได้จัดหางบหรือโครงการใด ๆ โดยไม่มีการคำนึงถึงความต้องการจำเป็นในระดับบุคคลหรือกลุ่มคนต่าง ๆ ย่อมก่อให้เกิด ปัญหาในทางปฏิบัติ และปัญหาอื่น ๆ ตามมาอย่างไม่สิ้นสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานหรือ โครงการด้านการบริการสังคมการละลายต่อความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการอาจเป็นเหตุ ให้งานหรือโครงการนั้น ๆ ขาดความร่วมมือและไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือให้บริการไม่ตรงกับ ความต้องการจำเป็น ทำให้เกิดความล่าช้า และสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ทั้งนี้การประเมินความต้องการจำเป็น มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นที่เป็น ความต้องการจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและดำเนิน โครงการใหม่ และใช้ในการปรับปรุงโครงการที่มีอยู่เดิม นอกจากนี้การประเมินความต้องการ จำเป็นยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกตัดสินใจดำเนินการกับความจำเป็น หรือปัญหาที่มีความสำคัญสูงสุดก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัย เรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางของพัชรี ชันหาสะวะ(2544) พบว่าครูมีความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ในด้านพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและด้านผลที่เกิดกับผู้เรียน อย่างเร่งด่วนมากกว่าด้านความรู้และด้านทัศนคติ และการศึกษาค้นคว้างานวิจัย เรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นการฝึกอบรมเพื่อการจัดการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะของ ข้าราชการครู สาขาช่างอุตสาหกรรม ของกลุ่มสถานศึกษาภาคกลาง สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาของดาวรุ่ง อินนอก (2552) พบว่าความต้องการจำเป็นในการ ฝึกอบรมเพื่อจัดการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะด้านความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติ ของครูผู้สอน จัดเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ด้านการออกแบบและการจัดการเรียนการสอนแบบ ฐานสมรรถนะครูผู้สอน 2) ด้านการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะ 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ และ 4) ด้านการจัดการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะ

จากแนวคิดและการศึกษาค้นคว้างานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการพัฒนาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแข่งขันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ จากข้อมูลบุคลากรในมหาวิทยาลัยทักษิณ พบว่าเป็นบุคลากรประเภทวิชาการ สายสนับสนุน ร้อยละ 56.61 (มหาวิทยาลัยทักษิณ. 2554) ของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรเหล่านี้มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการสนับสนุนงานภายในมหาวิทยาลัยทักษิณ ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ ให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจและให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของบุคลากร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่นับวันจะมีเพิ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังป้องกันการสูญเสียชีวิตทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์หรืออย่างแท้จริง

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน สายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยทักษิณ จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ
2. เพื่อสำรวจวิธีการพัฒนาด้านของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน สายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยทักษิณ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ จำนวน 535 คน (มหาวิทยาลัยทักษิณ. 2554) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการของยามานะ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับร้อยละ 5 และทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 230 คน

### 2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ

2.2 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของคุณลักษณะแต่ละด้าน

2.3 สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการวัดแต่ละด้าน โดยผู้วิจัยดัดแปลงและปรับปรุงจากนักวิจัยท่านอื่น ๆ ประกอบ เช่น รัตนากร ภูเจนนบ (2551) และดาวรุ่ง อินนอก(2552) นำ ข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ และสรุปรายละเอียดรูปแบบการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และ รายได้ เป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความในช่องว่าง

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ มีรูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการประเมิน ความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่มีในปัจจุบัน ส่วนที่ 2 เป็นการประเมิน ความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่คาดหวัง

โดยผู้ตอบแบบสอบถาม จะประเมินค่าความต้องการจำเป็นที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนา ทั้ง 3 ด้าน ของตนเองจากแบบสอบถามแต่ละข้อตามระดับการประเมิน 5 ระดับทั้ง 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ความต้องการจำเป็นต่อประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนา ด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่มีในปัจจุบัน

