



กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
Strategies for the Human Resource Development in Academic Support Staff,
Kamphaeng Phet Rajabhat University

เพ็ญศรี จันทร์อินทร์*

Pensri Janin

เพชรรา บุดสีทา**

Petchara Budseeta

Received : April 18, 2019

Revised : October 10, 2019

Accepted : December 2, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดำเนินการวิจัยและพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยใช้การสำรวจด้วยแบบสอบถาม กับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด จำนวน 153 คน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนและจัดทำร่างกลยุทธ์ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 19 คน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 19 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย วิเคราะห์เนื้อหาและการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= 3.72)

*อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Lecturer in Business Administration Faculty of Management Science Kamphaeng Phet Rajabhat University

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Lecturer in Marketing Faculty of Management Science Kamphaeng Phet Rajabhat University

ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย= 3.45) และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= 4.12)

2) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ 10 มาตรการ 12 ตัวชี้วัดโดยมีกลยุทธ์ดังนี้คือ

(1) พัฒนาศักยภาพงานด้านการบริการและวิชาชีพทุกระดับ (2) เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย (3) สนับสนุนการศึกษาในระดับสูง (4) พัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม (5) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน (6) สร้างความตระหนักในวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (7) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์ / การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน / มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the conditions, the problems, and the needs of the academic support staff of Rajabhat Kamphaeng Phet University, 2) to develop the strategies of the academic support staff of Rajabhat Kamphaeng Phet University, and 3) to evaluate the strategies of the academic support staff of Rajabhat Kamphaeng Phet University. The procedure was divided into 3 steps: 1) Studying the conditions, the problems, and the needs of the academic support staff of Rajabhat Kamphaeng Phet University by using the questionnaire with 153 support field officers of Rajabhat Kamphaeng Phet University and Rajabhat Kamphaeng Phet University Maesod. 2) Developing the strategies of the academic support staff of Rajabhat Kamphaeng Phet University by using SWOT analysis and workshop with 19 experts in human resource development of Rajabhat Kamphaeng Phet University. 3) Assessing the improved strategies was conducted with the consistency, suitability, feasibility, and utility by 19 experts. The data were analyzed by using percentage, mean, and content analysis. The findings were as follows: 1) The results of the conditions was in high level (mean = 3.72), the problems was in moderate level (mean = 3.45), and the needs was in high level (mean = 4.12) 2) The development strategy consisted of 3 missions, 3 goals, 3 main strategies, 7 sub strategies, 10 measurements, 12 indicators namely (1) developing the efficiency all level of service and profession (2) increasing the research ability (3) supporting the higher level

education (4) developing the quality of life, fringe benefit, and suitable working environment (5) setting the working consistency of human resource development of the support field officers plan (6) realizing the working cultural with others (7) supporting work experience exchanging. 3) The consistency evaluation strategy of vision, missions, goals, main strategies, sub strategies, measurements, and indicators had found in high level. The consistency, suitability, and feasibility assessment had found in high to highest level.

Keywords : Strategy / Human Resource Development / Rajabhat University

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการ (Management) และอื่นๆ เป็นที่ยอมรับกันอย่างสากลว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรการบริหารที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์การ (Yodsomsak, 2006, p.15) หรือเรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การในอนาคต (Kejohnnun, 2013, p.14) ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่นขององค์การ แต่ต้องเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในการทำงาน (Maharatsakul, 2007, pp.12-13) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความค่าที่จะทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า องค์การจึงมีความจำเป็นต้องจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถกับงาน และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยทำการพัฒนาทักษะ ความสามารถให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด (Mondy, Noe & Premeaux, 2002, p.214) ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการหล่อหลอมศักยภาพบุคลากรขององค์การให้มีความเข้มแข็งเพื่อที่จะต่อกรกับคู่แข่งในระดับโลกได้ (Mathis & Jackson, 2004, p.51)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 มุ่งพัฒนาภายใต้หลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม พัฒนาประเทศสู่ความสมดุลในทุกมิติอย่างบูรณาการ และเป็นองค์รวม และยึดวิสัยทัศน์ ปี พ.ศ. 2570 ดังนี้ “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียงยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึงมีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” (Office of the National Economic and Social Development Council, 2012)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการความเป็นไปของสภาพแวดล้อม จึงเป็นเรื่องยากพอสมควร เนื่องจากคนยังมีความคิดยึดมั่นตามแบบเดิม คือคิดแบบจำ ทำให้กระบวนการพัฒนาองค์การไม่อาจก้าวข้ามพ้นชนาการเดิมไปได้ (Maharatsakul, 2007, p.40) เพื่อให้เป็นไป

ตามพันธกิจในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพพร้อมคุณธรรมและรอบรู้อย่างเท่าทัน แนวทางการพัฒนาภายใต้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์และสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ในระยะ 5 ปี ต้องก้าวให้ทันแนวโน้มในยุคโลกาภิวัตน์ ชุมชน สังคมไทยให้เข้มแข็งและยั่งยืน ดังคตินิยมของมหาวิทยาลัยที่ว่า “สร้างสรรค์ภูมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่น” จึงนับว่าเป็นองค์การหนึ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเห็นได้จากแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยที่มีโครงการที่มีงบประมาณสนับสนุนรองรับในแต่ละปี แต่ยังไม่ได้ทำการศึกษาถึงสภาพ ปัญหา และความต้องการของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนอย่างเป็น รูปธรรม และเป็นโครงการที่เป็นการจัดฝึกอบรมโดยการนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับตัวชีวิต โดยไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่เป็นคู่แข่งกันในการ บริหารจัดการ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณภาพ สามารถส่งเสริมการบริหารจัดการองค์การให้ มีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นในการหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้มี คุณภาพผู้บริหารจึงควรมีกกลยุทธ์ในการตัดสินใจด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในองค์การให้เหมาะสมทั้ง ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมากขึ้น เพื่อเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เหมาะสม คุ่มค่า มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสำรวจ ด้วยแบบสอบถาม กับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร แม่สอด จำนวน 153 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) การหาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนและจัดทำร่างกลยุทธ์ฯ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

และตรวจสอบกลยุทธ์ที่ยีกร่างและแก้ไขร่างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คนโดยใช้แบบประเมิน ประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่พัฒนาขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 19 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า

1.1 สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.1.1 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์ในแผนการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยฯ ทำจัดฝึกอบรมและพัฒนา หรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มหาวิทยาลัยฯ มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อให้ท่านมีสมรรถนะที่พร้อมต่อการ มหาวิทยาลัยฯ จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทันสมัย

1.1.2 ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพมีสภาพการดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย นำผลการประเมินการทำงานมาพัฒนา ปรับปรุงงานตัวเองได้ สามารถนำโปรแกรมการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานได้ และการพัฒนาการทำงานให้มีประสพการณ์มากขึ้น ได้มาจากการทดลองปฏิบัติงาน และการสอนงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสพการณ์ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่น มหาวิทยาลัยฯ มีระเบียบในการลาศึกษาต่อ หรือการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และเหมาะสม และได้รับการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยการสอนงาน เพื่อให้เกิดสมรรถนะสูงขึ้น

1.1.3 ด้านการพัฒนาองค์การมีสภาพการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยฯ มีการสนับสนุนให้บุคลากรรับรู้ข่าวสาร เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก มีการสอนงานหรืออบรมการเรียนรู้งาน แก่ บุคลากรเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดทักษะและความเข้าใจในงาน ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นเมื่อมี การเปลี่ยนแปลงในงาน หรือยุทธศาสตร์ต่างๆ สามารถนำความรู้ และผลการปฏิบัติงานที่ดีมาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสพธิภาพในการพัฒนาองค์การมีการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ เช่น การสร้างทีมงาน การทำ 5 ส เพื่อเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร และมีความพร้อมที่จะให้ท่านเรียนรู้ เช่น มีการเข้าซื้อข้อมูลออนไลน์ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ มีเว็บไซต์หรือวารสารออนไลน์

1.2 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.2.1 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีสภาพปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยฯ ไม่ได้ทำการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนทำการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ความแตกต่างด้านอายุของบุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาได้ไม่เท่าเทียมกัน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาที่มหาวิทยาลัยฯ จัดให้มีไม่เพียงพอ วิธีการฝึกปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาที่มหาวิทยาลัยฯ จัดขึ้นยังไม่เหมาะสมกับระดับความรู้พื้นฐานของบุคลากรการฝึกอบรมและพัฒนาที่มหาวิทยาลัยฯ จัดขึ้นส่วนใหญ่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทำให้นำความรู้ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้น้อย

