

## แนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### Guidelines to Develop Human Resource Management

#### of Kamphaeng Phet Rajabhat University

จิราภรณ์ แซ่ตั้ง<sup>1</sup> พิชญ บัญนิยม<sup>1</sup>

#### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the state of human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University 2) to study the problems of human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University 3) to study the needs of human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University 4) to study the guidelines to develop human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University. The samples consisted of 598 Kamphaeng Phet Rajabhat University staff, 30 university personnel, and 17 experts. The research instruments consisted of structured questionnaire. The data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings were as follows: The state of human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University was at a high level. The problems of human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University were at a average level. The needs of human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University was at a high level were at a high level. The guidelines to develop human resource management of Kamphaeng Phet Rajabhat University were as follows: 1) the aspect of recruiting the capable personnel: the university should survey the position needs of each department so as to set the position planning. The university should widely announce the required positions to the outsiders and create a variety of media such university website and notice. The university should operate a wide competitive examination for the required position in order to recruit the capable candidates into

the office, and the university should have an orientation for new personnel; 2) the aspect of keeping personnel: the university should allocate the budget to support personnel welfare, should boost morale and motivation of the personnel, and should give an opportunity to all the personnel to be promoted in their position; 3) the aspect of performance assessment: the performance assessment should be transparently, neutrally and fairly done; 4) the aspect of lay-off: the university should have a clear rule, regulation and notice, and these should be publicized to all personnel to realize and rightly follow.

**Keywords :** Development Guidelines Human Resorce Management Kamphaeng Phet

Rajabhat University

<sup>1</sup> Faculty of Humanities and Social Sciences, Kamphaeng Phet Rajabhat University

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 2) ศึกษาปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 3) ศึกษาความต้องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และ 4) ศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 598 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม

มหาวิทยาลัยมีการสำรวจข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนจัดสรร  
อัตรากำลัง ควรมีการระดมการสรรหาที่ชัดเจน โปร่งใส ในรูปคณะกรรมการเป็นผู้ตัดสิน การ  
คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ คุณสมบัติตามตำแหน่ง ควรให้มีการสอบคัดเลือกแข่งขันอย่าง  
กว้างขวาง เพื่อจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และควร  
จัดให้มีการปฐมนิเทศปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และทุกครั้งที่มีการบุคลากรเข้ามาใหม่ 2) ด้านการธำรง  
รักษาบุคลากรในองค์กร มหาวิทยาลัยต้องจัดงบประมาณเพิ่มเติมเสริมด้านสวัสดิการ สร้างกำลังใจ  
ให้แก่บุคลากร และควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรใน  
หน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งงานที่ทำ 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องการ  
พิจารณาความดี ความชอบอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีจิตใจที่เป็นกลางในการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการให้พ้นจากงาน มหาวิทยาลัยควรมีข้อปฏิบัติ ข้อบังคับ ประกาศที่  
ชัดเจนรวมทั้งมีการเผยแพร่ให้ความรู้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้  
อย่างถูกต้อง

**คำสำคัญ:** แนวทางพัฒนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

## บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่  
ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้น  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547  
วันที่ 9 มิถุนายน 2547 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในวันที่ 14 มิถุนายน 2547 จึงมีผลบังคับ  
ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป ทำให้สถาบันราชภัฏ 41 แห่ง ทั่วประเทศ มีสถานภาพ  
เป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีความเป็นอิสระและเป็นนิติบุคคล เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่า  
ด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ทำ  
ให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัยด้านต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งโครงสร้าง  
ด้านองค์กรและด้านผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัยด้านต่างๆ ดังกล่าว ต้อง  
ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยดำเนินการตามสภาพ  
ความพร้อมที่แตกต่างกันไป รวมทั้งแนวคิดที่ผลักดันให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เป็น  
มหาวิทยาลัยอยู่ในกำกับของรัฐ ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องปรับเปลี่ยน

ระบบการบริหารจัดการภายใน จากเดิมที่เป็นไปตามระเบียบราชการ มาเป็นการบริหารจัดการตนเองโดยที่รัฐบาลลอยไปเป็นเพียงผู้กำกับดูแลเท่านั้น และปัจจุบันในสถาบันอุดมศึกษาไม่มีการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว โดยสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จะใช้การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยทดแทนอัตราข้าราชการเดิม ดังนั้น การบริหารจัดการในสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น จะเห็นได้จากการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ การออกกฎระเบียบข้อบังคับใหม่ รวมทั้งการบริหารงาน ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจที่มีผลกระทบต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 41 แห่ง

