

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ชื่อเรื่อง : ศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 ผู้วิจัย : นางสาวชนิษฐา พันธุ์พาณิชย์
 ปีที่พิมพ์ : 2568
 แหล่งทุน : ส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในสังคมโลกปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) มากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นสร้างทุนมนุษย์ เพื่อความได้เปรียบในการเป็นผู้นำในการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่สามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้แต่องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและปรับตัวได้ก่อน ตลอดจนความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด (การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร, 2558)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จึงเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมและความยั่งยืน ตามแผนยุทธศาสตร์ SUT 2025 เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพ และเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ สำหรับอนาคต ที่มีทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา และ ภูมิฐาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถการบริหารจัดการ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น (แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570), 2565)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง ศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เป็นประโยชน์ต่อการบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และภาวะผู้นำในอนาคตต่อไป เพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้ตรงตามความต้องการ ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ สำหรับการทำงานในยุคดิจิทัล อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

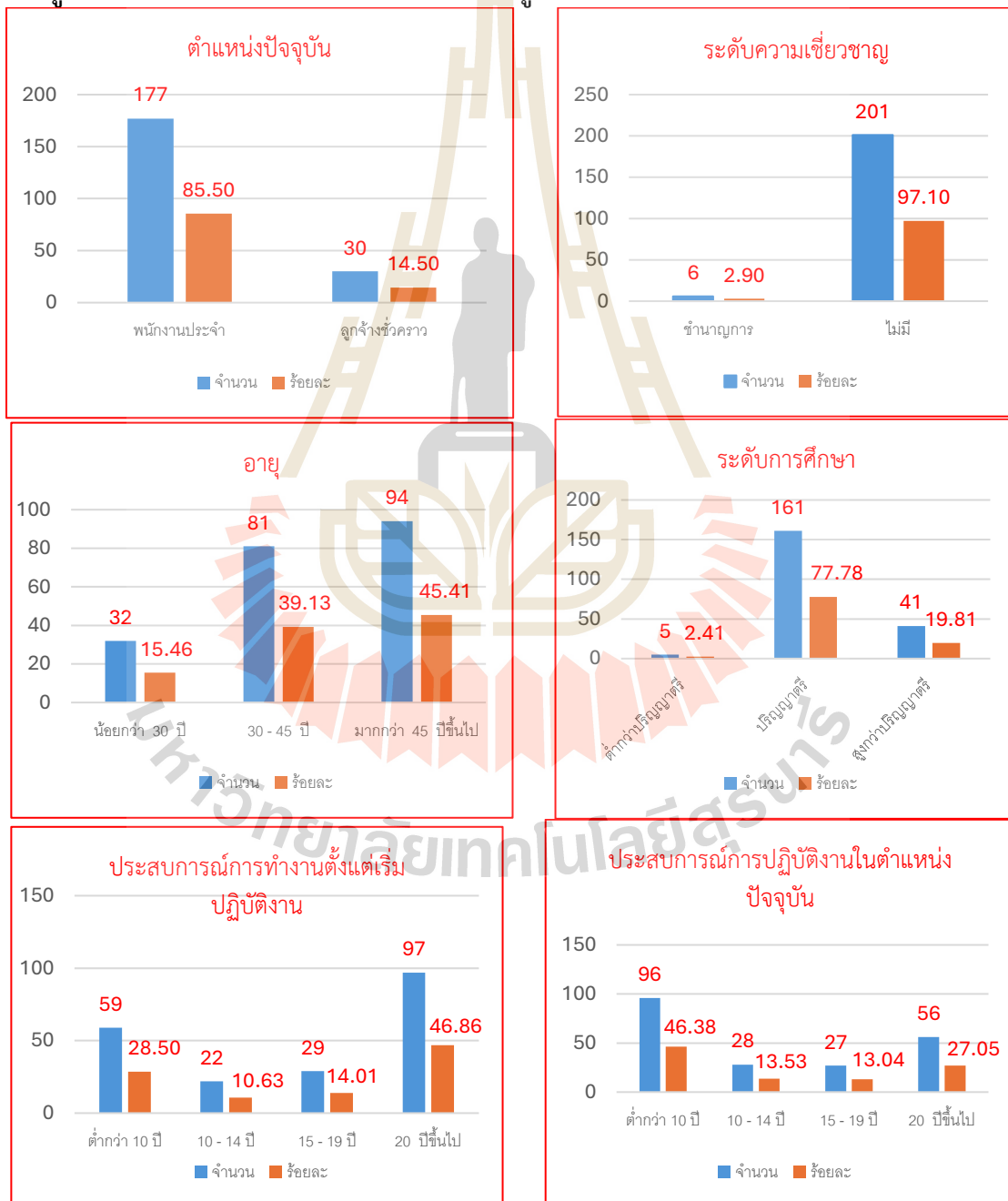
1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน และวิธีการพัฒนาที่มีต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
3. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปสู่การเป็นพนักงานดีเด่น และเพื่อการพัฒนาสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงาน
4. เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาสู่การเป็นพนักงานดีเด่น และการพัฒนาสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงาน

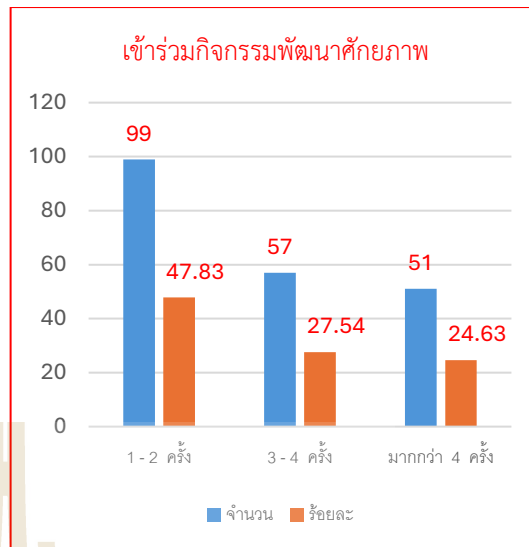
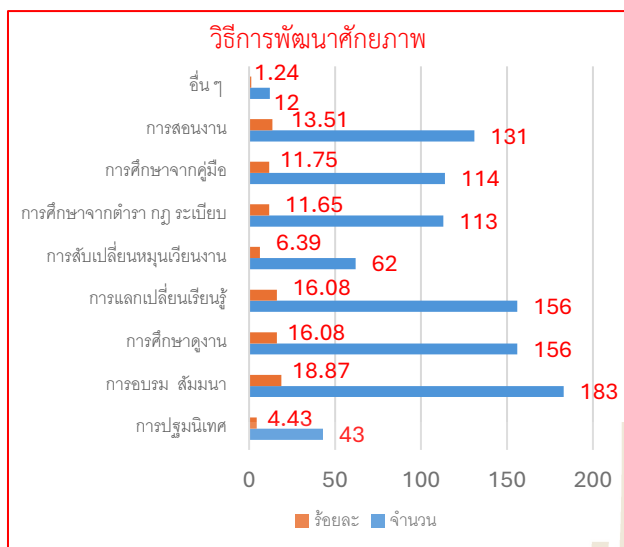
สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 207 คน พนักงานดีเด่น จำนวน 8 คน และหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงาน จำนวน 22 คน รวมทั้งสิ้น 237 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การเปรียบเทียบใช้สถิติ F-test และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา อภิปรายเชิงพรรณนาโดยใช้วิธี Successive Approximation

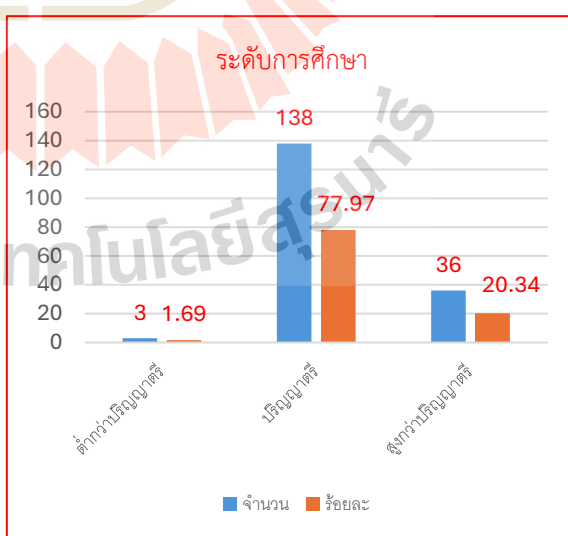
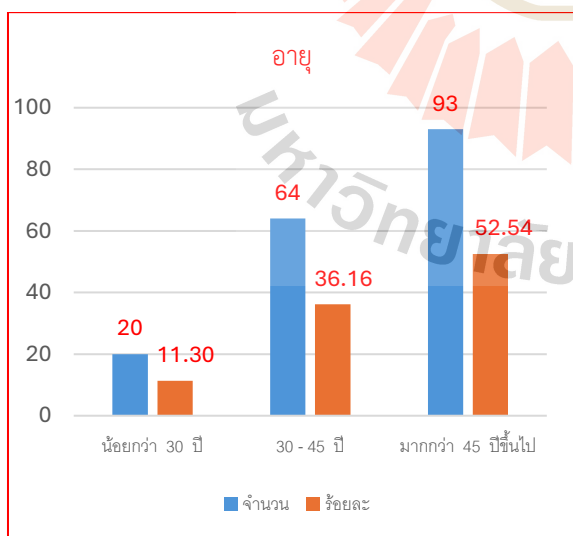
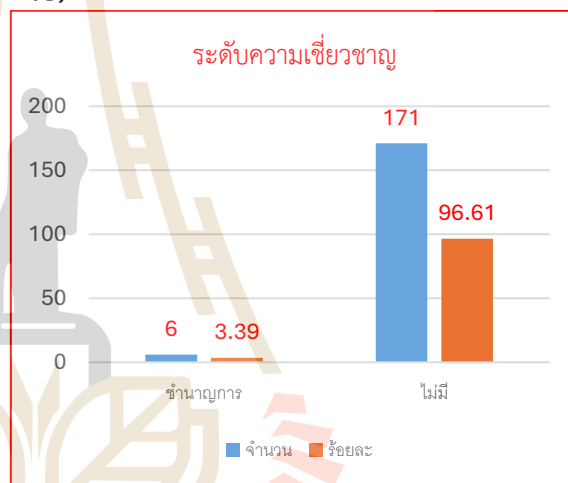
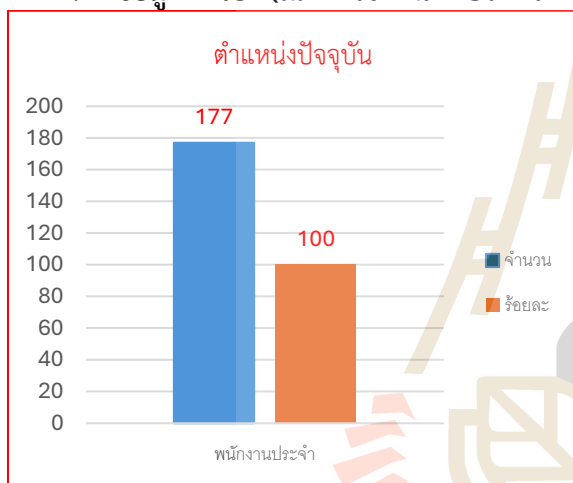
1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

