การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
Personnel Development: A Case Study of Ubon Ratchathani University

นวลละออง อุทามนตรี[1] / รชยา อินทนนท์[2]

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ความต้องการของการพัฒนาบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำนวน 418 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า T-test F-test การทดสอบแบบ Least Significant Different (LSD) และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlations)

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาด้านทัศนคติมากที่สุด บุคลากรที่มีเพศ และอายุต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

---

[1]นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี van_tree@hotmail.com

[2]อาจารย์ที่ปรึกษา คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี rindaono@gmail.com

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.098) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.548) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร, บุคลากร, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

Abstract

The purpose of this research is to study the current condition of Ubon Ratchathani University (UBU) personnel development and its personnel development needs analysis. This research also studies the relationship between current personnel development and personnel development approach, and the relationship between personnel development needs analysis and personnel development approach. Using quantitative methods, questionnaires were used to collect data from 418 UBU staff. The data was then analyzed by using frequency count, percentage, mean, standard deviation, T-Test, F-Test, Least Significant Difference (LSD) and Pearson's Correlation.

The results of the research reveal that the overall current condition of personnel development is at an average level and the overall personnel development needs are at a high level, particularly in attitude development. Gender and age do not affect personnel development needs. However, different educational backgrounds result in different personnel development needs.

A Pearson product-moment correlation coefficient was computed to assess the relationship between current personnel development and personnel development approach. There was a weak correlation between the two variables (r = 0.098), with statistical significance level of .05. There was a moderate correlation between personnel development needs and personnel development approach (r = 0.548) with statistical significance level of .05.

Keywords: Personnel Development, Personnel, Ubon Ratchathani University

1. บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐบาล และจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่นๆ และรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ ในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8, 2539) อีกทั้ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีความรอบรู้คู่คุณธรรม มีสุขภาวะที่ดี พร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเป็นกำลังปัญญาในการพัฒนาประเทศให้สามารถก้าวทันโลกได้อย่างรู้เท่าทันและอย่างมั่นคง สังคมไทยมีความสงบสุข รักษาไว้ซึ่งความเป็นไทย (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10, 2549)

มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานหนึ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต้องมีการสร้างคนที่มีประสิทธิภาพเข้าสู่ตลาดแรงงานและพัฒนาสังคมโลก ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรของมหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพสูงเพื่อทำหน้าที่อันสำคัญยิ่งนี้ มหาวิทยาลัยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กร และจะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรอย่างครบวงจร เริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม และการประเมินผล การดำเนินงานต้องมีเป้าหมายชัดเจน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการติดตามและการประเมิน และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน (จรัส สุวรรณเวลา และคณะ, 2540)

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้แบ่งบุคลากรเป็นสองสายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ 1) สายวิชาการ จะทำหน้าที่สอน วิจัยและให้บริการทางวิชาการ และ 2) สายสนับสนุนวิชาการ จะรับผิดชอบงานด้านการสนับสนุน

การเรียนการสอน การบริหาร ในการที่จะให้ทุกสายงานสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องดำเนินการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาระงานในการบริหารงานบุคคลส่วนหนึ่งคือการพัฒนาคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาความรู้ ทัศนคติ และทักษะใหม่ๆ รวมทั้งพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มขึ้น

ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยควรมีการจัดระบบงาน การนำเอาเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในหน่วยงานหรือในองค์การให้มีความรู้ความชำนาญ มีความวิริยะอุตสาหะและอุทิศตน ทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อองค์การหรือหน่วยงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน ขาดการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและสภาพความต้องการที่แท้จริง ขาดการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา สภาพแวดล้อมและความต้องการของหน่วยงานในปัจจุบัน ขาดเทคนิคและวิธีการในการดำเนินการ และขาดการติดตามประเมินผลที่จะเป็นตัวชี้วัด ดังนั้น กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรจึงไม่อาจพัฒนาบุคลากรได้ตามวัตถุประสงค์และปัญหาของหน่วยงานได้ (โครงการจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2555)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ความต้องการพัฒนาบุคลากร และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ทั้งสายสนับสนุนวิชาการและสายวิชาการในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีและสถาบันอุดมศึกษาอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้องต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

2. เพื่อศึกษาความต้องการของการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

สมมุติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อความต้องการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน

2. สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

3. ความต้องการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือโครงการที่จัดทำขึ้น โดยองค์กรในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความก้าวหน้าในอาชีพการาทำงาน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543) ส่วน พะยอม วงศ์สารศรี (2544) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ และเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

Schuler and Stuart (1986) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

Wexley and Latham (1991) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร คือการเพิ่มพูนทักษะความรู้และความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลเพื่อการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมหรือเพิ่มพูนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงานให้งานมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย

2.2 ความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อาวะกุล (2540) กล่าวว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การไม่ยอมพัฒนาตนเอง การไม่อุทิศตนในการทำงาน ดังนั้น ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจึงไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้ได้ผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของหน่วยงานเป็นส่วนรวม

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541) การพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้ผ่านการคัดเลือกแล้ว ไม่จำเป็นเสมอไปว่าบุคลากรนั้นจะเหมาะสมและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานตลอดจนให้บุคลากรได้ปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวิทยาการต่างๆ ล้วนส่งผลให้การจัดการศึกษา การเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มีความเจริญมากยิ่งขึ้น ดังนั้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติต่างๆ ที่ดีต่องาน เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่ามากยิ่งขึ้น

2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร และให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีทิศทางอันจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุตามแผนที่ได้วางไว้ ดังสมใจ ลักษณะ (2552)

กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับความสามารถในปฏิบัติงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จขององค์กร วิเคราะห์ปัญหา และมีส่วนร่วมในการหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มความสำเร็จขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2551) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์หลักๆ 2 ประการคือ