5 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ อยู่ในระดับมาก

3 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 2** ความต้องการจำเป็นต่อประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนา ด้านความรู้/ทักษะ/  
เจตคติ ที่คาดหวัง

5 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับความคาดหวังทั้งด้านความรู้/ทักษะ/  
/เจตคติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับความคาดหวังทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ  
อยู่ในระดับมาก

3 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับความคาดหวังทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ  
อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับความคาดหวังทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ  
อยู่ในระดับน้อย

1 หมายความว่า เป็นประเด็นที่ตรงกับความคาดหวังทั้งด้านความรู้/ทักษะ/เจตคติ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา ที่ต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร  
แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบรายบุคคล และแบบรายกลุ่ม

**ตอนที่ 4** ข้อคำถามปลายเปิดเสนอแนะในเรื่องของความต้องการพัฒนาตนเอง  
เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบ  
ความสอดคล้อง ครบคลุมของเนื้อหาและความชัดเจนของข้อคำถาม โดยนำมาหาค่าดัชนี  
ความสอดคล้อง ( Item Objective Conguence Index(IOC)) และพิจารณาเลือกข้อ  
คำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.5-1.0 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง  
น้อยกว่า 0.5 นำไปปรับปรุงและแก้ไข

2.5 นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและ  
ลูกจ้างสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยทักษิณ จำนวน 30 ชุด เพื่อหาความเชื่อมั่น(reliability)  
โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา(Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)  
ผลปรากฏว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9604 และจำแนกเป็นราย  
ด้านได้ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.9173 ด้านทักษะ มีค่าเท่ากับ 0.9167  
ด้านทัศนคติ มีค่าเท่ากับ 0.923



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม 2554 โดยแบ่งการจัดเก็บออกเป็นสองกรณี คือ 1) กรณีที่ผู้วิจัยดำเนินการแจกและจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและ 2) จัดส่งไปยังบุคลากรตามรายชื่อที่จับฉลากได้

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดำเนินการดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งรายได้ เป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความในช่องว่าง เป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ มีรูปแบบการตอบข้อมูลสองชุด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ **ส่วนที่ 1** เป็นการประเมินความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่มีในปัจจุบัน **ส่วนที่ 2** เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่คาดหวัง

ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดลำดับความสำคัญของค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index:  $PNI_{modified}$ ) และในกรณีที่ค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากันจะพิจารณาจากค่า PNI ประกอบ

ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวานิช. 2548) คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{ค่า } PNI_{modified} = (I-D)/D$$

เมื่อ I = ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่คาดหวัง

D = ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่มีในปัจจุบัน

$$\text{ค่า } PNI = (I-D) \times I$$

เมื่อ I = ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่คาดหวัง

D = ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่มีในปัจจุบัน

**ตอนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา ที่ต้องการในการพัฒนาของบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบรายบุคคล และแบบรายกลุ่ม

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

**ตอนที่ 4** ข้อคำถามปลายเปิดเสนอแนะในเรื่องของความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างอิสระใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) แล้วจัดหมวดหมู่

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทักษิณ จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็น เมื่อวิเคราะห์จากความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับค่าเฉลี่ยของด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ที่คาดหวัง เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยการหาค่า PNI<sub>modified</sub> และหากพบว่าค่า PNI เท่ากัน พิจารณาจากค่า PNI ประกอบ มีผลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ มีค่าดัชนีโดยรวม (PNI<sub>modified</sub> = 0.44) รายการที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ความรู้ด้านเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจ รองลงมาคือ ความรู้ด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์การ ส่วนรายการที่มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ความรู้ด้านการจัดกิจกรรม 5 ส

1.2 ด้านทักษะ มีค่าดัชนีโดยรวม (PNI<sub>modified</sub> = 0.48) รายการที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ทักษะการเป็นวิทยากรฝึกอบรม ส่วนรายการที่มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านเจตคติ มีค่าดัชนีโดยรวม (PNI<sub>modified</sub> = 0.41) รายการที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ การสร้างทีมงานมืออาชีพและนำทีมไปสู่จุดสูงสุดขององค์การ ส่วนรายการที่มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ จิตสำนึกที่ดีที่มีต่อองค์กร