นอกจากนั้นนโยบายการบริหารงานบุคคลของรัฐบาลซึ่งต้องการลดอัตรากำลังคนในภาคราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการเปลี่ยนเส้นทางก่อนเกษียณอายุราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เข้มงวดมากขึ้น เพื่อลดอัตรากำลังข้าราชการที่ไร้ประสิทธิภาพออกจากระบบให้หมด และไม่มีนโยบายเพิ่มอัตรากำลังใหม่เข้ามาทดแทนอัตราเดิม ทำให้ระบบราชการขาดแคลนบุคลากร ผลกระทบดังกล่าวข้างต้น ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องจัดหากำลังคน โดยใช้เจ้าหน้าที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการจ้างบุคลากรจะเป็นการจ้างโดยทำสัญญาปีต่อปี จึงทำให้สถานภาพของการทำงานไม่มั่นคงเท่าที่ควร ส่งผลให้มีการขาดงานและลาออกจากงานบ่อย เมื่อมีบุคลากรเข้า – ออกจากงานบ่อย จึงเป็นภาระของมหาวิทยาลัยที่จะต้องประกาศรับสมัคร สรรหา และคัดเลือกบุคลากรใหม่เพื่อมาปฏิบัติงานแทน ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องคนที่ปฏิบัติงานใหม่ ต้องมาศึกษางานใหม่ทั้งหมด เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ

จากข้อมูลงานการเจ้าหน้าที่และนิติการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (2555) สถิติปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – จนถึงปัจจุบัน (บันทึกข้อความขอลาออกและคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรปี 2552 - 2555) มีบุคลากรขอลาออก และจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และการเปลี่ยนเส้นทางก่อนเกษียณอายุราชการ ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีบุคลากรขอลาออก ได้แก่ อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง 30 คน ลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 51 คน รวมทั้งสิ้น 81 คน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีบุคลากรขอลาออก ได้แก่ อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง 38 คน ลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 57 คน ข้าราชการเกษียณอายุราชการ 3 คน รวมทั้งสิ้น 98 คน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีบุคลากรขอลาออก ได้แก่ อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง 11 คน ลูกจ้างชั่วคราว 34 คน พนักงานมหาวิทยาลัย 2 คน ข้าราชการเกษียณอายุราชการ 4 คน การเปลี่ยนเส้นทางก่อนเกษียณอายุราชการ 1 คน ลูกจ้างประจำเกษียณอายุราชการ 3 คน รวมทั้งสิ้น 55 คน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีบุคลากรขอลาออก ได้แก่ อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง 3 คน ลูกจ้างชั่วคราว 10 คน พนักงานราชการ 10 คน รวมทั้งสิ้น 23 คน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เริ่มตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสม การธำรงรักษานุคลากรในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้พ้นจากงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีภารกิจที่จะต้องควบคุมดูแลสิทธิประโยชน์ ผลประโยชน์เกี่ยวกับของบุคลากรในมหาวิทยาลัย คือ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยังช่วยขับเคลื่อนในองค์กรประสบความสำเร็จตามพันธกิจ ปณิธาน และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และผู้บริหารส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนานุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. เพื่อศึกษาความต้องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
4. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กำแพงเพชร

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ สภาพ ปัญหา และความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร ตามกรอบแนวคิดของ อนิวัช แก้วจางงค์

(2552, หน้า 13) ประกอบด้วย 1) ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม 2) ด้านการ  
ธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการให้พ้นจากงาน

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตาม  
วัตถุประสงค์ข้อที่ 1,2,3 ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา 118 คน ลูกจ้างประจำ 24  
คน พนักงานมหาวิทยาลัย 89 คน พนักงานราชการ 17 คน อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง 168 คน  
ลูกจ้างชั่วคราว 182 คน จำนวนทั้งสิ้น 598 คน เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น  
แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย  
( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ  
กำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 โดยการ  
คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติจากตัวแทนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ 1) มีประสบการณ์ด้านการ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ 5 ปี จำนวน 5 คน 2) เป็นผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5  
คน และ 3) เป็นนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานด้าน  
การศึกษา จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง  
วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัด  
กำแพงเพชร สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัด  
กำแพงเพชร ในภาพรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ  
ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม รองลงมาคือ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร  
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการให้พ้นจากงาน

2. ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัด  
กำแพงเพชร ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัด  
กำแพงเพชร โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรใน

องค์กร ด้านการให้พ้นจากงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม

3. ความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร ความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการชำระรักษาบุคลากรในองค์กร ด้านการให้พ้นจากงานและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม

4. แนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร สรุปได้ดังนี้

#### 4.1 ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม

4.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ

1) มหาวิทยาลัยมีการสำรวจข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนจัดสรรอัตรากำลัง 2) มีการวางแผน ต้องคำนึง ปรัชญา วิสัยทัศน์ ขององค์กร 3) มีการจัดประชุมสัมมนา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนบุคลากร

4.1.2 การสรรหา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ 1) ควร มีกระบวนการสรรหา ที่ชัดเจน โปร่งใส ในรูปคณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจ 2) กระบวนการกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติ สมรรถนะ การสรรหามูลค่าควร ต้องให้ชัดเจนและตรงกัน 3) ควร มีคณะกรรมการที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเป็นผู้รับผิดชอบงานของหน่วยงานโดยตรง

4.1.3 การคัดเลือก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ 1) การคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ คุณสมบัติตามตำแหน่ง ควรให้มีการสอบคัดเลือก แข่งขันอย่างกว้างขวาง เพื่อจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน 2) มีการจัดประชุมสัมมนา หน่วยงานทุกหน่วยงาน กำหนดนโยบายที่ชัดเจน 3) การกำหนดคุณสมบัติต้องเป็นไปตามตำแหน่งที่ชัดเจน

4.1.4 การปฐมนิเทศและการบรรจุ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ 1) ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และทุกครั้งที่มีการบุคลากรเข้ามาใหม่ 2) มีระบบการประเมินตนเอง โดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน และนำจุดบกพร่องนำไปสู่การแก้ไข 3) มีคำสั่งแต่งตั้ง บุคลากรในสายงานเดียวกันเป็นที่เลี้ยง ชี้แนะนำการปฏิบัติงาน

#### 4.2 ด้านการชำระรักษาบุคลากรในองค์กร

4.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ 1) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งงานที่ทำ 2) จัดห้องปฏิบัติงานให้ใช้ และมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมหาวิทยาลัยเอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข 3) มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน เช่น ท่องเที่ยว พักผ่อน ในประเทศหรือต่างประเทศ

4.2.2 คำตอบแทน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ 1) มหาวิทยาลัยต้องจัดงบประมาณเพิ่มเสริมด้านสวัสดิการ สร้างกำลังใจให้แก่บุคลากร 2) มีการวิเคราะห์ตำแหน่งให้สอดคล้องวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ค่าครองชีพ 3) มหาวิทยาลัยต้องมีกองทุนบุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการเสนอ นำกองทุนไปแสวงหาผลประโยชน์สูงสุด

4.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ 1) ผู้บริหารจะต้องการ พิจารณาความดี ความชอบอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีจิตใจที่เป็นกลางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ต้องมีการจัดอบรม ชี้แจง ระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับคู่มือปฏิบัติงาน 3) มีการให้ความรู้เกี่ยวกับกรอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.4 ด้านการให้พ้นจากงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางพัฒนา 3 คือ 1) มหาวิทยาลัยควรมีข้อปฏิบัติ ข้อบังคับ ประกาศที่ชัดเจน รวมทั้งมีการเผยแพร่ให้ความรู้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง 2) ควรมีผู้ให้คำปรึกษาหารือแนะนำ ในเรื่องการพ้นจากงานของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติตามขั้นตอนและถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน และ 3) มหาวิทยาลัยต้องประกาศ ข้อกำหนดด้านการให้พ้นจากงานที่ชัดเจน

จากผลการวิจัยพบประเด็นในการอภิปรายผลดังนี้

1. การศึกษาสภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีชื่อเสียงสูงสุดคือ ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม จากผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณและจำนวนตามเกณฑ์ มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการคัดเลือกใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์และข้อเขียน และมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก มหาวิทยาลัยมีสำรวจอัตรากำลังคนก่อนที่จะมีการวางแผนมหาวิทยาลัย มีข้อบังคับ ประกาศ หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรที่ชัดเจน และคำนึงถึงประโยชน์ของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พงศธร ผาสึงห์