1) วัตถุประสงค์ขององค์การ (Institutional Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของส่วนรวมในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมาย ส่วนบุคคลในการพัฒนาฝีมือ บุคลิกภาพ ฝึกฝนการตัดสินใจ เรียนรู้งาน เพื่อลดความเสี่ยงในการทำงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นและเพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์กร จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของตนเองให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายในส่วนขององค์กร หรือส่วนบุคคล เพราะการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจจะทำให้เกิดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2.4 แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร

2.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Abraham Maslow (1943) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกัน เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาของการจัดการตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของบุคคล (Hierarchy of Needs Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการของบุคคลจะก่อให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนอง เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะลดความสำคัญลง โดยบุคคลจะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นแทน Maslow ได้เรียงลำดับความต้องการของบุคคลโดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับดังนี้

(1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงอยู่ของบุคคล เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งจะเป็นความต้องการขั้นแรกของการมี

ชีวิตและดำรงความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยพื้นฐานทางกายภาพ เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(2) ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต และครอบครัว โดยบุคคลจะต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทั้งกายภาพและจิตใจ และมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ซึ่งได้รับการตอบสนองจากการขึ้นเงินเดือน ผลประโยชน์และสวัสดิการ ประกันสุขภาพ และประกันสังคม

(3) ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) บุคคลต้องการยอมรับจากสังคม โดยต้องการมีส่วนร่วม มิตรภาพ และความรักจากบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลจะได้รับจากกลุ่มทำงาน เพื่อนร่วมวิชาชีพ หรือกลุ่มสังคมต่าง ๆ

(4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) บุคคลต้องการการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นว่าเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นที่ชื่นชมจากบุคคลอื่น ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง โดยจะได้รับการตอบสนองจากตำแหน่งงาน สำนักงานและเครื่องใช้ประจำตำแหน่ง คำชมเชยและรางวัลพิเศษ

(5) ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จขั้นสูงของบุคคล โดยใช้ความรู้ทักษะและความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและโอกาสในการพัฒนาตนเอง

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของตน แล้วค่อยๆ พัฒนาขึ้นเป็นลำดับขั้น โดยที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะลดแรงผลักดันลง ขณะที่ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองอาจจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ ความคับข้องใจ ความเครียด หรือความขัดแย้งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารสมควรต้องพิจารณาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการตอบสนองความต้องการของเขา

2.4.2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Alderfer (1969) นักวิชาการชาวอเมริกัน มีความเห็นเช่นเดียวกับ Maslow ที่จัดความต้องการเป็นลำดับขั้น แต่ Alderfer ได้เสนอว่าความต้องการของบุคคลมี 3 ลำดับได้แก่

(1) การดำรงอยู่ (Existence) หรือ E เป็นความต้องการในการมีชีวิตอยู่ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยพื้นฐาน เช่น อาหาร น้ำ อากาศ โดยบุคคลจะได้รับการตอบสนองในการดำรงอยู่จากเงินเดือนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(2) ความสัมพันธ์ (Relatedness) หรือ R เป็นความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลจะได้รับการตอบสนองจากการยอมรับทางสังคม ความสัมพันธ์ทางสังคมและกลุ่มเพื่อน

(3) ความเจริญก้าวหน้า (Growth) หรือ G เป็นความต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้า เพื่อที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น โดยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการกล่าวถึงและการให้รางวัลจากสังคม หรือการเข้าใจกับชีวิตมากขึ้น

2.5 การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากร จะเริ่มด้วยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยเทคนิควิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลทั้งด้านเอกสารและบุคคลในองค์กร ข้อมูลในลักษณะต่างๆ จะได้จากวิธีการศึกษาด้วยเครื่องมือที่แตกต่างกัน เมื่อได้ข้อมูลความต้องการที่จำเป็นเป็นแล้ว ก็จะทำการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่า ความรู้ ทักษะและเจตคติด้านใดที่ต้องจัดเพิ่มพูนให้กับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ประการ คือ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2540)

2.5.1 การวิเคราะห์องค์กร เป็นการวิเคราะห์ด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน การวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกฎหมาย)

2.5.2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ คือการวิเคราะห์ภารกิจ จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติจะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะเหตุใด และการวิเคราะห์คุณสมบัติจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ ความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงาน

นั้นๆ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าหลักสูตรและเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

2.5.3 การวิเคราะห์บุคคล จะช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด เพื่อนำมาพิจารณาหาความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมต่อไป

ในการหาความต้องการ จำเป็นเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำเพียงใด และวิเคราะห์กำลังคนว่า คนที่มีอยู่เป็นอย่างไร มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์งานซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการศึกษาวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนา อย่างไรก็ตาม การพิจารณาถึงความต้องการและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรยังเกี่ยวข้องกับความต้องการในด้านต่อไปนี้ด้วย (ฐีระ ประวาลพฤกษ์, 2538)

(1) ความต้องการและจำเป็นขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต และในขณะเดียวกันก็ต้องการลดความสิ้นเปลือง ลดการกู้หนี้ยืมสิน การใช้วัสดุทดแทน ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และการจำหน่ายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) ความต้องการจำเป็นในด้านอาชีพ ซึ่งพิจารณาได้จากรายละเอียดของงานหรือคำบรรยายลักษณะของงาน ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบหน้าที่หรือปฏิบัติงานนั้นๆ มีส่วนใดที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการพัฒนาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การหาความต้องการในด้านอาชีพจะใช้วิธีประเมินค่าผลงานของแต่ละคน

(3) ความต้องการและจำเป็นของบุคคล เป็นความต้องการที่มีตัวแปรสูง ในการวิเคราะห์จะต้องพิจารณาความต้องการจำเป็นที่เป็นตัวร่วม เช่น ความต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและการปรับปรุงบุคลิกภาพ ความต้องการของบุคคลถ้าสอดคล้องกับงานอาชีพที่ทำจะมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาเป็นอย่างดี