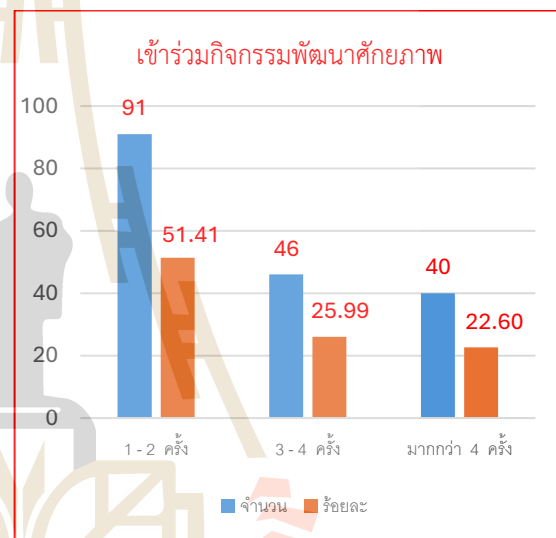
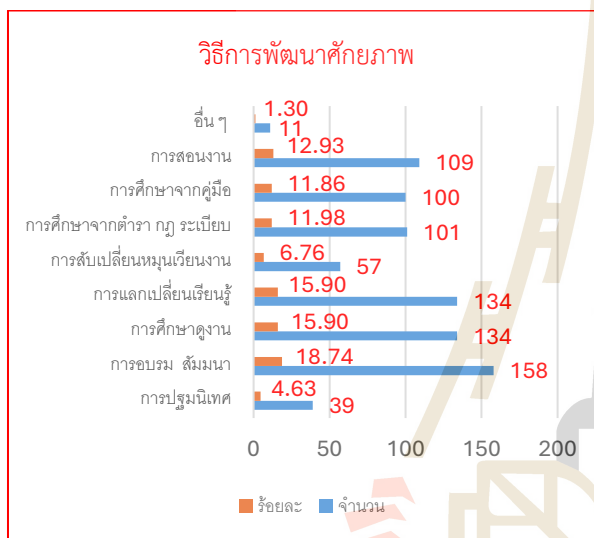
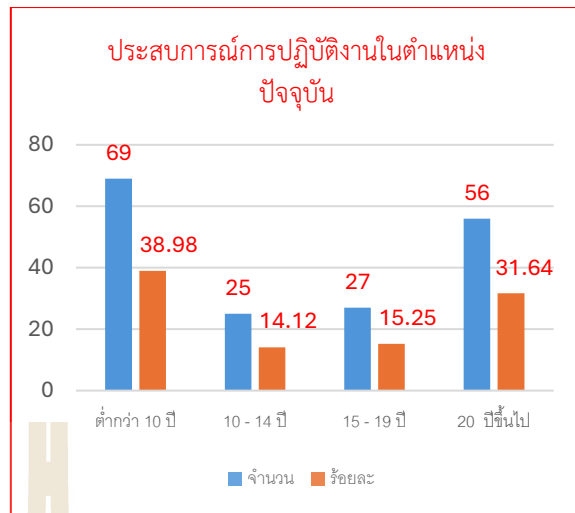
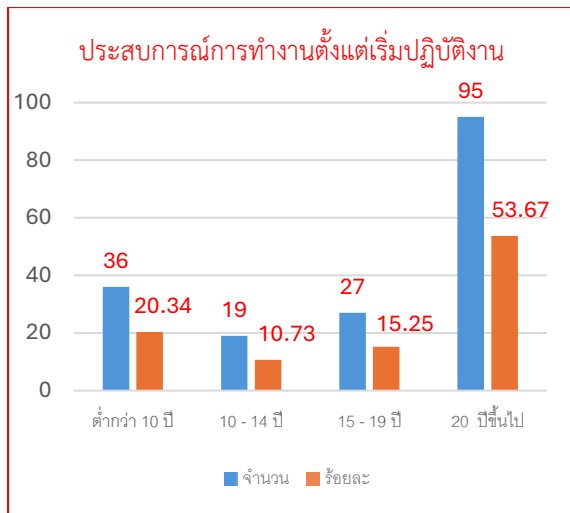
1.1 ข้อมูลทั่วไป ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และลูกจ้างชั่วคราว



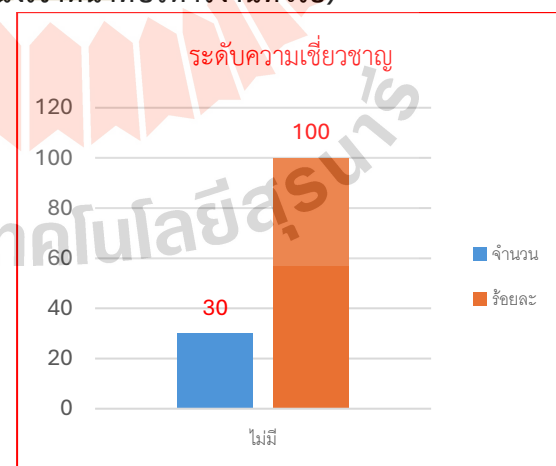
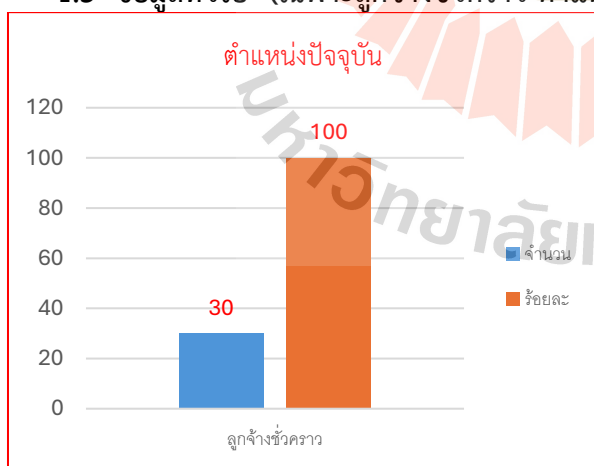