(2552) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน พบว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องและความต้องการกำลังคนที่ต้องการในอนาคต การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวางแผนบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ที่กล่าวถึง การวางแผนกำลังคนว่าต้องคาดคะเนถึงความต้องการของกำลังคนของหน่วยงานต่างๆ เป็นการล่วงหน้า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสรรหาบุคลากร ตามทัศนะของ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2543) ที่มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการเลือกสรรคนที่มีความสามารถเข้ามารับราชการ และเปิดโอกาสให้คนทั่วไปมาเข้าสอบแข่งขันและคัดเลือก และสอดคล้อง อนิวัช แก้วจางงค์ (2552) การประชุมพิเศษ คือกิจกรรมการให้ต้อนรับพนักงานใหม่ขององค์กรด้วยการให้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเริ่มต้นทำงานกับองค์กร เช่น การทำความรู้จักกับองค์กร ทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บริหาร และเพื่อช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้

2. การศึกษาปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่มีข้อเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า ไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจเพราะการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครอบคลุมทุกด้าน และการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้วิธีเดียว และผู้รับผิดชอบยังขาดความรู้ความเข้าใจที่จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ภายในองค์กร ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ได้ โดยบุคลากรอาจจะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น หรือเข้ารับการศึกษาอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ความสำคัญต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น

3. การศึกษาความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีข้อเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมีระบบการพิจารณาความดี ความชอบอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พงศธร ผาสิ่งห์ (2552) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน พบว่า ควรส่งเสริมสนับสนุนให้นำความคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจพนักงาน ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ เช่นการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนระดับ ควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบให้เกิดความยุติธรรมและโปร่งใสแก่บุคลากร และควรชี้แนะการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้แก่บุคลากร

4. แนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

4.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม พบว่ามีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการสำรวจข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนจัดสรรอัตรากำลัง ควรมีการระดมการสรรหาที่ชัดเจน โปร่งใส ในรูปคณะกรรมการเป็นผู้ตัดสิน การคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ คุณสมบัติตามตำแหน่ง ควรให้มีการสอบคัดเลือกแข่งขันอย่างกว้างขวาง เพื่อจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และควรจัดให้มีการปฐมนิเทศปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และทุกครั้งที่มีการเข้ามาใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรรถัย จันทร์เหลือง (2548) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเขื่องใน อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนใจการบริหารงานบุคคลในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร โดยเฉพาะการวางแผนอัตรากำลังคนให้มีความละเอียดชัดเจนเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนควรมีกระบวนการสรรหาที่มีความชัดเจน โปร่งใสเพื่อสร้างความยุติธรรมจัดระบบอุปถัมภ์ สอดคล้องกับ พงศธร ผาสิ่งห์ (2552) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการสรรหาบุคลากรให้มากขึ้น ควรประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรให้มีความแพร่หลาย และควรตั้งคณะกรรมการสรรหาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ นรา หัตถสิน (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการสรรหาและการคัดเลือก มีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาสมัครสอบคัดเลือกแข่งขัน

โดยยึดหลักให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กรเป็นหลักและส่วนใหญ่ใช้หลักความเสมอภาคในการสรรหาบุคลากร โดยใช้วิธีการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนยื่นใบสมัครเข้าแข่งขันได้นอกจากนี้ยังมีกระบวนการสรรหา โดยมีกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับ อนิวัช แก้วจันทร์ (2552) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นภาระหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องช่วยกันทำให้กิจกรรมนี้บรรลุผลสำเร็จให้ได้เนื่องจากการปฐมนิเทศเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรต้องการในอนาคต องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญและจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกครั้งที่มีพนักงานใหม่

4.2 ด้านการรักษาข้าราชการบุคลากรในองค์กร พบว่ามีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งงานที่ทำ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ อุลิต (2548) การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

4.3 ด้านการประเมินผล พบว่ามีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติงานผู้บริหาร จะต้องการพิจารณาความดี ความชอบอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีจิตใจที่เป็นกลางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริพร หงส์พันธุ์ (2540) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการแห่งความพยายามในการรับรองแก่สมาชิกของผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด มิใช่โดยการคาดคะเนหรือโดยยึดถือเอาความเห็นและความพอใจของผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งอาจเกิดความลำเอียงได้ หากเป็นการกระทำโดยมีระบบระเบียบที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควรใช้ในการตัดสินเกี่ยวกับสมาชิกของหน่วยงานในด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาขึ้นมาเพื่อลดการเลือกที่รักมักที่ชัง และการใช้ดุลพินิจส่วนตัว โดยปราศจากเหตุผลอันสมควรในการตัดสินในทางด้านการบริหารงานบุคคล และสอดคล้องกับ พงศธร ผาสิ่ง (บทคัดย่อ) ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การเลื่อนขั้น