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งที่เป็นความต้องการจำเป็นขององค์กร ของงานและของบุคคลมาสังเคราะห์ คือความต้องการด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติในเรื่องใด

ความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ฝ่ายใด และระดับไหน ความต้องการจำเป็นที่ได้จากการสังเคราะห์นำมากำหนดความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับความสำคัญของปัญหาองค์กร ด้วยการจัดลำดับความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นที่ได้จะใช้วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ในการศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในการพัฒนา 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และจากการศึกษาของอัญชลี จันระสา (2543) กล่าวว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรแบ่งเป็นความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติ ด้านทักษะ และด้านความรู้ตามลำดับ และจากผลการศึกษาของกรรณิการ์ วิขัมภประหาร (2539) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานไว้ 3 ระดับคือ

ระดับที่ 1 ความรู้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานองค์กร ควรมีความรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์กร

(2) ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ

ระดับที่ 2 ทักษะ คือความสามารถในสิ่งที่รู้ได้ด้วยทักษะในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานนั้นๆ ได้แก่

(1) ทักษะเกี่ยวกับคน เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ

(2) ทักษะที่เกี่ยวกับวัตถุสิ่งของ เช่น ทักษะมนการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน

(3) ทักษะในการทำตนให้ทันต่อเหตุการณ์ เช่น การนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงในการพัฒนางาน

ระดับที่ 3 คุณลักษณะส่วนตัว ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ

(1) คุณลักษณะส่วนตัว เช่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์

(2) ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การมองโลกในแง่ดี เป็นต้น

ดังนั้น จากการศึกษาหาความต้องการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ

ด้านความรู้ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านความรู้ไว้ดังนี้ ความรู้ หมายถึง พฤติกรรมเบื้องตน ซึ่งผู้เรียนเพียงแต่จำได้ อาจโดยการนึกได้หรือเห็นได้ยินก็จำได้ เป็นความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง และโครงสร้างมาตรฐาน เป็นต้น (ประภาเพ็ญ สุวรรณ, 2520 : 16) ความรู้ ได้แก่ บรรดาหลักการ ทฤษฎี ระเบียบปฏิบัติที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปได้ด้วยดี องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ครบถ้วน (อรุณ รักธรรม, 2537 : 69) ส่วน ฐีระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 3) ได้ให้ความหมายของความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับงานและรู้วิธีการการทำงาน จากการศึกษาของรวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมี 3 ด้านหลักๆ คือ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะสำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนทั่วไป การเพิ่มพูนศักยภาพทางวิชาการ และการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเฉพาะสาขาวิชา

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของความรู้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานและรู้วิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร

ด้านทักษะ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านทักษะไว้ดังนี้ ทักษะ หมายถึง ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลงานที่ดี (ฐีระ ประวาลพฤกษ์, 2538 : 3) ทักษะ คือการฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญ ฝีมือในงานที่ทำเพื่อเพิ่มพูนทักษะของบคุลากรในองค์กร (อรุณ รักธรรม, 2537 : 70)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และได้ผลงานเป็นอย่างดี

ด้านทัศนคติ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านทัศนคติไว้ดังนี้ ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่มีต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งทัศนคติหรือความรู้สึกต้องการให้เป็นไปในทางบวกหรือดี เพราะจะเป็นแรงเสริมให้บุคลากรในองค์กรใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับการสร้างเสริมไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และอาจจะรวมไปถึงคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและความเสียสละในการปฏิบัติงาน (ฐีระ ประวาลพฤกษ์, 2538 : 3) ทัศนคติ หมายถึง ความสำนึกและตั้งใจรับผิดชอบต่ออาชีพ (อรุณ รักธรรม, 2537 : 70)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับการสร้างเสริมไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ข้อมูลการวิจัย

3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมหรือบันทึกจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ในการวิจัยนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และข้อมูลที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละคณะ/สำนัก

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบทความจากวารสารวิชาการหรือ เอกสารทางอิเล็กทรอนิคส์

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,415 คน จาก 11 คณะ 3 สำนัก โดยแบ่งเป็นกลุ่มสายวิชาการจำนวน 602 คน และกลุ่มสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 813 คน (มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี : โครงการจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่, 2554)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวนรวมทั้งสิ้น 508 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane (1973) และกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Quota Sampling

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์เบื้องต้นผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมประเด็นคำถามงานวิจัยและวัตถุประสงค์ แบบสอบถามนี้ได้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรสายวิชาวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล เมื่อเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้

ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งประเด็นรายด้าน และภาพรวม นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตาราง พร้อมการอภิปรายผล

4. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

4.1 สรุปผลการวิจัย

1) ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำนวน 418 คน แยกเป็นสายวิชาการ จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 เพศชาย จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 39.70 เพศหญิง จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 อายุของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 35-44 ปี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 42.30 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 35.60 ระดับการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 42.60 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 และน้อยที่สุดคือสำนักคอมพิวเตอร์และเครือข่าย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้แบ่งสัดส่วนของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ตามจำนวนบุคลากรของแต่ละคณะ/ตันสังกัด

2) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

สภาพปัจจุบัน	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1. การฝึกอบรม	3.50	0.71	ปานกลาง
2. การประชุมสัมมนา	3.29	0.75	ปานกลาง
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	3.42	0.78	ปานกลาง
4. การศึกษาดูงาน	3.31	0.85	ปานกลาง
5. การศึกษาต่อ	3.45	0.71	ปานกลาง
6. การทำวิจัย	3.17	0.81	ปานกลาง