## 2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาของบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือแบบรายบุคคลและแบบรายกลุ่ม

ผลการจากการตอบแบบสอบถาม ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาของบุคลากร ซึ่งกำหนดให้เลือกตอบโดยจัดลำดับความสำคัญ 3 ลำดับ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

2.1 แบบรายบุคคล พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 จำนวนมากที่สุด คือ วิธีการฝึกอบรมในงาน รองลงมา คือ โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง และบุคลากรให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ วิธีการแบบฝึกหัดรายบุคคลและการฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง สำหรับวิธีการที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 จำนวนมากที่สุด คือ การฝึกอบรมในงาน รองลงมา คือ การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ และให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง และแบบฝึกหัดรายบุคคล ส่วนวิธีการที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 จำนวนมากที่สุด คือ วิธีการฝึกอบรมในงาน รองลงมา คือ การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ และมีให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง และแบบฝึกหัดรายบุคคล

2.2 แบบรายกลุ่ม พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 จำนวนมากที่สุด คือ วิธีการส่งไปดูงานกับหน่วยงานภายนอก รองลงมา คือ การศึกษาต่อ และให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ การสาธิต เกมเชิงธุรกิจ การแสดงบทบาทสมมติและการแสดงแบบพฤติกรรม สำหรับวิธีการที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 จำนวนมากที่สุด คือ การส่งไปดูงานกับหน่วยงานภายนอก รองลงมา คือ การจัดให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน และบุคลากรให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ เกมเชิงธุรกิจ ส่วนวิธีการที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 จำนวนมากที่สุด คือ การส่งไปดูงานกับหน่วยงานภายนอก รองลงมา คือ ทักษะศึกษา และมีบุคลากรเลือกให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ การสาธิต และการจำลองสถานการณ์

## 3. อภิปรายผล

จากการศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยทักษิณ พบว่าบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยทักษิณ มีความต้องการจำเป็นที่จะได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านความรู้ พบว่า บุคลากรมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจ เป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เพราะขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับบุคคล งาน และหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล มีอิสระในการบริหารจัดการองค์การ ทั้งทางด้านงบประมาณ วิชาการ และบุคลากร ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การเอง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและพัฒนาองค์การ ได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการดังกล่าวประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความใส่ใจและต้องเร่งพัฒนาอย่างเร่งด่วน จึงเป็นความรู้ทางด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในองค์การ ซึ่งความรู้ดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้งานของหน่วยงาน บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เมื่อบุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี ก็จะแสดงออกทางความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน คือ ความสุขและความผูกพันกับงานขององค์การ ลดปัญหาการสูญเสียที่เกิดจากการลาออกได้เพิ่มขึ้นด้วย ดังคำกล่าวของ ทวีศักดิ์ ถึกไทย (2545) ที่ว่าขวัญกำลังใจของบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง สำหรับการปฏิบัติงานในองค์การให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยังส่งผลให้การทำงานสำเร็จ ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ยินดีให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน และขวัญกำลังใจทำให้เกิดกำลัง เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ ดังคำกล่าวของ ชาวจีนสมาจารย์ (ม.ป.ป.) ที่ว่า ขวัญกำลังใจ สามารถทำให้บุคลากรมีกำลังในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และต่อองค์การ ภายใต้บริบทของความเป็นมหาวิทยาลัยทักษิณ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านขวัญกำลังใจยังมีความแตกต่างระหว่างบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยมหาวิทยาลัยให้โอกาสและสนับสนุนบุคลากรที่เป็นสายวิชาการมากกว่าสายสนับสนุน ดังนั้น ความรู้ด้านเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจ จึงเป็นสิ่งที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับ และรับทราบจากมหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยมีการสร้างขวัญกำลังใจอย่างไรแก่บุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้พวกเขาเหล่านี้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้องค์การได้อย่างไร้ความกังวลและเต็มศักยภาพต่อไป

2. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านทักษะ พบว่า บุคลากรมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะปัจจุบันภาษาอังกฤษมีอิทธิพล เป็นอย่างมากในการติดต่อสื่อสารหรือการเรียนรู้อื่นๆ

ผู้ที่มีทักษะทางภาษาอังกฤษดี ย่อมได้รับโอกาสในการทำงาน ที่ดีกว่าผู้ที่ไม่มีทักษะทางภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ภาษาอังกฤษยังช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยทักษิณ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการก้าวสู่สังคมอาเซียนต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าของ ประสิทธิ์ สุทธิธรา (2547) ที่ว่าความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิค : ศึกษากรณีส่วนชุมสายท้องถิ่นนครหลวงที่ 2 บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทางด้านความรู้ทักษะเกี่ยวกับหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ทั่วไป ด้านจิตใจ และนันทนาการ จากค่าเฉลี่ยที่ได้อยู่ในระดับมากใน ทุก ๆ ด้าน และทุกประเด็น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าของทัศนีย์ พงษ์ภัตรา (2545) ที่ว่าบุคลากรของสำนักตรวจราชการส่วนใหญ่ มีความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านกำหนดแผนงาน การปฏิบัติงาน และการรายงานผลการตรวจราชการ ด้านการสืบสวนเรื่องร้องเรียนและติดตามการดำเนินการกรณีเงินขาดบัญชีหรือเจ้าหน้าที่ทางการเงินทุจริต ด้านระบบการรายงานผลการตรวจราชการ การดำเนินการศูนย์ข้อมูลกลางของงานตรวจราชการ ด้านการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ด้านการให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการให้การศึกษาวชิชาการ อยู่ในระดับมากทุก ๆ ด้าน ภายใต้บริบทความเป็นมหาวิทยาลัยทักษิณ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันมีความตระหนักและกล่าวถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมที่จะรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้น ในระยะเวลาอันใกล้นี้ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ ซึ่งภาษาอังกฤษถูกกำหนดให้เป็นภาษาทางการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างอาเซียน (กรมาอาเซียน. 2554)

3. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านเจตคติ พบว่า บุคลากรมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเจตคติในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นเพราะสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งภายในมหาวิทยาลัยทักษิณ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านโครงสร้างการบริหารงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การดำเนินงาน สายการบังคับบัญชา โดยการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งบุคลากร โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน มีส่วนรับรู้ค่อนข้างน้อย ซึ่งอาจจะเกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้บุคลากรเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องมีเจตคติที่ดีพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ผุสดี เขตสมุทร (2545) ที่ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่องของการจัดการรับรู้ การจัด