เงินเดือน และการเลื่อนระดับ และควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบให้เกิดความยุติธรรมและโปร่งใสแก่บุคลากร

4.4 ด้านการให้พ้นจากงาน พบว่ามีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยควรมีข้อปฏิบัติ ขอบบังคับ ประกาศที่ชัดเจน รวมทั้งมีการเผยแพร่ให้ความรู้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ พงศธร ผาสิ่งห์ (2552, หน้า 119) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน พบว่า ควรปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย ในการโยกย้ายหน้าที่การงานของบุคลากรควรคำนึงถึงความก้าวหน้าตามสายงาน ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องพ้นจากงานและควรรับฟังความคิดเห็นสุดท้ายของบุคลากรที่จะพ้นจากงาน เพื่อก่อให้เกิดแนวความคิดที่จะนำมาปรับปรุงระบบและพัฒนาคน และควรหาแนวทางในการป้องกันการกระทำผิดของบุคลากรตรงกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (อ้างถึงใน รัศศรี ดันอนุชิตติกุล, 2543) ที่กล่าวว่า การโอนหรือย้าย ในกรณีที่บุคลากรมีความประสงค์เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน โดยไม่ประสงค์จะทำงานในที่เดิมก็อาจมีการโอนหรือย้ายไปปฏิบัติในหน่วยงานอื่นได้ ถ้าหน่วยงานนั้นมีความเต็มใจที่จะรับและมีตำแหน่งให้ถือว่าบุคลากรนั้นพ้นจากงานในหน่วยงานเดิมด้วย ในการพิจารณาโทษทางวินัยซึ่งเป็นผลให้บุคลากรพ้นจากงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาด้วยความรอบครอบและยุติธรรมแล้วอาจจะให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ ได้

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม มหาวิทยาลัยมีการสำรวจข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนจัดสรรอัตรากำลัง ควรมีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจนโปร่งใส ในรูปคณะกรรมการเป็นผู้ตัดสิน การคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ คุณสมบัติตามตำแหน่ง ควรให้มีการสอบคัดเลือกแข่งขันอย่างกว้างขวาง เพื่อจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และควร

จัดให้มีการประชุมพิเศษปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และทุกครั้งที่มีบุคลากรเข้ามาใหม่ 2.ด้านการสร้างรักษาบุคลากรในองค์กร มหาวิทยาลัยต้องจัดงบประมาณเพิ่มเสริมด้านสวัสดิการ สร้างกำลังใจให้แก่บุคลากร และควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งงานที่ทำ 3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องการพิจารณาความดี ความชอบอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีจิตใจที่เป็นกลางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.ด้านการให้พ้นจากงาน มหาวิทยาลัยควรมีข้อปฏิบัติ ข้อบังคับ ประกาศที่ชัดเจน รวมทั้งมีการเผยแพร่ให้ความรู้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

### ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม ควรมีการสำรวจภาระงานของบุคลากรให้เป็นปัจจุบันและการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ การสรรหาบุคลากร ต้องให้ชัดเจนและตรงกัน
2. ด้านการสร้างรักษาบุคลากรในองค์กร ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งงานที่ทำ
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องการพิจารณาความดี ความชอบอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีจิตใจที่เป็นกลางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ด้านการให้พ้นจากงาน มหาวิทยาลัยควรมีข้อปฏิบัติ ข้อบังคับ ประกาศที่ชัดเจน รวมทั้งมีการเผยแพร่ให้ความรู้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.พิษณุ บุญนิยม อาจารย์ที่ปรึกษาได้เมตตาช่วยเหลือการทำวิจัยให้ประสบความสำเร็จ และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาและให้ความช่วยเหลือการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น. (2545). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พงศธร ผาสิ่งห์. (2552). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- นรา หัตถสิน. (2543). การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริพร หงส์พันธ์. (2540). การประเมินผลการปฏิบัติงานในสำนักงาน. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสุรินทร์. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 : 31-38 :
- วิศศิริ ตันอนุชิตติกุล. (2543). สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรโรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ : หจก. เอ็มทีเพรส.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2543). สารธารณบริหารศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจันทน์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : นำศิลป์โฆษณา.
- อรทัย จันทร์เหลือง. (2548). ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลเชียงใน อำเภอเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.