7. การสนับสนุนการจัดทำผลงานทางวิชาการ	3.19	0.82	ปานกลาง
8. การสนับสนุนการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ	3.29	0.88	ปานกลาง
9. แผนการพัฒนาบุคลากร	2.99	0.89	ปานกลาง
10. งบประมาณการพัฒนาบุคลากร	2.69	0.93	ปานกลาง
11. การสนับสนุนจากผู้บริหาร	2.92	0.91	ปานกลาง
12. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	2.90	0.85	ปานกลาง
13. การประเมินผลและติดตามผล	3.00	0.88	ปานกลาง
รวม	**3.16**	**0.83**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ทุกประเด็นในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยดังนี้ การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 3.50 รองลงมาคือ การศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ย 3.45 การประชุมเชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ย 3.42 การศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ย 3.31การประชุมสัมมนา และการสนับสนุนการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.29 การสนับสนุนการจัดทำผลงานทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.19 การทำวิจัย ค่าเฉลี่ย 3.17 การประเมินผลและติดตามผล มีค่าเฉลี่ย 3.00 แผนการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 2.99 การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 2.92 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 2.90 และงบประมาณการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 2.69 ตามลำดับ

3) ความต้องการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำแนกตามเพศ

ความต้องการพัฒนาบุคลากร	ชาย		หญิง		T	Sig.
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
ด้านความรู้	3.95	0.65	3.90	0.65	.789	.431
ด้านทักษะ	3.91	0.67	3.98	0.70	-.936	.350
ด้านทัศนคติ	4.18	0.68	4.13	0.75	.787	.432
รวม	**4.02**	**0.58**	**4.00**	**0.61**	**.242**	**.809**

จากตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำแนกตามเพศ

โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่ ต้องการความรู้ ต้องการทักษะ และต้องการด้านทัศนคติ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำแนกตามช่วงอายุ

ความต้องการพัฒนาบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.954	5	.391	.935	.458
	ภายในกลุ่ม	172.177	412	.418		
	รวม	174.131	417			
ทักษะ	ระหว่างกลุ่ม	4.386	5	.877	1.862	.100
	ภายในกลุ่ม	194.127	412	.471		
	รวม	198.513	417			
ทัศนคติ	ระหว่างกลุ่ม	4.955	5	.991	1.924	.089
	ภายในกลุ่ม	212.168	412	.515		
	รวม	217.123	417			

จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำแนกตามช่วงอายุ โดยใช้สถิติทดสอบ F- test หรือการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่ ต้องการความรู้ ต้องการทักษะ และต้องการด้านทัศนคติ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำแนกตามระดับการศึกษา

ความต้องการพัฒนาบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.725	3	1.242	3.017	.030*
	ภายในกลุ่ม	170.406	414	.412		
	รวม	174.131	417			
ทักษะ	ระหว่างกลุ่ม	5.261	3	1.754	3.757	.011*
	ภายในกลุ่ม	193.252	414	.467		
	รวม	198.513	417			
ทัศนคติ	ระหว่างกลุ่ม	13.507	3	4.502	9.154	.000*
	ภายในกลุ่ม	203.617	414	.492		
	รวม	217.123	417			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำแนกมีระดับการศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบ F- test หรือการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่ ต้องการความรู้ ต้องการทักษะ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาด้านทัศนคติ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอย่างน้อย 1 คู่ ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Different (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา แตกต่างกันกับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านความรู้ โดยวิธี LSD

ด้านความรู้		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ระดับการศึกษา	$\overline{X}$	**3.69**	**3.87**	**4.05**	**3.85**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	**3.69**	-	-	-	-
ปริญญาตรี	**3.87**	.380	-	-	-
ปริญญาโท	**4.05**	.084	.015*	-	-
ปริญญาเอก	**3.85**	.446	.794	.019*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา แตกต่างกัน กับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านความรู้ โดยวิธี LSD พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านความรู้ แตกต่างกับ บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้สูงกว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาเอก โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.18 และ 0.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา แตกต่างกัน กับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านทักษะ โดยวิธี LSD

ด้านทักษะ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ระดับการศึกษา	$\overline{X}$	3.74	3.99	4.05	3.77
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.74	-	-	-	-
ปริญญาตรี	3.99	.254	-	-	-
ปริญญาโท	4.05	.160	.429	-	-
ปริญญาเอก	3.77	.877	.011*	.002*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา แตกต่างกัน กับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านทักษะ โดยวิธี LSD พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านทักษะ แตกต่างกับ บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะน้อยกว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.22 และ 0.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา แตกต่างกัน กับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านทัศนคติ โดยวิธี LSD

ด้านทัศคติ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ระดับการศึกษา	$\overline{X}$	4.11	4.08	4.40	3.94
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.11	-	-	-	-
ปริญญาตรี	4.08	.895	-	-	-
ปริญญาโท	4.40	.213	.000*	-	-
ปริญญาเอก	3.94	.449	.097	.000*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา แตกต่างกัน กับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านทัศนคติ โดยวิธี LSD พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านทัศนคติ แตกต่างกับ บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาเอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านทัศนคติสูงกว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาเอก โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.32 และ 0.36 ตามลำดับ

4) แนวทางการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน		แนวทางการพัฒนาบุคลากร				
		แผนการพัฒนาบุคลากร	งบประมาณการพัฒนาบุคลากร	การสนับสนุนจากผู้บริหาร	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	การประเมินผลและติดตามผล
1. การฝึกอบรม	Pearson Correlation	.172*	.188*	.195*	.137*	.154*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.002
	N	418	418	418	418	418
2. การประชุมสัมมนา	Pearson Correlation	.133*	.137*	.119*	.079	.118*
	Sig. (2-tailed)	.006	.005	.015	.105	.016
	N	418	418	418	418	418
3.การประชุมเชิงปฏิบัติการ	Pearson Correlation	.236*	.232*	.231*	.146*	.189*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000
	N	418	418	418	418	418
4.การศึกษาดูงาน	Pearson Correlation	.140*	.137*	.142*	.092	.129*
	Sig. (2-tailed)	.004	.005	.004	.061	.008
	N	418	418	418	418	418
5.การศึกษาต่อ	Pearson Correlation	.217*	.208*	.205*	.152*	.154*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.002
	N	418	418	418	418	418

สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน		แนวทางการพัฒนาบุคลากร				
		แผนการพัฒนาบุคลากร	งบประมาณการพัฒนาบุคลากร	การสนับสนุนจากผู้บริหาร	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	การประเมินผลและติดตามผล
6. การทำวิจัย	Pearson Correlation	.100	.082	.086	.058	.067
	Sig. (2-tailed)	.040	.094	.078	.240	.175
	N	418	418	418	418	418
7. การสนับสนุนการจัดทำผลงานทางวิชาการ	Pearson Correlation	.105*	.090	.079	.019	.039
	Sig. (2-tailed)	.031	.065	.108	.706	.429
	N	418	418	418	418	418
8. การสนับสนุนการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ	Pearson Correlation	.204*	.180*	.151*	.115*	.141*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.019	.004
	N	418	418	418	418	418
9.แผนการพัฒนาบุคลากร	Pearson Correlation	.037	.064	.026	.009	.018
	Sig. (2-tailed)	.445	.191	.592	.859	.716
	N	418	418	418	418	418
10.งบประมาณในปัจจุบัน	Pearson Correlation	-.070	-.105*	-.106*	-.122*	-.096*
	Sig. (2-tailed)	.154	.033	.030	.013	.050
	N	418	418	418	418	418
11.การสนับสนุนจากผู้บริหาร	Pearson Correlation	.006	-.028	-.015	-.044	-.021
	Sig. (2-tailed)	.909	.569	.753	.365	.671
	N	418	418	418	418	418

สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน		แนวทางการพัฒนาบุคลากร				
		แผนการพัฒนาบุคลากร	งบประมาณการพัฒนาบุคลากร	การสนับสนุนจากผู้บริหาร	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	การประเมินผลและติดตามผล
12. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	Pearson Correlation	-.008	-.023	-.033	-.031	-.036
	Sig. (2-tailed)	.876	.642	.496	.532	.469
	N	418	418	418	418	418
13. การประเมินผลและติดตามผล	Pearson Correlation	-.039	-.017	-.036	-.017	-.022
	Sig. (2-tailed)	428	733	462	732	649
	N	18	18	18	18	18

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 8 เมื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีผลการทดสอบจำแนกตามประเด็นดังนี้

1) การฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0. 172, 0.188, 0.195, 0.137, 0.154) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) การประชุมสัมมนา มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กับ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.133, 0.137, 0.118, 0.119) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน การดำเนินการพัฒนาบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับการประชุมสัมมนา

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การ

ดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0. 236, 0.232, 0.231, 0.146, 0.189) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) การศึกษาดูงาน มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.140, 0.137, 0.142, 0.129) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับการประชุมสัมมนา

5) การศึกษาต่อ มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.217, 0.208, 0.205, 0.152, 0.154) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6) การทำวิจัย มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.100) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ไม่มีความสัมพันธ์กับ การทำวิจัย

7) การสนับสนุนการจัดทำผลงานทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากรในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.105) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ไม่มีความสัมพันธ์กับ การสนับสนุนการจัดทำผลงานทางวิชาการ

8) การสนับสนุนการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.204, 0.180, 0.151, 0.115, 0.141) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9) แผนการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล

10) งบประมาณในปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับงบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับต่ำและในทิศทางตรงกันข้าม (r = -0.105, -0.106, -0.122, -0.96) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแผนการพัฒนาบุคลากร ไม่มีความสำพันธ์กับงบประมาณในปัจจุบัน

11) การสนับสนุนจากผู้บริหารในปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล

12) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันไม่มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล การประเมินผลและติดตามผลในปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับ แผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล

13) การประเมินผลและติดตามผลในปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ความต้องการการพัฒนาบุคลากร		แนวทางการพัฒนาบุคลากร				
		แผนการพัฒนาบุคลากร	งบประมาณการพัฒนาบุคลากร	การสนับสนุนจากผู้บริหาร	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	การประเมินผลและติดตามผล
ด้านความรู้	Pearson Correlation	.323*	.319*	.320*	.399*	.440*
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	418	418	418	418	418
ด้านทักษะ	Pearson Correlation	.289*	.301*	.318*	.431*	.495*
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	418	418	418	418	418
ด้านทัศนคติ	Pearson Correlation	.524*	.486*	.521*	.586*	.585*
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	418	418	418	418	418

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร พบว่า

1) ด้านความรู้ มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับปานกลางและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.323, 0.319, 0.320, 0.399, 0.440) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ด้านทักษะ มีความสัมพันธ์กับแผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนา

บุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับปานกลางและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.289, 0.301, 0.318, 0.431, 0.495) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ด้านทัศนคติ มีความสัมพันธ์กับ แผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ในระดับปานกลางและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.524, 0.486, 0.521) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและติดตามผล ในระดับสูงและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.586, 0.585) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันและความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร		แนวทางการพัฒนาบุคลากร
สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน	Pearson Correlation	.098*
	Sig. (2-tailed)	.046
	N	418
ความต้องการการพัฒนาบุคลากร	Pearson Correlation	.548*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	418

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.098) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน ในระดับปานกลางและในทิศทางเดียวกัน (r = 0.548) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยโดยแยกเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