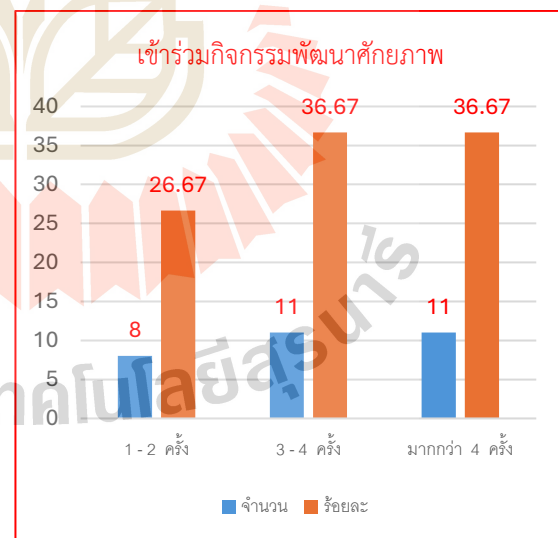
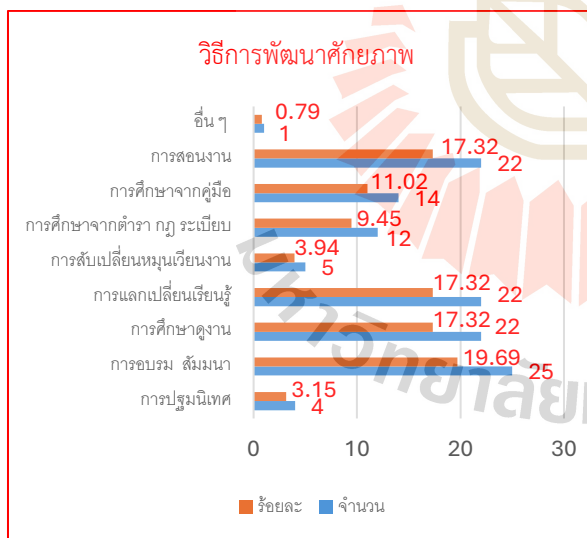
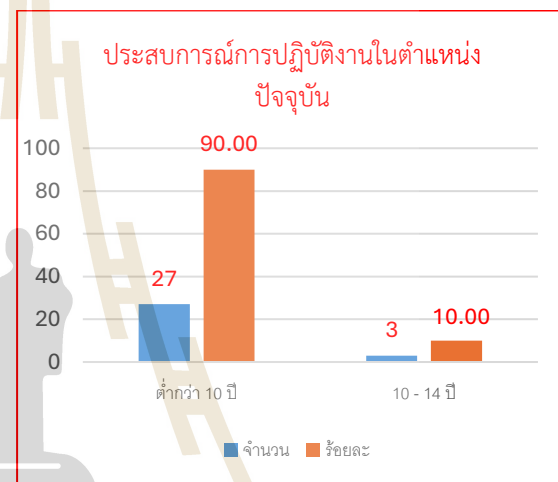
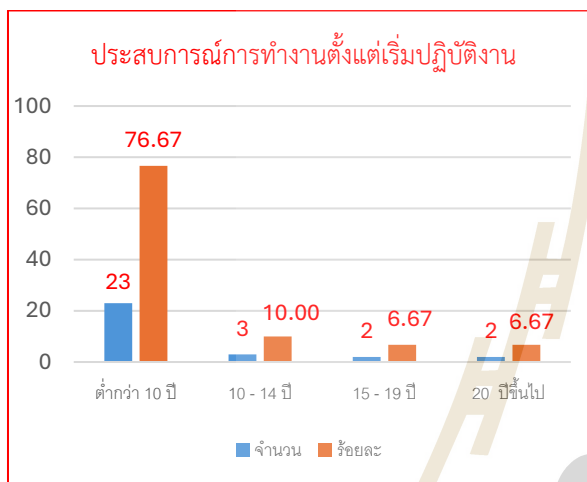
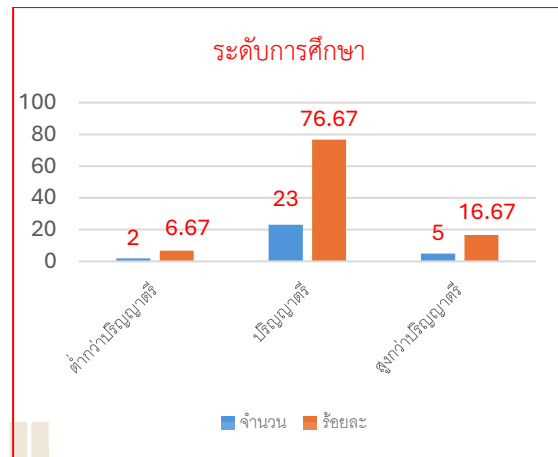
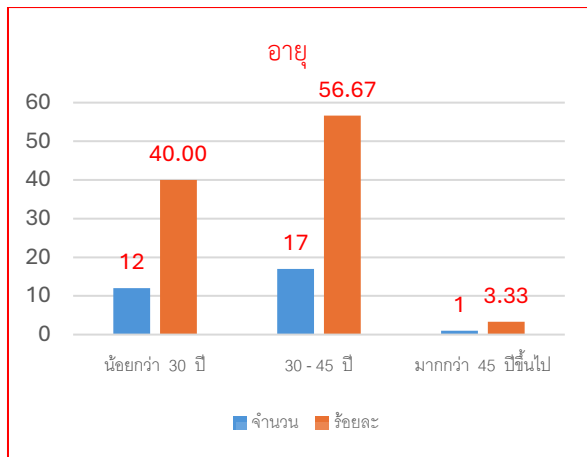
1.2 ข้อมูลทั่วไป (เฉพาะเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป)