1.2.2 ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพ มีสภาพปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยฯ จัดให้มีภาระงานมากเกินไป ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารเวลาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานอื่นได้ การศึกษาต่อไม่สามารถนำมาใช้เพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง และระดับเงินเดือนได้ มหาวิทยาลัยฯ จัดให้มีที่ปรึกษาในการพัฒนางานไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร และให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรการปฏิบัติงานน้อย ความรู้ ทักษะที่จำเป็น ความสามารถ และความถนัดมีไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน

1.2.3 ด้านการพัฒนางานองค์กรมีสภาพปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยฯ ยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานน้อย มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างน้อย ทำให้ขาดการปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานในมหาวิทยาลัยฯ ยังขาดการทำแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และนำเครื่องมือในการพัฒนางานองค์กร เช่น การละลายพฤติกรรม การสร้างทีมงานการเรียนรู้องค์กร มาใช้ไม่เหมาะสมกับองค์กร

1.3 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.3.1 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ต้องการให้มหาวิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา ต้องการให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในเชิงปฏิบัติการมากกว่าการฟังการบรรยาย เพิ่มพูนทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทำการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และจัดกิจกรรมนอกสถานที่ หรือมีการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร

1.3.2 ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพมีความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ต้องการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานในสายงานให้ทันสมัย ทำการจัดการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการให้มหาวิทยาลัยฯ ชี้แจงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

จัดการศึกษาดูงานเพิ่มเติมในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีความต้องการศึกษาต่อ หรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในสายงาน ซึ่งทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

1.3.3 ด้านการพัฒนาองค์การ มีความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ต้องการให้มหาวิทยาลัยฯ ทำงานในรูปแบบที่สามารถแก้ปัญหาได้จากสถานการณ์จริง มีการจัดประชุม สัมมนา เพื่อละลายพฤติกรรม และสนับสนุนบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่สร้างเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม นำเครื่องมือในการพัฒนาองค์การมาใช้ เช่น การละลายพฤติกรรม การสร้างทีมงาน การปฏิบัติงานมาตรฐานที่เป็นเลิศ การเรียนรู้องค์การ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อปี เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ทำการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในหน่วยงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เป็นการค้นพบกลยุทธ์ที่เกิดจากการใช้เทคนิค SWOT Analysis มีดังนี้

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และมีความพร้อมในการเข้าสู่ประเทศไทยยุค 4.0”

พันธกิจ

1. สร้างเสริมศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้มีคุณภาพและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพร้อมเข้าสู่ประเทศไทยยุค 4.0
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
3. สร้างค่านิยมในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้มีคุณภาพ

เป้าประสงค์

1. ทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญในงาน และมีศักยภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของมหาวิทยาลัย
2. ทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมีสมรรถนะที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ
3. ทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมีค่านิยมในการทำงานที่ดี

ประเด็นกลยุทธ์

1. พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้มีคุณภาพและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพร้อมเข้าสู่ประเทศไทยยุค 4.0
2. เสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้มีทักษะในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม
3. เร่งรัดการสร้างค่านิยมในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ค้นพบเกิดจากการใช้เทคนิค SWOT Analysis ดังนี้

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาศักยภาพงานด้านการบริการและวิชาชีพทุกระดับ ประกอบด้วย 2 มาตรการคือ 1) กำหนดหลักเกณฑ์การพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน 2) ส่งเสริมและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนใช้ปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน 2 ตัวชี้วัด คือ

1) ร้อยละของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่ได้รับการอบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อเสริมความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะด้าน 2) จำนวนทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย ประกอบด้วย 2 มาตรการคือ 1) ส่งเสริมสนับสนุน ทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเป็นนักวิจัยรุ่นใหม่ 2) ส่งเสริมให้มีผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น 3 ตัวชี้วัด คือ (1) จำนวนผลงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น (2) ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบัน (3) จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน

กลยุทธ์ที่ 1.3 สนับสนุนการศึกษาในระดับสูง ประกอบด้วย 1 มาตรการคือ ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น 2 ตัวชี้วัด คือ 1) จำนวนทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่ได้รับทุนเพื่อศึกษาต่อ 2) ร้อยละของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ประกอบด้วย 1 มาตรการคือ กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน 2 ตัวชี้วัด คือ (1) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม (2) ร้อยละของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่มีคุณภาพชีวิต สวัสดิการ แลสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 2.2 จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 มาตรการคือ 1) ส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน 1 ตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างความตระหนักในวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย 1 มาตรการคือ สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร 1 ตัวชี้วัด คือ จำนวนกิจกรรมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน

กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบด้วย 1 มาตรการ คือ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน 1 ตัวชี้วัด คือ จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน

3. ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า มีระดับความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องมากที่สุดกับพันธกิจ เป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ผลการประเมินความเหมาะสม

ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1.1 สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ที่ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยฯ มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนา หรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อให้ท่านมีสมรรถนะที่พร้อมต่อการ จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทันสมัย ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพมีสภาพการดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่ประกอบด้วย นำผลการประเมินการทำงานมาพัฒนา ปรับปรุงงานตัวเองได้ สามารถนำโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานได้ และการพัฒนาการทำงานให้มีประสพการณ์มากขึ้น ได้มาจากการทดลองปฏิบัติงาน และการสอนงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่น มีระเบียบในการลาศึกษาต่อ หรือการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และเหมาะสม และได้รับการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยการสอนงาน เพื่อให้เกิดสมรรถนะสูงขึ้นและด้านการพัฒนาองค์การมีสภาพการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่ประกอบด้วย มีการสนับสนุนให้บุคลากรรับรู้ข่าวสาร เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก มีการสอนงานหรืออบรมการเรียนรู้งาน แก่ บุคลากรเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดทักษะและความเข้าใจในงาน ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นเมื่อมี การเปลี่ยนแปลงในงาน หรือยุทธศาสตร์ต่างๆ สามารถนำความรู้ และผลการปฏิบัติงานที่ดีมาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การ มีการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ เช่น การสร้างทีมงาน การทำ 5 ส เพื่อเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ และมีความพร้อมที่จะให้ท่านเรียนรู้ เช่น มีการเข้าซื้อข้อมูลออนไลน์ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ มีเว็บไซต์หรือวารสารออนไลน์ ซึ่งสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Wetchayanon. (2015), Tananun. (2008), Gilly & Egglund. (1990), Mondy, Noe & Premeaux (2002), Mathis & Jackson. (2004), Werner & DeSimone. (2009) ได้ให้ความเห็นว่าขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Puttikul, (2014, p.28) วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานฯ จะต้องมี

ความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ตนเองที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ แม้ในภาวะของการดำเนินงานปกติขององค์กร การพัฒนาคนถือเป็นภาวะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเอาใจใส่ ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วยสมรรถนะตามพันธกิจทั้ง 5 ด้านของการจัดการอุดมศึกษา คือการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัย การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการสร้างความเข้าใจและให้ความร่วมมือสนับสนุนพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงาน

1.2 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีสภาพปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยฯ ไม่ได้ทำการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนทำการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ความแตกต่างกันด้านอายุของบุคลากร ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาได้ไม่เท่าเทียมกัน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาที่มหาวิทยาลัยฯ จัดให้มีไม่เพียงพอ วิธีการฝึกปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาที่จัดขึ้นยังไม่เหมาะสมกับระดับความรู้พื้นฐานของบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาที่จัดขึ้นส่วนใหญ่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทำให้ความรู้ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้น้อย ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพ มีสภาพปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยฯ จัดให้มีภาระงานมากเกินไป ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารเวลาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานอื่นได้ การศึกษาต่อไม่สามารถนำมาใช้เพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง และระดับเงินเดือนได้ มหาวิทยาลัยฯ จัดให้มีที่ปรึกษาในการพัฒนางานไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร และให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรการปฏิบัติงานน้อย ความรู้ ทักษะที่จำเป็น ความสามารถ และความถนัดมีไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์การมีสภาพปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยฯ ยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานน้อย มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างน้อย ทำให้ขาดการปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานในมหาวิทยาลัยฯ ยังขาดการทำแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ เช่น การละเลย พฤติกรรม การสร้างทีมงานการเรียนรู้องค์การ มาใช้ไม่เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งผลดังกล่าวแตกต่างจากงานวิจัยของ Kamkerd, Wongkamjun. & Intawong. (2016, pp.141-142) ทำวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า ปัญหาการปฏิบัติตามระเบียบงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 3 อันดับแรกคือ ไม่มีระบบในการดำเนินงานทางวินัยเพื่อเสริมสร้าง กำกับ ควบคุมพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงานและไม่มีระบบการสร้างเสริมสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า รวมทั้งแตกต่างจากงานวิจัยของ Kuapaak. (2016) วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า สภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและมีความต้องการพัฒนา

ที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือด้านการพัฒนา เนื่องจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้านคือ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์การตามทฤษฎี ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Wetchayanon. (2015), Tananun. (2008), Gilly & Eggland. (1990), Mondy, Noe. & Premeaux. (2002), Mathis & Jackson. (2004), Werner & DeSimone. (2009)