4.2.1 การเปรียบเทียบผลการวิจัยกับทฤษฎี

4.2.1.1 ผลวิจัยความต้องการพัฒนาของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีหลักในการศึกษาวิจัย ซึ่งตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow ที่ได้กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของบุคคล (Hierarchy of Needs Theory) ว่า “บุคคลมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการของบุคคล จะก่อให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนอง” โดยผลการศึกษาได้สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow เนื่องจากบุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองเพื่อสนองความต้องการตั้งแต่ระดับสองขึ้นไปของทฤษฎี Maslow กล่าวคือ ต้องการความมั่นคงปลอดภัย เช่น การพัฒนาทักษะ หรือการศึกษาต่อ ทำให้มีการปรับตำแหน่งหน้าที่การงาน ทำให้มีเงินเดือนสูงขึ้น การสนองความต้องการระดับสาม คือ ต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม กล่าวคือ การมีความรู้ความสามารถมากขึ้นจากการพัฒนา ทำให้มีเกียรติ มีตำแหน่ง ที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในสังคมมากขึ้นตามวุฒิและความรู้ที่เพิ่มขึ้น การสนองความต้องการระดับสี่ คือ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ในทำนองเดียวกันเมื่อมีความรู้ มีตำแหน่งเพิ่มสูงขึ้น ย่อมนำมาซึ่งเกียรติยศชื่อเสียง การสนองความต้องการระดับห้าคือความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มพูนขึ้นตามลำดับ บุคลากรย่อมปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองไปสู่จุดสูงสุดในชีวิตของแต่ละคน โดยใช้ความรู้ทักษะและความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งจะได้รับการตอบสนองจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและโอกาสในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ผลวิจัยยังสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ Alderfer ในความต้องการของบุคคลลำดับที่สองคือ ความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลจะได้รับการตอบสนองจากการยอมรับทางสังคม ความสัมพันธ์ทางสังคมและกลุ่มเพื่อน และความต้องการของบุคคลลำดับที่สามคือ ความเจริญก้าวหน้า (Growth) เป็นความต้องการที่จะ

ก้าวไปข้างหน้า เพื่อที่จะสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น โดยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัลจากสังคม

4.2.1.2 ผลวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาของบุคลากรกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาบุคลากรกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร พบว่าในภาพรวม ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และในทิศทางเดียวกัน และเมื่อพิจารณารายด้านจะพบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่บุคลากรต้องการมากที่สุดคือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการจัดหางบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น การสนับสนุนจากผู้บริหารในสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้น (Arousal) ให้บุคลากรทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Greenberg และ Baron ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการพัฒนาต่อไปไม่หยุดยั้ง มีความทุ่มเทความพยายามมากขึ้นโดยทำงานอย่างมีทิศทางไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

4.2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการวิจัยกับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ความต้องการพัฒนาของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีมีมากกว่าการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีในปัจจุบัน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชาธานี มีความต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.01) ซึ่งได้แก่ การศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน พัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายทั้งตนเองและองค์การ พร้อมทั้งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ บุคลากรยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่บุคลากรอยากให้เป็นเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จสูงสุดของการพัฒนาตนเองและองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย

4.22) นั้น แต่ตามสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16) และ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนยังมีความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามลำดับ ซึ่งในภาพรวม มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ยังดำเนินงานพัฒนาบุคลากรได้ไม่เพียงพอตามความต้องการของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีความเห็นว่า ผลงานมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่บุคลากรยังมีความต้องการพัฒนาเรื่องต่างๆ อยู่ในระดับมาก

4.2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีกับมหาวิทยาลัยอื่น

เมื่อพิจารณาข้อมูลการเปรียบเทียบแผนการพัฒนาบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีกับมหาวิทยาลัยอื่น พบว่า แผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี นั้นในรายประเด็นต่างๆ ยังคงขาดความชัดเจนและขาดรายละเอียดที่แสดงถึงการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานหรือพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ โดยมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ระบุกว้างๆเพียงว่า “พัฒนาอาจารย์ให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาตนเองให้พร้อมทันต่อพลวัตรของสังคม โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะด้านวิชาการในระดับสากล” หรือ “ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัย และสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่” ขณะที่มหาวิทยาลัยอื่นมีแผนงานที่ชัดเจนกว่า เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ระบุว่า “ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นทั้งในและต่างประเทศ โดยให้สอดคล้องกับภาระงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น” มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระบุว่า “ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีขีดความสามารถและเป็นที่ยอมรับทั้งระดับชาติ และนานาชาติ ทั้งสนับสนุนและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานและสร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย” มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระบุว่า “ส่งเสริมให้อาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้รับทุนเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ จัดสรรทุนระยะสั้นในการไปฝึกอบรมด้านการใช้ภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนและพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร” เป็นต้น ซึ่ง

ประเด็นต่างๆ เหล่านี้ ถือเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและชัดเจนมากขึ้นในทางปฏิบัติ

4.2.4 การเปรียบเทียบผลการวิจัยกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2.4.1 สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน

บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ช่วงวิทย์ สิงห์มอ (2548) ที่พบว่าสภาพการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ผลการศึกษายังปรากฏว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน 3 ประเด็นที่มีระดับคะแนนน้อยที่สุดคือ 1) งบประมาณในปัจจุบัน 2) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่าประเด็นดังกล่าวเป็นปัญหาการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีในปัจจุบัน ซึ่งผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ที่ระบุว่า การทำงานพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันนั้นมีปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากแผนการพัฒนาบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัยและคณะไม่เชื่อมโยงกัน และขาดการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและสภาพความต้องการที่แท้จริง ขาดการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา สภาพแวดล้อมและความต้องการของหน่วยงานในปัจจุบัน ขาดเทคนิคและวิธีการในการดำเนินการ ขาดการติดตามประเมินผล และมหาวิทยาลัยมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการพัฒนาของบุคลากร ดังนั้นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรจึงไม่อาจพัฒนาบุคลากรได้ตามวัตถุประสงค์และปัญหาของหน่วยงานได้ (มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2555)