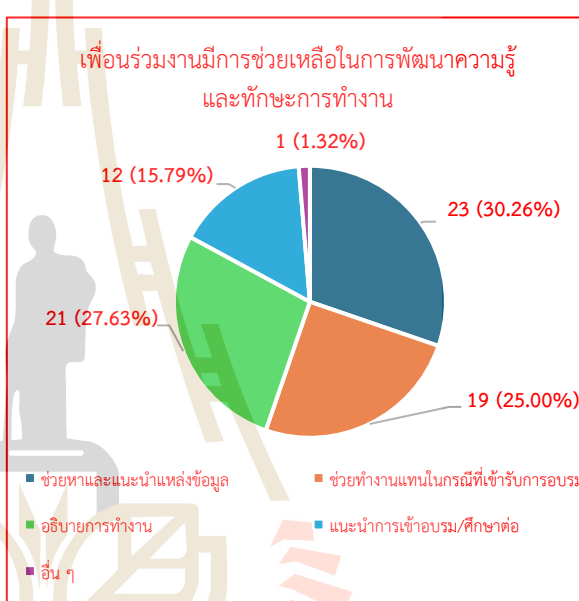
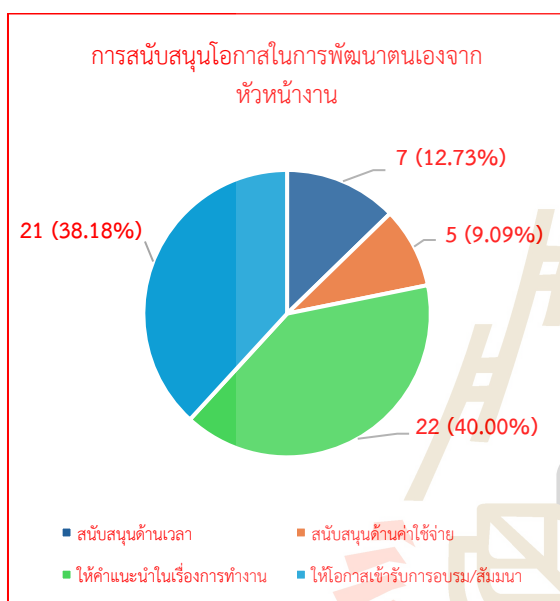
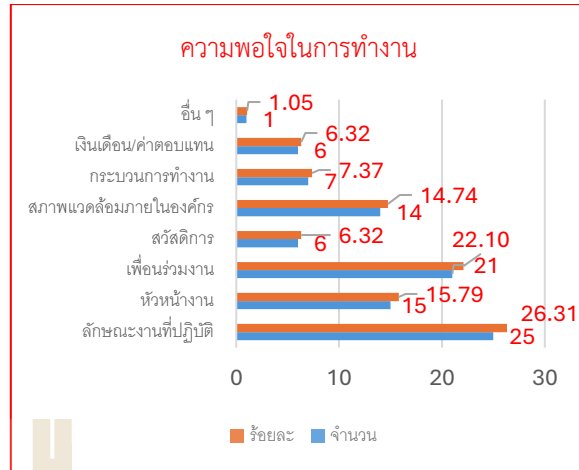
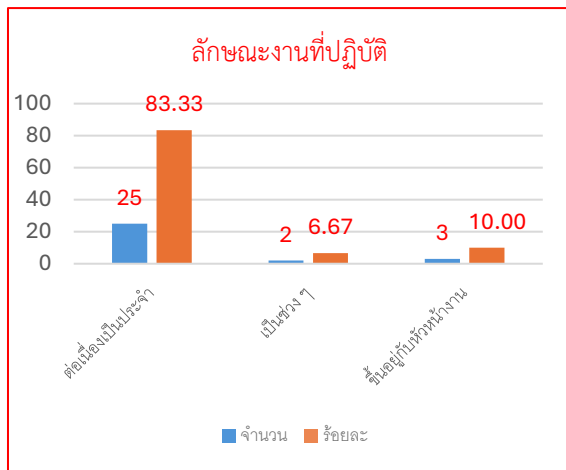




1.3 ข้อมูลทั่วไป (เฉพาะลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป)







2. ผลการศึกษาระดับศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แยกตามวัตถุประสงค์ทั้งวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สรุปได้ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่ามีศักยภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นอันดับแรก มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

2.2 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

2.2.1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ ทุกด้าน คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อประสานงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ยกเว้น ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปสู่การเป็นพนักงานดีเด่น

ภาพรวม พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน สรุปได้ดังนี้

1.1) ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องเหมาะสม มีคุณค่า

1.2) ด้านการติดต่อประสานงาน การสื่อสารที่ตรงประเด็น ให้ความเข้าใจอันดีร่วมกัน มีความราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย สื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจ มีความเห็นอกเห็นใจ

1.3) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4) ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากแหล่งอื่น ๆ ฝึกฝนและพัฒนาความรู้อยู่เสมอ

1.5) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สิ่งกระตุ้นให้ตั้งใจทำงาน บังคับภายในตัวบุคคล เช่น จากแรงผลักดันของตนเอง ความต้องการความสำเร็จ หรือปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทน หรือการได้รับการยอมรับ ต้องการความก้าวหน้า

2.3 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ด้านลักษณะของงาน ด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และด้านความผูกพันองค์กร สรุปได้ดังนี้

2.3.1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ ภาพรวม พบว่าทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

2.3.2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่หัวหน้างานหรือหัวหน้าส่วนให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมการอบรมค่อนข้างน้อย สอดคล้องกับข้อเสนอแนะ ในโอกาสพัฒนา ลูกจ้างชั่วคราว และต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างกับผู้บังคับบัญชา ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ต้องการเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร ต้องการความมั่นคงในอาชีพการงานที่สูงขึ้น