อบรมสัมมนา การเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและการให้ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย มีการรับรู้อยู่ในระดับที่ถือว่า การเปลี่ยนแปลงจะยุ่งยากและถูกบังคับให้ปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ความเข้าใจและความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง และ ทัศนวิสัย เชจรนนท์ (2548) กล่าวถึงการสู้กับแรงต่อต้านหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ 6 วิธี คือ วิธีที่ 1) การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร โดยเราสามารถลดแรงต่อต้านลงได้จากการมีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร โดยอาจใช้การรายงาน หรือการใช้การอธิบายเป็นกลุ่ม วิธีที่ 2) การมีส่วนร่วม โดยปกติบุคคลจะไม่ต่อต้านในสิ่งที่ตนได้มีส่วนร่วมด้วย เพราะฉะนั้นควรให้คนที่รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มที่อาจมีปัญหาก็จะช่วยลดแรงต่อต้านลงได้ รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงด้วย วิธีที่ 3) การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงสามารถให้การสนับสนุนบางอย่างเพื่อลดการต่อต้านลง เช่น การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม วิธีที่ 4) การเจรจาต่อรอง เป็นการเจรจาแลกเปลี่ยนบางอย่างที่มีค่าและเป็นที่ต้องการเพื่อลดการต่อต้านลง เช่น ถ้าสาเหตุของแรงต่อต้านนั้นเกิดจากคนไม่กี่คน เราก็สามารถใช้วิธีให้รางวัลที่สนองความต้องการของพวกเขาได้ เช่น การให้จำนวนลูกน้องแก่เขามากขึ้น โบนัสใหม่ของเขา วิธีที่ 5) การแทรกแซงและการดึงมาเป็นพวก สำหรับการแทรกแซงเป็นการแต่งตั้งหรือบิดเบือนความจริงเพื่อให้ดูน่าสนใจ โดยขัดขวางข่าวสารที่ต่อต้านหรือการสร้างข่าวลือที่ผิด ๆ เพื่อให้พนักงานยินยอมรับการเปลี่ยนแปลงส่วนการดึงมาเป็นพวกจะเป็นวิธีผสมทั้งการแทรกแซงและการมีส่วนร่วม โดยคำแนะนำของหัวหน้ากลุ่มนี้จะไม่ได้รับความสำคัญ เพียงแต่เป็นการมีส่วนร่วมเพียงในนามเท่านั้น ซึ่งทั้งสองวิธีนี้จะมีต้นทุนที่ต่ำรวมทั้งยังอาจได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายตรงข้ามด้วย แต่ถ้าฝ่ายตรงข้ามรู้ว่ากำลังถูกใช้เป็นเครื่องมือก็อาจไหวตัวได้ทันซึ่งจะทำให้เสียความเชื่อถือได้ และวิธีที่ 6) การบังคับ การใช้อำนาจขู่ วิธีนี้เป็นการบังคับโดยตรงต่อตัวผู้ต่อต้าน เช่น การไม่เลื่อนตำแหน่ง ย้ายงาน การประเมินผลงานที่ต่ำกว่าความเป็นจริง การออกหนังสือรับรองว่าคุณภาพการทำงานต่ำ เป็นต้น

สำหรับความต้องการทางด้านวิธีการในการพัฒนาของบุคลากร มีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาแบบรายบุคคล พบว่า บุคลากรเลือกให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในงานเป็นลำดับแรก เพราะจากการวิจัย พบว่าบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทุกชั้น โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 6-10 ปี ร้อยละ 47.8

และมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานมากที่สุด ร้อยละ 49.6 ซึ่งบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ในมหาวิทยาลัยทักษิณ มีโอกาสที่จะได้รับการมอบหมายงานที่หลากหลาย และให้เรียนรู้ งานด้วยตนเอง แต่การฝึกอบรมในงานเป็นการสอนงานที่ต้องให้ผู้เข้ารับการสอนงานได้รับ ประสบการณ์ตรง จากงานจริง ในสถานการณ์จริง และมีวิธีการสอนที่สามารถเลือกใช้ ได้ตามวัตถุประสงค์ และความเหมาะสม ซึ่งขอเพียงแต่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ ตรง (Direct Experience) เช่น การสลับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียม ตัวแทน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้คำปรึกษา การนำไปสังเกตการณ์ (สมิต สัชฌุกร. 2547)

2. วิธีการพัฒนาแบบรายกลุ่ม พบว่าบุคลากรเลือกให้ความสำคัญกับการส่งไป ดูงานกับหน่วยงานภายนอก อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยทักษิณ ได้สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติ เกี่ยวกับการศึกษาดูงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากเห็นว่าการศึกษาดูงานจะช่วยให้ บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีลักษณะงานเดียวกัน แต่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อจะหาข้อปฏิบัติดี ๆ ที่ได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของ ตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป อีกทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน และยังเป็นการ เปิดโลกทัศน์ให้กว้างไกล เห็นสภาพความเป็นจริงของแต่ละหน่วยงานที่ได้ไปศึกษาดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์(2552) ที่พบว่าความต้องการพัฒนา บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ด้านการศึกษาดูงานโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยอันดับแรกต้องการให้มีการจัดไปศึกษาดูงานภายในประเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชลอ สืบศักดิ์(2549) ที่พบว่าความ คาดหวังในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหารอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน

#### 4. ข้อเสนอแนะ

##### 4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบายและแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในการพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ทักษิณ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแยกตามตำแหน่ง และสายวิชาชีพ นอกจากนี้ยังเป็น การเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกทางหนึ่งด้วย

2) มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

3) ควรมีการพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงาน

#### 4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) เร่งให้ความรู้เกี่ยวกับการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้เกิดกำลัง เกิดความภาคภูมิใจ ในงานที่ทำอยู่ จนสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพต่อไป

2) จัดโครงการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป

3) จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยให้ทันทั่วทั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรได้มีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย ทักษะ ในทางที่ควรจะเป็น เพื่อมุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรในหน่วยงานจนสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

4) จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน โดยแบ่งการฝึกอบรมตามลักษณะของตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ โดยการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น เพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนงานได้เสริมความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นผลให้การทำงานมีความถูกต้องสมบูรณ์ ลดความผิดพลาด และการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน รวมทั้งช่วยทบทวนแนวความคิด และทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่

5) สนับสนุนและส่งเสริมการออกไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนหรือใกล้เคียงกัน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้บุคลากรได้เห็นถึงรูปแบบการปฏิบัติงานและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้

#### 4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยจัดกลุ่มตามตำแหน่งวิชาชีพนั้น ๆ เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเพิ่มเติม

2) ควรกำหนดการจัดแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากร โดยแยกตามกลุ่มตำแหน่งวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น



## บรรณานุกรม

กระทรวงการต่างประเทศ. กรมอาเซียน. (2554). ภาษาทางการของอาเซียนคือภาษาอะไร.

กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2555.  
จาก <http://www.hq.prd.go.th>

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). **กรอบแผนอุดมศึกษา  
ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)**. กรุงเทพฯ : กระทรวงฯ. สืบค้นเมื่อ  
20 สิงหาคม 2554. จาก <http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/>

ชลอ สืบศักดิ์. (2549). **สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาบุคลากรของสถาน  
ศึกษาขั้นพื้นฐานด้านหลักสูตรและกระบวนการการเรียนการสอน ตามแนวปฏิรูป  
การศึกษา** สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์  
มหาบัณฑิต. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (ม.ป.ป.). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ม.ป.ท.

ชูชัย สมितिไกร. (548). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

दारुंग อินนอก. (2552). **การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการจัดการ  
เรียนรู้แบบฐานสมรรถนะของข้าราชการครูสาขาช่างอุตสาหกรรมของสถานศึกษา  
กลุ่มภาคกลาง** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ.

ทวีศักดิ์ ถึงไทย. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรในสถานศึกษา : กรณีศึกษา ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดปราจีนบุรี**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ  
สวนดุสิต.

หัตถพันธ์ พงษ์เกตุตรา. (2545). **การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของสำนักตรวจ  
ราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี**. ปัญหาพิเศษ  
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์. (2552). "รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์." **มหาวิทยาลัยอุตรดิตถ์**. 4(10).

136-148.

- ประสิทธิ์ สุทธิธรรมา. (2547). **ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิค : ศึกษารณีสวนชุมชนสายทองถิ่นนครหลวงที่ 2 บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).** ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุสดี เขตสมุทร. (2545). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.** งานวิจัยเฉพาะกรณี วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัชรี ชันอาสาชะ. (2544). **การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2554). **แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยทักษิณ (พ.ศ. 2553-2557).** สงขลา : มหาวิทยาลัยฯ.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล. (2554). **รายงานอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำแนกตามสายงานและประเภท ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2554.** สงขลา : มหาวิทยาลัยฯ. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2554. จาก <http://www.tsu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิทยาการจัดการ. (2553). **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 17).** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยฯ.
- รัตนกร ภูเจนนอบ. (2551). **ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมิต ลัชณกร. (2547). **เทคนิคการสอนงาน.** กรุงเทพฯ : สายธาร.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **Competency dictionary.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.