1.3 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ต้องการให้มหาวิทยาลัยฯให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา ต้องการให้เข้ารับการพัฒนาในเชิงปฏิบัติการมากกว่าการฟังบรรยาย เพิ่มพูนทักษะด้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทำการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ด้านภาษาต่างประเทศ และจัดกิจกรรมนอกสถานที่ หรือมีการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพมีความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ต้องการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานในสายงานให้ทันสมัย ทำการจัดการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการให้มหาวิทยาลัยฯ ชี้แจงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ จัดการศึกษาดูงานเพิ่มเติมในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีความต้องการศึกษาต่อ หรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในสายงาน ซึ่งทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ และด้านการพัฒนาองค์การ มีความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ต้องการให้มหาวิทยาลัยฯ ทำงานในรูปแบบที่สามารถแก้ปัญหาได้จาก สถานการณ์จริง มีการจัดประชุม สัมมนา เพื่อละลายพฤติกรรม และสนับสนุนบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ สร้างเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม นำเครื่องมือในการพัฒนาองค์การมาใช้ เช่น การละลายพฤติกรรม การสร้างทีมงาน การปฏิบัติงานมาตรฐานที่เป็นเลิศ การเรียนรู้องค์การ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อปี เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ทำการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในหน่วยงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Siripornpreeda. (2016) วิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า มีความต้องการด้านการศึกษาต่อมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคนิคการปฏิบัติ ด้านเทคโนโลยี ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านค่าตอบแทน Leelachati. (2016) วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะแพทยศาสตร์ มีความต้องการมาก คือ ด้านการศึกษาต่อ และการด้านการฝึกอบรม มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการกำหนดการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในด้าน ความมั่นคงและความก้าวหน้าบุคลากรมีการพัฒนาและการเรียนรู้และส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ อยู่ใน ระดับมาก

2. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ 10 มาตรการ 12 ตัวชี้วัดโดยมีกลยุทธ์

ดังนั้นคือ 1) พัฒนาศักยภาพงานด้านการบริการและวิชาชีพทุกระดับ 2) เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย 3) สนับสนุนการศึกษาในระดับสูง 4) พัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม 5) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 6) สร้างความตระหนักในวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kuapaak. (2016) วิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนด้าน การศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษาและการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสาย สนับสนุน ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการจะจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับ บุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานและใช้ระบบที่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับ Euwattana. (2014) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัด สมุทรสงคราม พบว่า การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะ และลำดับความสำคัญ ความรู้และ ทักษะ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ สิ่งที่มีความจำเป็นที่ ทำให้ เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือการมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือ แก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน), ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมี ปัญหาในการปฏิบัติงาน, ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน และทักษะในการ ประสานงานและการสื่อสาร ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ สิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนางาน สิ่งที่ทำ ให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ เรื่องความ สามารถในการเขียน การเขียน หนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น, ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร, ความสามารถใน การท างานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม และ การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความ ถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน มีความจำเป็นในการพัฒนา ลำดับความสำคัญความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการ พัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ การบริหารเวลา, เทคนิคติดต่อประสานงาน สื่อสาร, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ทักษะงานที่รับผิดชอบ และขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยหน่วยงาน มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ, เทคนิคติดต่อ ประสานงานและการสื่อสาร, มนุษย์สัมพันธ์ทำงานเป็นทีมและการวางแผนวิเคราะห์แก้ไขและคิดอย่างมีระบบ มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kamkerd, Wongkamjun. & Intawong. (2016, pp.141-142) ทำวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติตามระเบียบงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมะนัง จังหวัดตาก พบว่า บุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องได้รับการพัฒนา 4 ด้านคือ ด้านการ จัดหาทรัพยากรมนุษย์โดยมีการวางแผนร่วมกับระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ด้านการให้รางวัลกับทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับการฝึกอบรม เสริมสร้างทักษะการทำงาน และด้านการธำรง รักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์โดยมีระบบดำเนินการทางวินัยอย่างมีความยุติธรรมและเที่ยงตรง รวมทั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wongnaya. & Chaowakeeratipong. (2016, pp.35-38) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนา

แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร พบว่า สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ จะช่วยนำปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสวงหา ถ่ายโยงความรู้ โดยปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ขององค์กร พัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร เร่งรัดการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในองค์กรให้สามารถสร้างองค์ความรู้ในสถานศึกษาได้ รวมทั้งระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้บุคลากรใช้แหล่งเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย สนับสนุนให้ทุก ภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านแหล่งเรียนรู้และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้มีคุณภาพและเอื้อต่อการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็น กลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ 10 มาตรการ 12 ตัวชี้วัดโดยมีกลยุทธ์ดังนี้คือ 1) พัฒนาศักยภาพงานด้านการบริการและ วิชาชีพทุกระดับ 2) เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย 3) สนับสนุนการศึกษาในระดับสูง 4) พัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม 5) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 6) สร้างความตระหนักในวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) ส่งเสริมให้เกิดการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนต่อไป

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบริบทเดียวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรสามารถนำกลยุทธ์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ 10 มาตรการ 12 ตัวชี้วัดโดยมีกลยุทธ์ดังนี้คือ 1) พัฒนาศักยภาพงานด้านการบริการและวิชาชีพทุกระดับ 2) เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย 3) สนับสนุนการศึกษาในระดับสูง 4) พัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม 5) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่สอดคล้องกับ การปฏิบัติงาน 6) สร้างความตระหนักในวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการทำงานไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้นไปสู่การปฏิบัติ

2. การทำการวิจัยติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร

References

- Euwattana, P. (2014). **Guideline to Develop the Potential of Support Field Officers, Public Health Service Network, Samut Songkram Province**. Samut Songkram Public Health Office. [Online]. Available : <http://www.gaa-moph.com/gaamoph/home/Document2/Pimluck-10.2.pdf> [2018, August 28].
- Gilly, J.W. & Egglund, S.A. (1990). **Principle of Human Development**. New Jersey : Addison Wesleyin.
- Kamkerd, P., Wongkamjun, S. & Intawong, P. (2016). Guideline to Develop the Job Regulations of Local Government Organization, Maesod District, Tak Province. **The Golden Teak : Humanity and Social Science Journal**, 22(3), 138-146.
- Kejohnnun, N. (2013). **Human Resource Management**. Bangkok : SeEd UK sion.
- Kuapaak, J. (2016). **Guideline to Develop the Potential of Support Field Officers, Rattanakosin Ratchamongkol Technology University**. [Online]. Available : <http://ithesisir.su.ac.th/dspace/bitstream/.pdf> [2018, August 28].
- Leelachati, B. (2016). **The Academic Support Field Officers Developing Need, Faculty of Medicine, Thammasart University**. [Online]. Available : http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5803011336_5072_5131.pdf [2018, August 29].
- Maharatsakul, P. (2007). **Human Resource Management : Reach to the Future**. Bangkok : Tawan.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2004). **Human Resource Management**. (10 th ed.). Singapore : South Western.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (2002). **Human Resource Management**. (8 th ed.). New Jersey : Pearson Education.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2012). **11th National Economic and Social Development Plan**. [Online]. Available : https://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=5748&filename=index [2016, January 2].
- Puttikul, P. (2014). Guideline to Develop the Operation Potential of the University Academic Officers, Faculty of Education, Kamphaeng Phet Rajabhat University. **The Golden Teak : Humanity and Social Science Journal**, 20(2), 23-35.

- Siripornpreeda, C. (2016). **The Self Development Need in Job Operation of Kasetsart University's Support Field Officers**. [Online]. Available : [http://www.ptu.ac.th/StudentServe/ input/thesis/\[1\] \[230317112202\].pdf](http://www.ptu.ac.th/StudentServe/input/thesis/[1][230317112202].pdf) [2018, August 28].
- Tananun, S. (2008). **Organization Development**. [Online]. Available : <http://www.ubonratchathani.go.th/nidaubon/paper/sujitra.doc> [2017, April 11].
- _____. (2008). **Human Resource Development**. (3 rd ed.). Bangkok : TPN Press.
- Werner, J.M. & Randy, L.D. (2009). **Human Resource Development**. (4 th ed.). Singapore : Thomson South-Western.
- Wetchayanon, N. (2015). **Thai Style Human Resource Management**. Bangkok : Faculty of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- Wongnaya, S. & Chaowakeeratipong, T. (2016). Strategic Plan Developing of Education Quality Development, Fundamental Education under Kamphaeng Phet Secondary School Education Area Commission. **The Golden Teak : Humanity and Social Science Journal**, 22(1), 35-38.
- Yodsomsak, S. (2006). **Principal and Concept of Human Resource Management**. Bangkok : MT Press.