นอกจากนี้ ผลวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scholastica C. Ukwoma & Pearl C. Akanwa (2008) ที่ศึกษาโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลในห้องสมุดของสถานศึกษาในไนจีเรีย กรณีศึกษาเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยในรัฐ Imo พบว่า มหาวิทยาลัยมีงบประมาณไม่เพียงพอ

ข้อจำกัดทางการเงินส่วนบุคคล และขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่มีผลกระทบต่อการฝึกอบรมและพัฒนาบรรณารักษ์บุคลากรกึ่งวิชาชีพ

4.2.4.2 ความต้องการพัฒนาบุคลากร

ผลวิจัยความต้องการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีความพยายามในการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองและการพัฒนาหน่วยงานในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย พร้อมทั้งยังส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ ซึ่งผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชิสา ไกรสรนภาเนตร (2545) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า บุคลากรทั้งสาย ข และสาย ค มีความต้องการที่ไปฝึกอบรม การสอนงาน การส่งไปดูงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ ผลวิจัยด้านประเด็นที่ต้องการพัฒนายังสอดคล้องกับ Muhammad Hameed Ullah and et al. (2011) ที่ศึกษาความต้องการในการพัฒนาของพนักงานระดับอุดมศึกษาในปากีสถานพบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องการการฝึกอบรมด้านการทำวิจัย แนวโน้มวิชาชีพ ความสามารถทางวิชาชีพ ทัศนะทางวิชาชีพ ให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์ (2552) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พบว่าความต้องการพัฒนาบุคลากรของสายสนับสนุน โดยรวมมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการศึกษา การศึกษาดูงาน ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองนั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยด้านความต้องการพัฒนาของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านการฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อและการสัมมนา ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นการพัฒนาด้านความด้านคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ปรับปรุงพัฒนาระบบงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

4.2.4.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

ผลวิจัยความคิดเห็นบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน หัวข้อการสนับสนุนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงว่าบุคลากรเห็นว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐีระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 173-179) ที่ศึกษาการจำแนกปัญหาในการพัฒนาบุคลากรพบว่า ปัญหาส่วนหนึ่งเป็นปัญหาจากผู้บริหารองค์การ คือความไม่เข้าใจของผู้บริหารด้านการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ รักธรรม (2539 : 253–259) สุจิตร ธนานันท์ (2550 : 185-191) ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 218-224) ที่ได้ระบุปัญหาในการพัฒนาบุคลากรเหมือนกันคือ ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กร กรณีที่ผู้บริหารองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลกร และคิดว่าเป็นการสิ้นเปลือง

4.2.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน และความต้องการการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่า บุคลากรมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองในปัจจุบันมากเท่าไหร่ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองต่อไปและมีวิธีการและแนวทางในการพัฒนาตนเองมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี จันระสา (2543) ที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรและความต้องการการพัฒนาบุคลากรที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

4.2.4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมในระดับปานกลาง และในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาในรายหัวข้อ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การทำวิจัย การจัดทำผลงานวิชาการ ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กันกับ

แผนการพัฒนาบุคลากร งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า หากผู้บริหารเห็นความสำคัญ และมีการสนับสนุนส่งเสริมทั้งด้านงบประมาณ และการวางแผนส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมากเพียงไร ก็จะก่อให้เกิดกระบวนการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ซึ่งได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ความต้องการพัฒนาบุคลากร และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ทั้งสายสนับสนุนวิชาการและสายวิชาการในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

5.3.1.1 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ควรมีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรแสดงความต้องการว่า ควรมีการพัฒนาให้มากขึ้นโดยมีการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ให้ครอบคลุม และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงด้วยงบประมาณที่เพียงพอ

ในทำนองเดียวกัน สภาพการพัฒนาบุคลากรปัจจุบันหลายๆ ด้านมีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ในระดับต่ำและในทิศทางเดียวกัน เช่น การศึกษาต่อ งบประมาณในปัจจุบัน การประเมินผล การวิจัย เป็นต้น แสดงว่า การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีในปัจจุบัน มีแนวทางเดียวกันกับแนวทางที่บุคลากรเสนอแนะในงานวิจัย เพียงแต่มหาวิทยาลัยยังมีการพัฒนาที่ยังไม่เพียงพอ

5.3.1.2 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 5 ปี (พ.ศ. 2554 -2559) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีควรมีการดำเนินงานของแผนให้ได้ผลเป็นรูปธรรมให้มากที่สุด เนื่องจากผลวิจัยปรากฏว่าในมุมมองของบุคลากร ผลงานมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรประสงค์จะให้มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีมีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพกว่านี้ เช่น

งบประมาณการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง เป็นต้น นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบความชัดเจนและความเป็นรูปธรรมของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีกับแผนของมหาวิทยาลัยอื่นๆ พบว่า แผนมาตรการของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ไม่ระบุชัดเจนเหมือนแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ดังนั้นในแผนของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าจะพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด อย่างไร รวมทั้งระบุเรื่องจำนวนและแหล่งงบประมาณให้ชัดเจน

5.3.1.3 ผลวิจัยนี้ เป็นข้อมูลความต้องการของบุคลากรในเชิงตัวแทนประชากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ซึ่งสามารถนำข้อมูลวิจัยไปใช้งานได้ในภาพกว้าง ผู้วิจัยขอเสนอว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคลก่อนการจัดทำแผน ทั้งนี้ เพื่อให้แผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง

5.3.1.4 แนวทางพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ซึ่งได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ความต้องการพัฒนาบุคลากร และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ทั้งสายสนับสนุนวิชาการและสายวิชาการในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการ	วิธีการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
วางแผน (Plan)	1. การวางแผน โดยกำหนดหัวข้องานพัฒนาบุคลากรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขและหัวข้องานการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งหัวข้อแผนและประเด็นปัญหาต่างๆ นั้น จะกระทำผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ตามสภาวการณ์ปัจจุบัน ข้อมูลจากงานวิจัย และระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทุกคน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับปัจจุบัน และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) มาพิจารณาประกอบแผนฉบับปัจจุบัน และควรปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นระยะๆ เช่น ประเด็นปัญหาเรื่องการศึกษาต่อ สายงาน ความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร เป็นต้น 2. ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรตามกลุ่มงาน โดยรวมกันทุกคณะ/สำนัก เช่น กลุ่มการเงิน พัสดุ แผน เป็นต้น /ควรพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ 3. จัดทำแผนระยะสั้น/แผนระยะยาวในการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนรุ่นเก่าที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง 5-10 ปี ข้างหน้า 4. กำหนดแหล่งงบประมาณและปริมาณงบประมาณ ที่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล	โครงการจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการมหาวิทยาลัย
การดำเนินงานตามแผน (Do)	1. กำหนดคณะกรรมการ กลุ่มงาน หรือ ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยเฉพาะ เช่น คณะทำงานจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 2. กำหนดการประชุมของคณะกรรมการแต่ละคณะหรือของกลุ่มงาน ให้เป็นระบบสอดคล้องกันเพื่อความมีประสิทธิภาพของกลไกการทำงาน	โครงการจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการมหาวิทยาลัย

	3. กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจน 4. มีการประชาสัมพันธ์แผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 5. ผู้บริหารของหน่วยงานให้การสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนแผนการพัฒนาบุคลากร 6.การกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมควรมีความดึงดูดความสนใจของบุคลากร รวมทั้งมีรูปแบบใหม่ๆ ที่มากกว่าการสัมมนาหรือฝึกอบรม และควรมีรูปแบบที่เอื้อต่อการสร้างความเข้าใจในการนำไปใช้ได้จริง 7.การฝึกอบรม สัมมนา ควรมีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรตามคณะต่างๆ	
ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (Check)	1. สร้างฐานข้อมูลในการตรวจสอบการผลดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 2. สร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากการพัฒนาตนเองของบุลากร 3. ประเมินผลการทำงานของกรรมการ กลุ่มงาน 4. ประเมินผลขั้นตอนการทำงาน 5. ประเมินผลการทำงานของแผนที่วางไว้ 6. มีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน 7. ประเมินผลใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าต่อการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 8. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	โครงการจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ปรับปรุงแก้ไข (Act)	1. นำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม 2. จัดทำแผนการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร ตามผลการประเมิน 3. กำหนดผู้รับผิดชอบในการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร 4. ระบุตัวชี้วัด เป้าหมาย และค่าเป้าหมายในการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร 5. รายงานผลการดำเนินงานการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	โครงการจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

5.3.2.1 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อ เนื่องจากผลวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความต้องการให้พัฒนาด้านนี้ในระดับมากที่สุด

5.3.2.2 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรในเรื่องบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดีขององค์กร เนื่องจากผลวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความต้องการให้พัฒนาด้านนี้ในระดับมากที่สุด

5.3.2.3 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรในเรื่องความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ เนื่องจากผลวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความต้องการให้พัฒนาด้านนี้ในระดับมากที่สุด

5.3.2.4 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัญหาการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยยังมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรในเรื่องนโยบายไม่ชัดเจน งบประมาณจำกัด การสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งของปัญหาเกิดจากความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการบริหารระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยคนเก่าและคนใหม่

5.3.2.5 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) อย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

5.3.2.6 ควรมีการศึกษาวิจัยความต้องการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยอื่นๆ ปัจจุบันยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัยจำนวนน้อย ซึ่งนับเป็นข้อจำกัดด้านข้อมูลวิจัยอย่างหนึ่งของผู้วิจัยในงานวิจัยนี้ นอกจากนี้ การที่มหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากร จะอำนวยประโยชน์อย่างยิ่งต่องานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยนั้นๆ

5.3.2.7 มหาวิทยาลัยต่างๆ ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ วิขัมภประหาร. (2539). **การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2542).**การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** ขอนแก่น : คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ช่วงวิทย์ สิงห์มอ. (2548). **สภาพการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2540). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

ฐีระ ประวาลพฤกษ์. (2538). **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ,

นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์. (2552**).** “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์”, **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์**. 4(10), 136-148**.**

ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2520). **ทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมอนามัย**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

พะยอม วงศ์สารสี. (2544)**. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. (2555)**. แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยอุบลราชธานีระยะ 5 ปี (2555 – 2559).** โครงการจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่ : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2551)**. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน จำกัด วี. เจ. พริ้นติ้ง.

วิจิตร อาวะกุล. (2540)**. การฝึกอบรม** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ **:** สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมใจ ลักษณะ. (2552). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2541). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2539). **แผนพัฒนาคนและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

_____ (2549). **แผนพัฒนาคนและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554).** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สุจิตรา ธนานันท์. (2550). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. (2537). **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม.**กรุงเทพฯ : สุนทรออฟเซ็ท.

อัญชลี จันระสา. (2543). **การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น.**วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อัญชิสา ไกรสรนภาเนตร. (2545). **การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Abraham Maslow. (1943). A Theory of Human Motivation. **Psychological Review,** 50(4), 370-96.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, *4*, 142–175.

Muhammad Hameed Ullah et al. (2011). Staff Development Needs In Pakistan Higher Education. **Journal of College Teaching & Learning,** 8(1): 19-24.

Scholastica C. Ukwoma and Pearl C Akanwa. (2008). Human Resources Development Programmes in Nigerian Academic Libraries: A Comparative Study of Universities in Imo State. **Samaru Journal of Information Studies,** 8(2), 38-47.

Schulet, S. and Stuart, Y. (1986)**. Effective Personnel Management**. Singapore: Harper & Row.

Wexley, Kenneth N. and Latham, Gary P. (1991)**. Developing and Training Human Resources in Organizations** (4^{th} ed). New York: McGraw-Hill.