3. ผลการศึกษาการเปรียบเทียบระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน และวิธีการพัฒนาที่มีต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3.1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานเหมือนกัน

2) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานที่มีช่วงเวลาแตกต่างกัน พบว่า ภาพรวมมีศักยภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานที่มีช่วงเวลาแตกต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อประสานงาน และด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ที่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี

และช่วงเวลา 10-14 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าช่วงเวลา 15-19 ปี และ 20 ปีขึ้นไป สำหรับลูกจ้างชั่วคราว พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานในช่วงเวลาแตกต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานเหมือนกัน

3) จำแนกตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ช่วงเวลาของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อประสานงาน และด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ที่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีศักยภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันที่มีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าช่วงเวลา 20 ปีขึ้นไป สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และลูกจ้างชั่วคราว ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานเหมือนกัน

4) จำแนกตามวิธีการพัฒนาศักยภาพ พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีวิธีการพัฒนาศักยภาพแตกต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านเหมือนกัน

3.2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

พบว่า ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน และวิธีการพัฒนาศักยภาพ ยกเว้นในด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ประสิทธิภาพการทำงานมีผลต่อความแตกต่างในการปฏิบัติงาน

4. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากผลการสัมภาษณ์

4.1 แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานดีเด่น

- ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ควรมีทักษะพื้นฐาน ทักษะเฉพาะทาง ทักษะด้านบุคลิกภาพ
- ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในสูง มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในงาน เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- ด้านการติดต่อประสานงาน ให้ความสำคัญกับผู้ติดต่อ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนน้อม การสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย
- ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในการทำงาน การปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย ตรวจสอบได้ และปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของมหาวิทยาลัย
- ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ต้องการงบประมาณสนับสนุน กิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น การกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับงาน พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วน หัวหน้าสำนักงาน

- การปฐมนิเทศ ควรมีการอธิบายถึงภาระหน้าที่ตาม Job Description
- การอบรม สัมมนา ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ตามลักษณะงาน และเข้ารับการอบรมตามที่มหาวิทยาลัยจัด
- การศึกษาดูงาน ควรมีการศึกษาดูงานจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการสอนงาน ถ่ายทอดงาน นำปัญหาอุปสรรคในการทำงานมาพูดคุยกันเพื่อหาแนวทางแก้ไข

- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างการบริหาร และมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
- การศึกษาจากตำรา กฎ ระเบียบ ควรกำหนดให้บุคลากรทุกคน ศึกษากฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- การศึกษาจากคู่มือ ควรกำหนดให้บุคลากรทุกคน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (SOP)
- การสอนงาน หัวหน้างานเป็นผู้สอนงานให้กับบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่ย้ายมาทำงานในตำแหน่งใหม่
- อื่นๆ การเตรียม Successor Pool เน้นการมอบหมายงาน ที่ไม่ใช่งานของตนเอง

5. อภิปรายผล

5.1 ศักยภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวม พบว่ามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับผลการศึกษาของลัดดา รักษารายบรรณ (2557) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีการพัฒนาในด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สูงเป็นลำดับแรก และยังพบว่าองค์กรมีการนำรูปแบบวิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงาน มาพัฒนาศักยภาพบุคลากรหลายรูปแบบ โดยเฉพาะวิธีการอบรม สัมมนา เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุด นอกจากนี้ ยังมีวิธีการสอนงาน การศึกษาจากคู่มือ การศึกษาจากตำรา กฎ ระเบียบ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2563) ที่มีการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพ ทั้งนี้ องค์กรควรมีแนวทางสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร เช่น มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถ องค์กรควรมีระบบการให้รางวัล สวัสดิการ และผลตอบแทนที่เหมาะสม ผู้นำควรให้คำชมเชย ให้กำลังใจ และสนับสนุนบุคลากรอยู่เสมอ สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เติบโตในหน้าที่การงาน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มทส. มีศักยภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง สามารถที่จะเติบโตได้ตามแนวคิดของ 9-Box Model ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศรีรัตน์ เมธิ์สุภาพ และสมถวิล วิจิตรวรรณ (2562) ที่กล่าวไว้ว่า ระดับศักยภาพแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ บุคลากรที่มีศักยภาพต่ำหรือศักยภาพที่จำกัด บุคลากรที่มีศักยภาพปานกลาง เติบโตได้ และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณัฐกุล ภูกลาง (2561) ที่พบว่า การวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยรวม อยู่ในระดับมาก

ผลจากการวิจัยศักยภาพการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นที่ยอมรับขององค์กร เห็นว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของเบญจพร ธาราภูมิ (2548) ที่พบว่า ความเป็นอิสระในการทำงาน และความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อลิสา ตลิ่งผล (2550) ที่พบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นการทำงานที่ต่อเนื่อง การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและการได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการพัฒนาตนเองของลูกจ้างชั่วคราว

5.2 ผลการเปรียบเทียบศักยภาพการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

5.2.1 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ศักยภาพไม่ได้ถูกจำกัดด้วยวุฒิการศึกษา

5.2.2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานที่มีช่วงเวลาแตกต่างกัน พบว่าด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีศักยภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5.2.3 จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีศักยภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 10 ปี มีศักยภาพการปฏิบัติงานด้านคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกับผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันในช่วงเวลา 20 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กัลยา วงษ์ลัมัย (2556) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ อายุมาก ระดับการศึกษาสูง มีสถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานสูง มีทัศนคติในการทำงานที่ดี และมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ชัดแย้งกับผลการศึกษาของ ณัฐกุล ภูกลาง (2561) ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

5.2.4 จำแนกตามวิธีการพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาจากตำรา กฎ ระเบียบ การศึกษาจากคู่มือ การสอนงานและอื่น ๆ พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่มีวิธีการพัฒนาศักยภาพแตกต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านไม่แตกต่างกัน

5.3 การอภิปรายผลเชิงคุณภาพ

5.3.1 กลุ่มพนักงานดีเด่น พบว่า สิ่งที่แตกต่างกันกับกลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและลูกจ้างชั่วคราว คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ และหาทางแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ต้องการแก้ปัญหการทำงานของตนเอง มองหาโอกาสพัฒนาจากปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่ได้จากแรงผลักดันด้วยตนเอง ด้านการติดต่อประสานงาน มีความจริงใจ อ่อนน้อม ให้เกียรติ นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ยึดมั่นในเป้าหมาย และทุ่มเทให้กับองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ทำงานเป็นทีมและการวางแผนวิเคราะห์แก้ไข และคิดอย่างมีระบบ มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา

5.3.2 กลุ่มหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงาน พบว่า มีวิธีการพัฒนาศักยภาพที่หลากหลาย ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการศึกษาของวรางค์ศิริ ทรงศีล (2549) ที่พบว่า ขีดความสามารถหลักของบุคลากรซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวน 6 รายการ ได้แก่ การมีสำนึกของความรับผิดชอบ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมุ่งสู่ผลสำเร็จ ความรับผิดชอบต่อสังคม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม สำหรับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 8 รายการ ได้แก่ การแก้ไขปัญหา การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจ การมุ่งเน้นลูกค้า การพัฒนาบุคลากร การประสานความร่วมมือ ความสามารถที่จะทำงานได้ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ที่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่อง การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การศึกษาดูงาน การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และเรื่องการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคลากรอื่น ๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของเนตรชนก ดวนใหญ่ (2562) ที่พบว่า มีวิธีการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านการฝึกอบรม มีการจัดอบรมให้บุคลากรทั้งการจัดภายในหน่วยงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอกกับสถาบันที่ได้มาตรฐาน ด้านการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อทางเพลง ศาล ระบบทางเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยผ่านทางระบบ E - book, E- learning, Streaming VDO Conference รวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน

5.4 ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาสู่การเป็นพนักงานดีเด่น และการพัฒนาสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงาน

- ประเด็นที่เหมือนกัน ได้แก่ ด้านภาระงาน: ทั้งสองกลุ่มต่างเผชิญกับปริมาณงานที่มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง ด้านเวลา: ไม่ว่าจะเป็นการทักท้วง หรือการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เวลาที่จำกัดเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง ด้านบุคลากร: จำนวนบุคลากรที่น้อย หรือการขาดความมั่นคงในการทำงานล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการสื่อสาร: ปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ด้านการฝึกอบรม: การเข้าถึงการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอ ด้านทัศนคติ: มีบุคลากรบางส่วนที่มีทัศนคติเชิงลบต่อการพัฒนาตนเอง

- ประเด็นที่แตกต่าง ได้แก่ กลุ่มพนักงานดีเด่น: เน้นปัญหาที่เกิดจากภายในตัวบุคคล เช่น ความเกียจคร้าน ทัศนคติเชิงลบ ขณะที่กลุ่มหัวหน้าส่วน เน้นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายองค์กร สถานการณ์การจ้างงาน และกลุ่มหัวหน้าส่วน: มีปัญหาที่ซับซ้อนกว่า เช่น ปัญหาเกี่ยวกับอายุและทักษะของบุคลากร ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย และปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

5.5 แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปสู่การเป็นพนักงานดีเด่น และเพื่อการพัฒนาสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงาน

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีดังนี้ หน่วยงานควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

♦ **การวิเคราะห์ภาระงาน:** กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ลดงานที่ซ้ำซ้อน และกระจายงานให้สม่ำเสมอ

♦ **การพัฒนาบุคลากร:** จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

♦ **การสร้างแรงจูงใจ:** ให้รางวัลและยกย่องบุคลากรที่พัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

♦ **การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร:** ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

♦ **การนำเทคโนโลยีมาใช้:** ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การแก้ไขปัญหาเหล่านี้ จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในระยะยาว

5.6 สาเหตุที่ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ไม่ได้ส่งผลให้ศักยภาพของบุคลากรแตกต่างกันเสมอไปนั้น เป็นเพราะศักยภาพของบุคลากรไม่ได้ขึ้นอยู่กับ

ปัจจัยภายนอกเหล่านี้เพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยภายในและปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากร

- ปัจจัยภายใน: เช่น ทักษะและแรงจูงใจ ความสามารถและทักษะ ความมุ่งมั่นและใฝ่รู้
- ปัจจัยภายนอก: เช่น วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความหลากหลายของบุคลากร

เหตุผลที่ปัจจัยภายนอกไม่ส่งผลต่อศักยภาพเสมอไป คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้จากประสบการณ์ ความสามารถในการปรับตัว ความแตกต่างของบุคคล

5.7 สาเหตุที่ประสิทธิภาพการทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานสามารถส่งผลกระทบต่อคุณธรรมและจริยธรรมของบุคคลได้หลายประการ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร
- 2) แบบอย่างจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 3) โอกาสและแรงกดดัน
- 4) การได้รับการอบรมและพัฒนา
- 5) ประสบการณ์ส่วนบุคคล

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 :

1) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีอายุมาก

2) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในทีมและการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน

3) มหาวิทยาลัยควรสร้างระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ เช่น การให้รางวัล การยอมรับในผลงาน และการเพิ่มสวัสดิการที่เหมาะสม

4) มหาวิทยาลัยควรจัดการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา การจัดการความขัดแย้ง และทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5) มหาวิทยาลัยควรสำรวจความต้องการของบุคลากรใหม่ก่อนการปฐมนิเทศ และมีการติดตามและประเมินผลการปฐมนิเทศอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 :

1) มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความหลากหลายของวิธีการพัฒนา

2) มหาวิทยาลัยควรมีระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3) มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรในตำแหน่งบริหารได้รับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการสร้างความร่วมมือในองค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 :

1. มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์ภาระงาน: กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ลดงานที่ซ้ำซ้อน และกระจายงานให้สม่ำเสมอ
2. มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากร: จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
3. มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างแรงจูงใจ: ให้รางวัลและยกย่องบุคลากรที่พัฒนาตนเอง มีการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้เติบโตในสายอาชีพ
4. มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร: ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้: ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 :

จากปัญหาและอุปสรรคที่ระบุไว้ในงานวิจัย สามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ดังนี้:

1. ด้านภาระงานและเวลา:

- 1.1 มหาวิทยาลัยควรมีการจัดการปริมาณงาน: ควรมีการประเมินปริมาณงานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละคน และอาจพิจารณาการจัดสรรงานใหม่เพื่อลดภาระงานที่มากเกินไป
- 1.2 มหาวิทยาลัยควรมีการจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนาตนเอง: ควรจัดสรรเวลาทำงานบางส่วนสำหรับการพัฒนาตนเองโดยเฉพาะ เช่น การทำวิจัย หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ
- 1.3 มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างสมดุล: ส่งเสริมแนวคิดการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและการพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีเวลาและแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านบุคลากร:

- 2.1 มหาวิทยาลัยควรมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร: หากเป็นไปได้ ควรพิจารณาเพิ่มจำนวนบุคลากรเพื่อกระจายภาระงานและลดความตึงเครียดของบุคลากร
- 2.2 มหาวิทยาลัยควรมีการสร้าง ความมั่นคงและขวัญกำลังใจ: ควรมีนโยบายที่สร้างความมั่นคงในอาชีพและส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร เช่น การให้รางวัลหรือการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
- 2.3 มหาวิทยาลัยควรมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง: จัดให้มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

3. ด้านการสื่อสาร:

- 3.1 มหาวิทยาลัยควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน: ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจนและถูกต้อง เพื่อลดความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น
- 3.2 มหาวิทยาลัยควรมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ: สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการบูรณาการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น
- 3.3 มหาวิทยาลัยควรมีการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว: พัฒนากลไกการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

4. ด้านทัศนคติและการพัฒนาตนเอง:

4.1 มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง: จัดกิจกรรมหรือโครงการที่สร้างแรงจูงใจและเห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง เช่น การจัด Workshop การให้คำปรึกษา หรือการสร้างโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ

4.2 มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก: จัดกิจกรรมที่สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนาตนเอง และให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.3 มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างความอดทนและมุ่งมั่น: ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเน้นย้ำว่าการพัฒนาต้องใช้เวลาและความอดทน

6.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 :

1) มหาวิทยาลัยควรสร้างนโยบายการพัฒนาทักษะที่ทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรที่มีอายุมาก

2) มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงและสร้างระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

3) มหาวิทยาลัยควรจัดทำแนวทางหรือโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมจริยธรรม

4) มหาวิทยาลัยควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแก้ไขปัญหา

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 :

1) มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายพัฒนาทักษะบุคลากรให้เข้ากับยุคดิจิทัล

2) มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงระบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3) มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะต่าง ๆ

4) มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม โดยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน

5) มหาวิทยาลัยควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งด้านคุณธรรมจริยธรรม

6.3 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

ด้านทักษะการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า การได้รับการฝึกอบรมด้านเทคนิค เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับสุดท้าย จึงเสนอดังนี้

1) มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมที่ทันสมัยและหลากหลาย

2) มหาวิทยาลัยควรปรับโครงสร้างงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

3) มหาวิทยาลัยควรให้รางวัลและยกย่องบุคลากรที่เข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4) มหาวิทยาลัยควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ละเอียดในการแก้ไขปัญหา และสามารถยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เป็นอันดับสุดท้าย จึงเสนอดังนี้

1) มหาวิทยาลัยควรสร้างโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารโดยตรง

2) มหาวิทยาลัยควรอบรมภาวะผู้นำและพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการเป็นผู้นำ

3) มหาวิทยาลัยควรให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

4) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ลูกจ้างชั่วคราวมีการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

- 5) มหาวิทยาลัยควรมีการให้รางวัลและยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดี
- 6) มหาวิทยาลัยควรให้โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ
- 7) มหาวิทยาลัยควรมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และให้โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

หรือรับผิดชอบงานใหม่ๆ

ด้านการติดต่อประสานงาน จากผลการวิจัย พบว่า หน่วยงานมีระบบการติดต่อประสานงาน ภายในหน่วยงาน ช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เป็นอันดับสุดท้าย จึงเสนอ ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 2) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการสื่อสารโดยจัดตั้งช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย
- 3) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติหน้าที่โดยมีความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบ เป็นอันดับสุดท้าย จึงเสนอ ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยควรจัดการอบรมเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการสื่อสาร และทักษะในการทำงานเป็นทีม

- 2) มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3) มหาวิทยาลัยควรสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานได้มีการจัดการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ก่อนปฏิบัติงาน เป็นอันดับสุดท้าย จึงเสนอ ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองสำหรับบุคลากรใหม่

- 2) มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำแนะนำกับบุคลากรใหม่

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษากลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

2) ควรมีการวิจัยเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีอายุมาก

3) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของช่องว่างระหว่างวัยที่มีต่อการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการติดต่อประสานงานภายในองค์กร

4) ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาและการจัดการบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัย และองค์กรเอกชน

5) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการปฏิบัติงาน ในด้านการให้บริการ จำแนกตามหน่วยงาน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี