

การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A RAJABHAT UNIVERSITY
HUMAN RESOURCE PLANNING MODEL



Miss Weeraphat Phattharakul

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย

นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

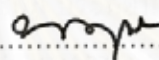
อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

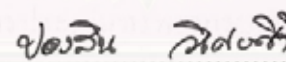
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

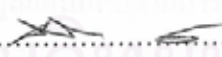
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต

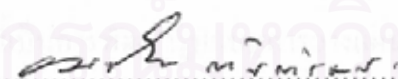
.......... คณะบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.......... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนิภา กุปรัดณ์)

.......... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.......... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

.......... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ดันติเมธ)

.......... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นุหงา วัฒนะ)

วีรภัทร ภัทรกุล : การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
(DEVELOPMENT OF A RAJABHAT UNIVERSITY HUMAN RESOURCE PLANNING
MODEL) อ. ที่ปรึกษา: ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาร่วม: รศ. ดร.ศิริเดช สุชีวะ 315 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) สร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น และ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รูปแบบของการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ความนำ 2) องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 4) เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดแนวปฏิบัติ และการตรวจสอบและประเมินผล 4) ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ บุคลากรในจำนวน คุณสมบัติ และเวลา ตามความต้องการขององค์การ และ 5) ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล การนำรูปแบบไปใช้ต้องมีข้อกำหนดที่แสดงถึงการนำไปใช้ได้จริง และมีการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบหรือข้อจำกัดของรูปแบบเตรียมไว้ล่วงหน้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ผู้วิจัยเสนอแนะว่าในอนาคตควรมีการวิจัยในลักษณะเจาะจงในกระบวนการอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต
สาขาวิชา..... บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ปีการศึกษา..... 2549..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

458 46372 27 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: RAJABHAT UNIVERSITY / HUMAN RESOURCE PLANNING

WEERAPHAT PHATTHARAKUL : DEVELOPMENT OF A RAJABHAT UNIVERSITY
HUMAN RESOURCE PLANNING MODEL. THESIS ADVISOR : ASST. PROF.
PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., THESIS COADVISOR : ASSOC. PROF.
SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 315 pp.

The purpose of this research is to develop a Rajabhat university human resource planning model. The research methodology is divided into 5 major stages: 1) to determine a research framework, 2) to study the condition of a Rajabat university human resource planning, 3) to construct a Rajabhat university human resource planning model, 4) to examine the appropriateness and the possibility of the constructed model and 5) to improve and present the model. The Rajabhat university human resource planning model consists of 4 parts: 1) An introduction 2) The Model of a Rajabhat university human resource planning 3) An approach of the model usage and 4) Any conditions or any limitations of the model.

The Model of a Rajabhat university human resource planning covers 5 major components. They are 1) the external environmental states; i.e., economical, socio – cultural, political, and technological states, 2) the input factors in human resource planning; i.e., internal environmental states, laws, regularities, a history and a development of a Rajabhat university, 3) the processes of human resource planning; i.e., the study of basic information of the organization, the evaluation of the present human resource, the anticipation of the human resource need, the collection and the analysis of the information, the practical assignment, the monitoring and the evaluation, 4) the output of human resource planning; i.e., the personnels within the quantities, the qualities and the periods needed, and 5) the feedback of human resource planning. The Model usage needs to identify the states of the application and to determine success conditions or any limitations in advance.

This research is only the study of developing human resource planning model. The researcher suggests that there should be the study that is specific in other processes of human resource administration; i.e., recruitment, selection, development etc.

Department..Educational Policy, Management, and Leadership...Student's signature...*Weeraphat*.....
Field of study..Educational Administration.....Advisor's signature...*Pong Visesiri*.....
Academic year.....2006.....Co-advisor's signature...*Asi*.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผศ. ดร. ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา และ รศ. ดร. ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้แนวคิด คำปรึกษาและข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง รวมถึง ผศ. ดร. ฉัฐนิภา คุปรัตน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ. ดร. อมรชัย ดันติเมธ และ รศ. ดร. บุษงา วัฒนะ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนวคิด และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาในระดับคุณวุฒิปริญญาตรี เป็นเข็มทิศนำทางที่มีคุณค่าสูงยิ่งต่อผู้วิจัยในการศึกษาและการดำรงตนทั้งที่ผ่านมาและต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของงานวิจัย ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ขอขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณผู้ให้กำลังใจที่ไม่ได้เอ่ยนามทุกท่านด้วยความจริงใจ และเนื่องจากทุนการวิจัยครั้งนี้บางส่วนได้รับมาจากทุนอุดหนุนการวิจัยของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ พี่และน้อง ที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจในทุกเรื่องที่ทำให้ผู้วิจัยบรรลุซึ่งเป้าหมายในการศึกษาเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณ คุณตา คุณยาย ที่ให้กำลังใจและเฝ้ารอคอยความสำเร็จของผู้วิจัย ท้ายสุด ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของบิดามารดาผู้ให้กำเนิด ให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียน ให้ความรัก ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนประสบความสำเร็จในที่สุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
คำถามวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	7
กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
รูปแบบ	15
ความหมายของรูปแบบ	15
ประเภทของรูปแบบ	17
องค์ประกอบของรูปแบบ	18
คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี	21
การพัฒนาารูปแบบ	22
การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ.....	23

การบริหารทรัพยากรบุคคล	25
ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล	25
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	29
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล	30
บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	33
การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา.....	39
การวางแผนทรัพยากรบุคคล	41
ความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคล	42
วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล	49
ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	50
ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	55
หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรบุคคล.....	58
กระบวนการการวางแผนทรัพยากรบุคคล	60
รูปแบบในการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	71
ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	72
ข้อจำกัดของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร.....	78
ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล.....	80
ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	81
การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา	84
ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	86
ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	87
วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	89
ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	90
การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	91
รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	92
เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	93
จำนวนข้าราชการและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	97

	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	99
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารสถาบันการศึกษา	99
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และ	
การวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถาบันการศึกษา	103
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	106
กรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ	106
กรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล	108
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	111
วิธีดำเนินการวิจัย.....	111
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	114
การวิเคราะห์ข้อมูล	115
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	116
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการวางแผน	
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	161
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ	
รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	175
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	192
ส่วนที่ 1 ความนำ	194
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย	
ราชภัฏ	195
ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	199
ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ	200
แนวทางการทำแผนทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	202

บทที่ 6 การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	209
การอภิปรายผลการวิจัย	209
ข้อเสนอแนะ	216
รายการอ้างอิง	220
ภาคผนวก	231
ภาคผนวก ก	232
ภาคผนวก ข	305
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	315



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ.....	107
ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	109
ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	148
ตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินและตรวจสอบรูปแบบ การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	169
ตารางที่ 5 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	171
ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและเป็นไปได้ของ รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	185
ตารางที่ 7 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	186
ตารางที่ 8 แสดงข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินการที่เป็นไปได้ตามรูปแบบการวางแผน ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	189
ตารางที่ 9 แสดงข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม	191

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด.....	19
แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	20
แผนภูมิที่ 3 ร่างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	162
แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามคำแนะนำของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	176
แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสมุทรฯ	193

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ที่เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทำให้โลกไร้พรมแดน (Globalization) การเผยแพร่วัฒนธรรมหรือค่านิยมจากโลกตะวันตกสู่โลกตะวันออก รวมไปถึงการค้าขายระหว่างประเทศ ทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นจากจุดหนึ่งมีผลกระทบไปถึงอีกจุดหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังเช่นเหตุการณ์สำคัญจากอดีตที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องยาวนานถึงอนาคตคือภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ (Economic Crisis) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 ซึ่งมีสาเหตุมาจากภาวะผันผวนของเศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงค่าเงิน สกุลเงินบาทมีค่าลดลง ประเทศไทยมีภาระหนี้สินต่างประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้เศรษฐกิจตกต่ำ เหตุการณ์นี้เป็นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่รุนแรงก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบในหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม (รังสรรค์ หทัยเสรี, 2541: 19) เมื่อบรรณของประเทศไทยสำหรับใช้ในการดำเนินการต่างๆ มีจำกัด จึงส่งผลกระทบต่อสังคมในทุกด้าน ก่อให้เกิดการปฏิรูประบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรที่มีอยู่ในจำนวนจำกัด เช่น การปฏิรูปการเมืองการปกครอง การปรับโครงสร้างองค์กรของภาคราชการให้มีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพสูง ผลักดันให้มีการแปรรูปหรือปรับให้บางหน่วยงานออกนอกระบบ เป็นหน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานราชการและไม่ใช่วิสาหกิจ แต่ยังคงเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่มีอิสระ มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการสูงสุด (อารียา สัพพะเลข, 2542: 85)

การปฏิรูปดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องออกนอกระบบในอนาคตอันใกล้ และต้องมีการบริหารงบประมาณให้อยู่รอดได้ นอกจากนี้รัฐบาลยังปรับโครงสร้างกำลังคนให้เหมาะสมโดยการไม่กำหนดอัตราเพิ่มข้าราชการใหม่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 รวมทั้งยุบตำแหน่งที่ว่างจากการเกษียณอายุราชการ และยังจัด โครงการส่งเสริมการเกษียณอายุราชการก่อนอายุครบ 60 ปี (Early Retirement) เพื่อปิดการทำงานให้ค้ำจนถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน จูงใจข้าราชการออกจากราชการก่อนกำหนด มีการปรับลดอัตราลูกจ้างประจำของรัฐบาล ด้วยการยุบเลิกตำแหน่งลูกจ้างประจำที่ว่างลง มีผลให้อัตรากำลังข้าราชการพลเรือนลดลง การปรับโครงสร้างก่อให้เกิดการปฏิรูประบบราชการตั้งแต่หน้าที่บทบาทของรัฐบาล โครงสร้างอำนาจในระดับต่างๆ โครงสร้างรูปแบบองค์กร ระบบการบริหารและระเบียบวิธี วัฒนธรรม และค่านิยม เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะสูง เป็นระบบราชการที่มีคุณภาพและคุณธรรม ทันสมัย มี

ความเป็นสากล ภาครัฐบาลจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้เหมาะสมกับบริบทที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (คณิศร อุณห์โชค, 2546: 1-2)

การปฏิรูประบบราชการ ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ให้มีหน่วยงาน 20 กระทรวง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้น ในด้านการศึกษาได้มีการดำเนินการตามสารบบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และได้มีการหลอมรวมกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นแห่งเดียวทำให้กระทรวงศึกษาได้ปรับปรุงโครงสร้างใหม่เป็น 5 หน่วยงานหลักที่จะรวมพลังในการพัฒนาการศึกษาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นประกอบด้วย

1. สำนักงานปลัดกระทรวง
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

และได้ร่วมกันดำเนินงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการร่วมกันพัฒนาประเทศร่วมกัน ในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐนั้นได้อธิบายถึงกรอบความคิด วิสัยทัศน์ของระบบราชการ สำคัญ ประกอบด้วยแผนในการปฏิรูปซึ่งมีแผนหลักใหญ่ๆ อยู่ 5 แผน คือ

1. แผนปรับบทบาทภารกิจและวิธีการทำงานของภาครัฐ
2. แผนปรับปรุงระบบงบประมาณ ที่จะป็นเส้นเลือดในการบริหารราชการ
3. แผนปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล
4. แผนปรับปรุงระบบกฎหมาย กฎระเบียบ
5. แผนปรับปรุงวัฒนธรรม ค่านิยม ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (สำนักงาน

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2544: 209-217)

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า แผนปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลเป็นหนึ่งใน 5 แผนหลักที่ได้รับความสำคัญยิ่ง

การปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรมและสอดคล้องตามเจตนารมณ์ แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสังคมไทย พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและสร้างความเท่าเทียมกันในการศึกษาของคนไทย ซึ่งกฎหมายสำคัญ 3 ฉบับที่นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารครั้งสำคัญตาม เจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นแนวทางสำคัญของการปฏิรูปไว้ 5 ด้าน เรียกว่า "ปัญจปฏิรูป" คือ การปฏิรูประบบการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา การปฏิรูประบบครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และการปฏิรูประบบ ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาให้เป็นรูปธรรม (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 3) ในการ ปฏิรูปการศึกษา จะเห็นได้ว่า มีการให้ความสำคัญในเรื่องการปฏิรูประบบครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งปรากฏชัดในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา และพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากร ทางการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรทางการศึกษาจึง นับว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญและต้องการได้รับการ พัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นขั้นตอนหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติควบคู่ไปกับการบริหาร องค์กร ในระดับชาติจะต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ โดยไม่สามารถแยกการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเป็นอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมีได้นำเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กรมาเป็นหลักการ พิจารณา ย่อมเป็นไปได้ ในการดำเนินกิจการใดๆ คนหรือมนุษย์นับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ว่า องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ คนที่เป็นสมาชิกในองค์กรมีส่วนอย่างมากต่อ ความเจริญรุ่งเรืองหรือการอยู่รอด ตลอดจนความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากคนแตกต่างกันไปจาก ปัจจัยอื่น คนสามารถสะสมความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดและถ่ายทอดความรู้นี้สู่กันได้ ในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้พัฒนาสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่มีค่าได้มากมายมหาศาล ขณะเดียวกันก็ สามารถสร้างปัญหาได้มากเช่นกัน ลักษณะคนที่พึงประสงค์ของทุกองค์กร ได้แก่ การเป็นคนที่มี กายภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ การเป็นคนดี คนเก่ง ในปริมาณที่เหมาะสม แต่การได้บุคคล เหล่านี้มาไว้ในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายนัก บางกรณีต้องแข่งขันแย่งตัวกัน และองค์กรจำนวนไม่น้อย ได้มีการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลในปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับความ ต้องการขององค์กรสำหรับดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (วรพงษ์ ธีรัฐ, 2546: 2)

การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หรือ การวางแผน กำลังคน (Manpower Planning) เป็นก้าวแรกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้จะช่วยให้องค์กร สามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่ ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพที่จะสามารถนำ องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถที่จะตอบได้หรือแสดง

ปฏิบัติการต่อสิ่งกีดขวางภายนอกได้ไม่ว่าจะมีองค์กรที่มีการจัดโครงสร้าง มีระบบการทำงานหรือมีการวางแผนที่รอบคอบสักเพียงใด สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ถ้าความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงไม่มีใครสามารถปฏิเสธถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ (ทวิศักดิ์ ศิริยงตระกูล, 2530: 1)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรทั่วไปควรให้ความสนใจเป็นอันดับต้นๆ ของการบริหารงาน เพราะองค์กรที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีบทบาทมากขึ้น การพัฒนารูปแบบต่างๆ ของการบริหารก็มีมากขึ้น ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงทวีความสำคัญไปด้วย (วรพงษ์ ธีรวิรัฐ, 2546: คำนำ)

จากบันทึกรายละเอียดข้อเสนอของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เรื่องยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2549-2551) ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546 มีมาตรการระยะสั้น 2 ปี (พ.ศ. 2547-2548) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ โดยข้าราชการพลเรือนไม่ยุบเลิกอัตราในภาพรวม ข้าราชการครูและข้าราชการตำรวจยุบเล็กร้อยละ 80 และจัดสรรคืนร้อยละ 20 ข้าราชการอัยการจัดสรรตามความจำเป็น ส่วนลูกจ้างประจำนั้นให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่ง เพื่อปรับเข้าสู่ระบบพนักงานราชการ ได้สิ้นสุดลงแล้วในปีงบประมาณ 2548 (สำนักงาน ก.พ., 2549: 9) พบปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ ส่วนราชการยังไม่มีกรวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์และไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหากำลังคน (สำนักงาน ก.พ., 2549: 10) และมีแนวทางให้ส่วนราชการมีกำลังคนในจำนวน ประเภท กลุ่มอายุ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจให้สัมฤทธิ์ผลตามลักษณะพิเศษเฉพาะของภารกิจและสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่อย่างสอดคล้องกับทิศทางของส่วนราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2549: 18)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมของการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับงาน ทำได้โดยการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะตามที่ต้องการ เพื่อกำหนดจำนวนและลักษณะของบุคลากรที่จะสรรหาเข้ามาให้เหมาะสมกับงานหรือทดแทนบุคลากรที่ออกจากงาน สถาบันอุดมศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมนี้ให้

มาก โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในหมวดเงินเดือนในเรื่องการรับบุคลากรใหม่ การวางแผนกำลังคนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถาบัน (สุกัญญา โขวิไลกุล, 2547: 105)

ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น คือบุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง ภารกิจที่รับผิดชอบสอน วิจัย บริการชุมชน และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่สำคัญ เพราะทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นงานที่ทำนายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา แนวคิดพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ คือ การศึกษาระบบการดำเนินงานและวัฒนธรรมอาจารย์ (สุกัญญา โขวิไลกุล, 2547: 100-101)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 และกฎหมายนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาแผ่นดิน พื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตรายและส่งเสริมวิทยฐานะครู (วิทยา รุ่งอรุณพิศาล, 2547: 50-51)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ปรับเปลี่ยนมาจากสถาบันราชภัฏ (อนันต์ รัตนพานุสร, 2547: 59-60) ซึ่งอยู่ในช่วงการวางแผนและพัฒนาเพื่อให้มีศักยภาพทัดเทียมมหาวิทยาลัยอื่นๆ ฉะนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่ต้องรีบดำเนินงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ มาร่วมกันดำเนินงานพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้บรรลุตามภารกิจขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า เดิมสภาสถาบันราชภัฏ (สรภ.) เป็นหน่วยงานที่จะดำเนินการวางแผนทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด ต่อมาเมื่อมีการยุบหน่วยงานนี้และให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต้องทำการวางแผนทรัพยากรบุคคลเอง จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การวางแผน

ทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่วนใหญ่การวางแผนทรัพยากรบุคคลมักเกิดเมื่อมี
ปัญหาการขาดแคลนและมีความต้องการ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะทำคำร้องหรือคำขอบุคลากร
ทดแทนหรือเพิ่มเติมตามความต้องการเสียมากกว่าการที่จะคาดการณ์และกำหนดแนวทางไว้
ล่วงหน้า

เนื่องจากปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีฐานะเป็นนิติบุคคล จากการศึกษา
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า แม้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะมีพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นของตนเอง มีปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการบริหาร หลักสูตร
การจัดการเรียนการสอน งบประมาณ และอื่นๆ ที่แตกต่างกันตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
นั้นๆ แต่ก็ยังมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏฉบับที่เป็นส่วนกลาง ดังเช่น มาตรา 10 ของ
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ให้หลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการโดยให้แต่ละ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมีสิทธิที่จะแบ่งตามความเหมาะสม โดยพระราชบัญญัติเพียงกำหนดเกณฑ์
ใหญ่ๆ ไว้ให้เป็นแนวทาง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาตรา 10) การวางแผนทรัพยากร
บุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงอาจใช้รูปแบบเดียวกันเป็นแนวทางเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมตาม
บริบทที่แตกต่างกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งได้ การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกศึกษามหาวิทยาลัย
ราชภัฏโดยรวม ประกอบกับข้อมูลด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กล่าว
ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทาลัย
ราชภัฏในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำถามวิจัย

1. สภาพการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างไร
2. ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างไร
3. การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเป็นอย่างไร
4. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
5. รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่งทั่วประเทศ

กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ การวางแผนทรัพยากรบุคคล และข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นเพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Willer (1968), Good (1973), Eisner (1976), Bardo และ Hartman (1982), Joyce และ Weil (1985), Keeves (1988), Ivancevich (1989), อุทัย บุญประเสริฐ (2516), สมาน อัสวภูมิ (2536), สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539), พูลสุข หิงคานนท์ (2540), มานพ จันทน์เทศ (2544), ดิเรก วรรณเชียร (2544), เบญจพร แก้วมีศรี (2545), กัลยา ไผ่เกาะ (2546), จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม (2546), พิณสุดา สิริขันธ์ศรี (2546), วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) และ รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย สรุปขั้นตอนสำคัญของการพัฒนารูปแบบ ได้ดังนี้

- 1.1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
- 1.3 การร่างรูปแบบ
- 1.4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 1.5 การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลและกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยใช้แนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Flippo (1961), Mondy และ Noe (1966), Fisher (1972), Vetter (1972), Castetter (1976), Burack (1988), Attwood (1989), Sherman และ Bohlander (1992), Daft (2000), Decenzo และ Robbins (2002), ธงชัย สันติวงษ์ (2531), วิชชุดา หุ่นวิไล (2542), บรรยงค์ โตจินดา (2543), สมพร พวงเพ็ชร (2544), นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546), วรพงษ์ รวีรัฐ (2546), ศุภชัย ยาวะประภาส (2546), สุนันทา เลานันท์ (2546) และ วัฒวรรณรพีพิศาล (2549) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย สรุปขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
- 2.2 การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
- 2.3 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล

2.4 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

2.5 การกำหนดแนวปฏิบัติ

2.6 การตรวจสอบและประเมินผล

3. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์การ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

3.2 สภาพแวดล้อมภายนอกในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านเทคโนโลยี

3.3 กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

3.4 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กรอบแนวคิดเบื้องต้น แบ่งออกเป็น 4 กรอบใหญ่ๆ โดย 3 กรอบแรกเป็นการหาฐานแนวคิด เพื่อประกอบการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรอบสุดท้ายเป็นกรอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลเบื้องต้น

กรอบที่ 1

ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ
2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การกำหนดแนวปฏิบัติ
6. การตรวจสอบและประเมินผล

กรอบที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

1. สภาพแวดล้อมภายใน
2. สภาพแวดล้อมภายนอก
3. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
4. ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์กร

กรอบที่ 3

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของ รูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
5. การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

กรอบที่ 4

ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การกำหนดแนวปฏิบัติ
6. การตรวจสอบและประเมินผล

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของ รูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
5. การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

รูปแบบการ
วางแผน
ทรัพยากร
บุคคลของ
มหาวิทยาลัย
ราชภัฏ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นการล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม อย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ
 - 2.1 บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งที่เป็นข้าราชการครู อาจารย์อัตราจ้าง อาจารย์ประจำตามสัญญา พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย
 - 2.2 บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานประจำที่ไม่ใช่งานสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย
3. รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ได้แก่ สภาพ ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. ได้องค์ความรู้และนวัตกรรมในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผ่านการตรวจสอบตามกระบวนการวิจัย
3. ได้แนวทางและเงื่อนไขการนำรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย



2. ศึกษาหาข้อมูลปัจจุบันในการการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



3. สร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



4. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น



5. ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ โดยศึกษาจากหนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และการสัมภาษณ์บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ขั้นที่ 2 การศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหาข้อมูลว่า รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสภาพเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง และมีความต้องการที่จะปรับปรุงพัฒนารูปแบบให้ดีขึ้นอย่างไร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล การใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างไป สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างรูปแบบ

ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการนำผลการวิจัยในขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและผลการวิจัยในขั้นการศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาทำการศึกษาและสรุปเนื้อหา ออกแบบส่วนประกอบที่สำคัญของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ร่างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบที่ร่างขึ้นเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลตามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับมหาวิทยาลัยในขั้นที่ 4 และนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแล้ว รวมทั้งรายงานผลการวิจัย

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัยประกอบด้วย 6 บท มีลำดับขั้นตอนดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามนำในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวางแผนทรัพยากรบุคคล ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนและรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งจากเอกสารงานวิจัย แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม รวมทั้งการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การนำเสนอการสร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผ่านขั้นตอนการวิจัยในขั้นสุดท้ายแล้ว ซึ่งถือว่ามีความสมบูรณ์สำหรับงานวิจัยนี้

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย การนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยทั้งหมด รวมทั้งมีการอภิปรายผลและการให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. รูปแบบ

- 1.1 ความหมายของรูปแบบ
- 1.2 ประเภทของรูปแบบ
- 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
- 1.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี
- 1.5 การพัฒนารูปแบบ
- 1.6 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.4 บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

3. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

- 3.1 ความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.2 วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.4 ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.5 หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.6 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.7 รูปแบบในการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.8 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.9 ข้อจำกัดของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การ
- 3.10 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล
- 3.11 ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล

3.12 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

4. ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในส่วนนี้จะเป็นการเสนอข้อมูลในส่วนที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.2 วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.3 ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.4 การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.5 รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.6 เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.7 จำนวนข้าราชการและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารสถาบันการศึกษา

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถาบันการศึกษา

6. กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

6.1 กรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ

6.2 กรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

1. รูปแบบ

ในเรื่องรูปแบบนี้จะกล่าวถึง ความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี การพัฒนารูปแบบ การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ มาจากคำว่า โมเดล (Model) ซึ่งอาจใช้คำว่า ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือบางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า โมเดล ลักษณะคำที่เรียกใช้ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาและที่ใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ มักใช้คำว่า หุ่นจำลอง จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งได้อย่างดี เป็นต้น แม้ว่าในวงการบริหารมีการใช้คำว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ พอๆ กับคำว่า แบบจำลอง แต่ในที่นี้ขอใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อการทำความเข้าใจและนำไปสู่การศึกษาถึงหลักการพัฒนารูปแบบทางการบริหารต่อไป

คำว่า รูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็น ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยาย เป็นภาษาก็ได้

Willer (1968) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษา ความสัมพันธ์ของตัวแปร

อุทัย บุญประเสริฐ (2516) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ

จากการรวบรวมความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้หลายลักษณะทั้งที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ซึ่งพอที่จะสรุปได้ 3 ลักษณะ กล่าวคือ

รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่ เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของ รูปแบบในลักษณะนี้ เช่น Good (1973)

รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัย หรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ นักวิชาการที่ให้ความหมายของ รูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ Good (1973) Keeves (1988) Willer (1967) อุทัย บุญประเสริฐ (2516)

รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (validity) และ ความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ Willer (1967)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้รูปแบบของการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีลักษณะของรูปแบบที่กำหนดให้รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

1.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน แต่ผู้วิจัยจะขอยกประเภทของรูปแบบที่เป็นแนวทางในการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งจากการศึกษาประเภทของรูปแบบที่นักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทของรูปแบบ พบว่า การแบ่งประเภทรูปแบบของ Keeves (1988) มีความใกล้เคียงกับรูปแบบของวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สุดคือ

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทรูปแบบโดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น
2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือ รูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (A Model of School Learning) เป็นต้น
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กับทั้งสาขาวิชาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งบริหารการศึกษาด้วย
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และ หลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดา สภาพทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ประเภทของรูปแบบวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ น่าจะเป็นแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ และรูปแบบเชิงสาเหตุ

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

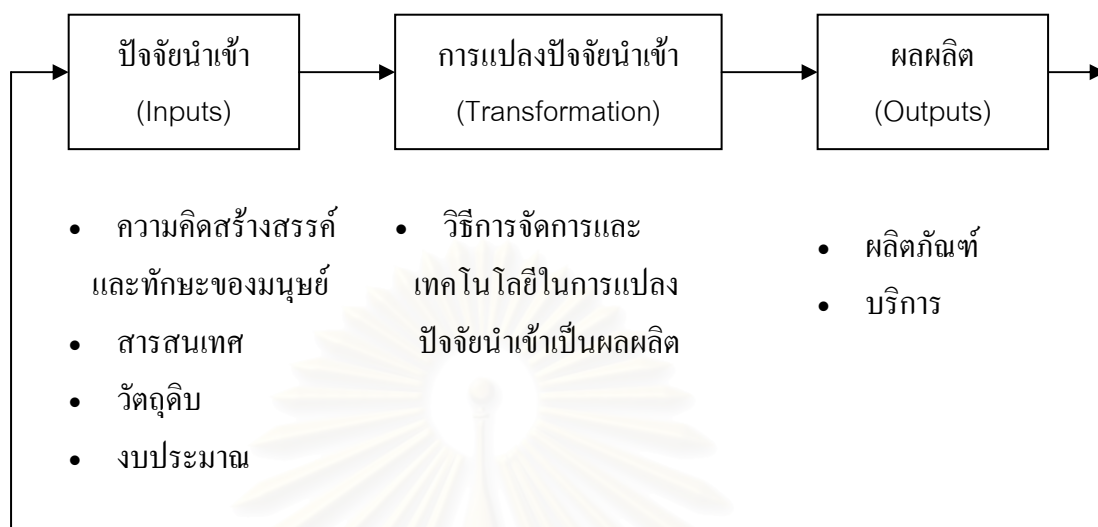
Brown และ Moberg (1980) ได้สังเคราะห์รูปแบบมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

Bardo และ Hartman (1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ ตัวอย่าง เช่น

รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด (Ivancevich และคณะ, 1989) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผล และข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่า ผลิตผลของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลิตผลขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด



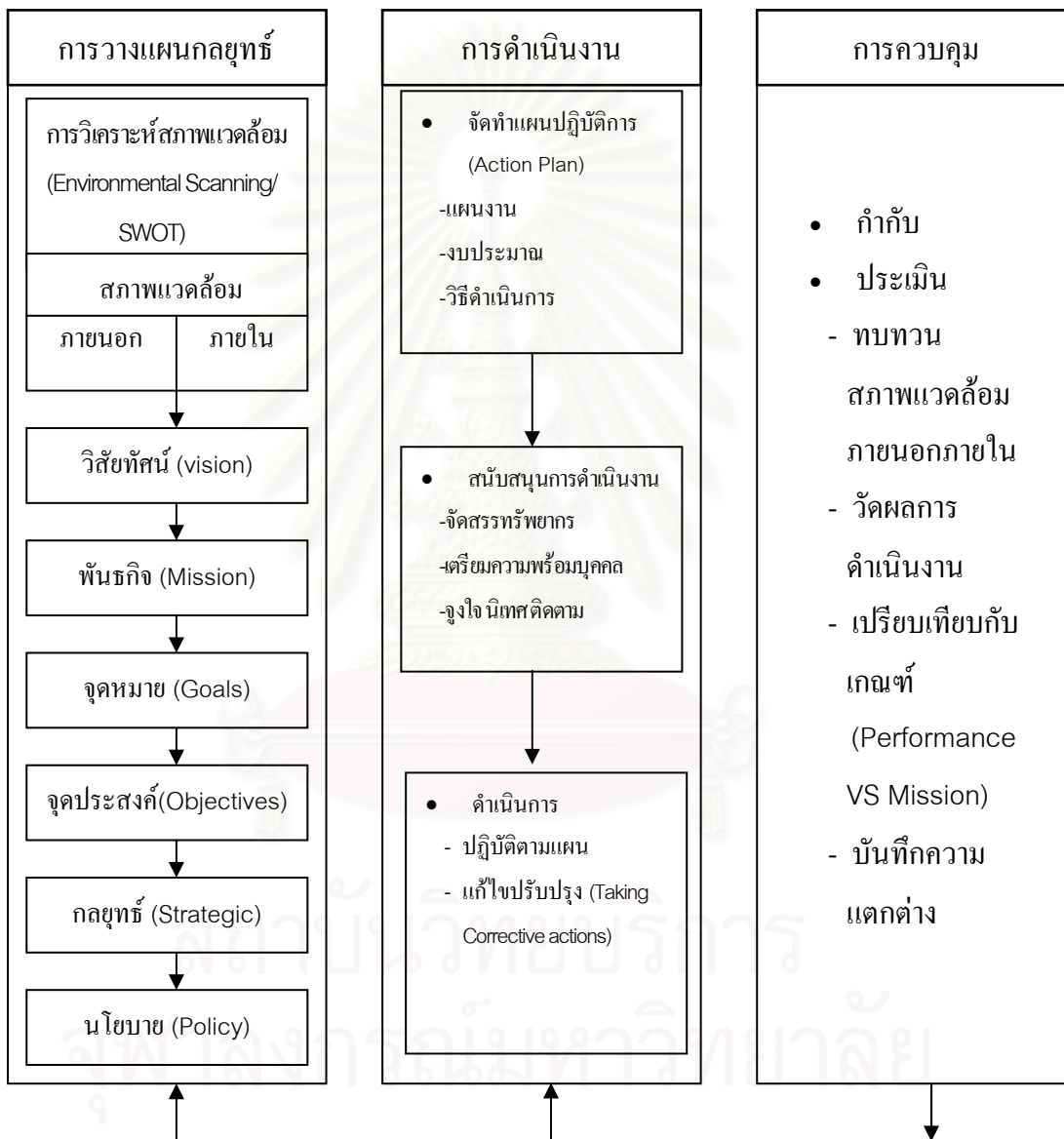
ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment)

ที่มา : Ivancevich, J. M., et al. **Management: Principles and Functions**. p.16. 4 th ed. Boston, MA: Richard D. Irwin, Inc., 1989.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการควบคุม (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, [ม.ป.ป.]) ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์



ที่มา : สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, การบริหาร : หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ทางการศึกษา. หน้า 47. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (อัครา)

ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเลือกใช้รูปแบบระบบที่มีลักษณะของระบบเปิด ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต และข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม เนื่องจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบริบทในภาพรวม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ความเกี่ยวข้องในเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์กร ที่นับได้ว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ตรงตามที่ Bardo และ Hartman (1982) กล่าวถึงในแง่ที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ มีการแปลงปัจจัยนำเข้า ทำให้ได้มาซึ่งผลผลิต

1.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังนี้

ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพิชญวงศ์ (แปล), 1986) กล่าวไว้ว่า

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้ชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพยายามออกแบบรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะในเรื่องความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง ซึ่งให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล และสามารถพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่ง

1.5 การพัฒนารูปแบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2516) ทำการวิจัยเรื่อง แบบจำลองแบบสมบูรณสำหรับ การวางแผนของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: กรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ในการปรับปรุงการวางแผน และระบบการบริหารทรัพยากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพการวางแผนและระบบการบริหารทรัพยากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) ระบุปัญหาและความต้องการจำเป็นในการวางแผนและบริหารทรัพยากร 3) นำเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก 4) ทดสอบความเป็นไปได้และการยอมรับของคณะผู้บริหาร และ 5) ทบทวนแบบจำลองและให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

พูลสุข หิงคานนท์ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้น โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

ดิเรก วรรณเศียร (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาในขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน 3) การร่างแบบจำลอง 4) การประเมินแบบจำลอง และ 5) การนำเสนอแบบจำลอง แหล่งข้อมูลการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน เอกสาร และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบที่ใช้ในการศึกษาหรือวิจัย Keeves (1988) กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ ในการกำกับการสร้างรูปแบบไว้ดังนี้

รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิใช่ประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

ในการพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบข้างต้น ผู้วิจัยได้แนวคิดในการพัฒนารูปแบบเบื้องต้น ซึ่งกำหนดเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การร่างรูปแบบ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 5) การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์ จากรูปแบบเบื้องต้นดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้นำไปทำการศึกษาในรายละเอียด เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

1.6 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ

นอกเหนือจากหลักการพัฒนาหรือสร้างรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น การทดสอบหรือประเมินรูปแบบนั้น ก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัย ที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงอย่างมากถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือการประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ

ครั้งที่ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Maduas, Scriven and Stufflebeam, 1983) ได้เสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของการตรวจสอบรูปแบบ ไว้ ดังนี้

การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
 การประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
 การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
 การประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541) คือ

การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ / ความเกี่ยวข้อง / เหตุผลระหว่างตัวแปร

การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ

2.1 การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ

2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

Eisner (1976) ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ โดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณา เชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะ

ผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การทดสอบหรือประเมินรูปแบบทั้ง 2 วิธีที่กล่าวมาตามแนวคิดของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation และของ Eisner มีแนวคิดในการประเมินที่แตกต่างกันจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องในการศึกษาวิจัยด้วย

ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกแนวทางการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิของ Eisner (1976) มาใช้ในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้จะกล่าวถึง ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมาน สังสโยกฤษณ์ (2520) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการวางแผน นโยบาย การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานใน

องค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการต่างๆ ที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่างๆ ทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน

เมธี ปิณฑนานนท์ (2529) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุกๆ ตำแหน่งปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามให้บุคคลเหล่านั้น ได้เห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตาม จุดมุ่งหมายของเขาขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุ โดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการของ องค์การหรือสถาบัน

เสนาะ ดิยาวี (2532) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การจัด ระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละ บุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะ ได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และ ได้รับ ผลงานมากที่สุด

จิระ หงส์ดารมภ์ (2535) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า เป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) สรุปสาระสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน
2. ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรบุคคลกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การ แสวงหา การเลือกสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. ในแง่ของกระบวนการ การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อน ตำแหน่ง การโอนย้าย ไปจนถึงการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

สุนันทา เลานันท์ (2542) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการที่ เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การ ฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และ ผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และในขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมธำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เชาว์ โรจนแสง (2544) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรบุคคลหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาวี (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึงการจัดระเบียบบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

คนัย เทียนพุด (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะของบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันได้

Flippo (1961) ให้คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า หมายถึง การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การ

Beach (1965) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคือ การดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

Milkovich และ Boudreau (1991) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็น ขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงาน และองค์การ

Fisher, Schoenfeldt และคณะ (1993) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ

Mondy, Noe และ Premeaux (1999) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Bowin และ Harvey (2001) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Robert และ David (2001) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่างๆ พอสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดีมีคุณภาพให้อยู่ในองค์การ

ตลอดไป โดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กร

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
3. เพื่อธำรงรักษาบุคคลไว้ให้อยู่ทำงานกับองค์กรนานๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

วิลาวรรณ รพีพิศล (2549) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

Werther และ Davis (1993) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (Societal Objective) องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจริยธรรม อาทิ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น
2. วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์กร (Organizational Objective) องค์กรจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินการและบรรลุเป้าหมายได้

3. วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ (Functional Objective) ฝ่ายบุคลากร/ทรัพยากรบุคคลจะต้องปฏิบัติภารกิจของตนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (Personal Objective) หมายถึง การช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัว ครอบคลุมที่เป้าหมายนี้มีส่วนเกี่ยวพันการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป มิฉะนั้นแล้ว บุคลากรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และลาออกจากงานไปในที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ Werther และ Davis (1993) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์กรว่า องค์กรจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินการและบรรลุเป้าหมายได้

2.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า การปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานดังกล่าวนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด

กิติมา ปรีดีดิติก (2532) กล่าวว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

วิษุตา หุ่นวิไล (2542) กล่าวว่า ในการพัฒนาต่างๆ ตั้งแต่องค์กร สังคม ไปจนถึงประเทศชาติ จำเป็นต้องระดมปัจจัยต่างๆ ทั้งกำลังคน กำลังเงิน วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิค ทรัพยากรธรรมชาติ มาใช้ในการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงก้าวหน้าสำเร็จลงด้วยดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การพัฒนาทุกประเภทจึงต้องพัฒนาทั้งในด้านการบริหาร

(Administration Development) และ พัฒนาด้านบุคคล (Human Resources Development) ควบคู่กัน ไปให้ได้สัดส่วนกัน นั่นคือ ในปัจจัยพื้นฐานที่ใช้พัฒนาต่างๆ นั้น ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) จัดว่าสำคัญที่สุด เพราะถ้ามีกำลังคนจำนวนพอสมควร ทุกคนมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จ ได้รับผลดีและประหยัด ย่อมสะดวกง่ายดาย จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยคนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมาย เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว กิจกรรมงานทุกอย่างก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว แต่ในวงการต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน มีปัญหาในเรื่องหาคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทุกระดับชั้นมาปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในวงงานราชการ ซึ่งมีขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวาง ต้องการใช้นักงานจำนวนมาก ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเป็นเรื่องที่ประเทศและองค์กรต่างๆ ประสบอยู่เช่นเดียวกัน นักวิชาการต่างๆ ได้พยายามศึกษาค้นคว้าเพื่อหาหนทางแก้ไข บรรเทาปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงาน และได้พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาได้

พยอม วงศ์สารศรี (2543) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผูปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจอันดีต่อกัน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กร ทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยพัฒนาองค์การ องค์การประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหาร องค์การเป็นไปได้ด้วยดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์การยอมเจริญก้าวหน้า มีความ มั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์การมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตาม ไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือครอบครัวให้ มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่า ความเจริญมั่งคั่งของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ที่จะต้องอาศัย ระบบการพัฒนอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ในระบบครอบครัว ระบบการทำงานใน องค์การที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่างๆ

วิลาวรรณ รพีพิศล (2549) กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์การ ในฐานะที่งานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยง ภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์การ

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังจะส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์การ มากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่ดี ย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์การ และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

French (1994) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า การบริหาร ทรัพยากรบุคคลไม่ควรเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างานหรือไม่ควรเป็นเพียงงาน ด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรมี ฐานะเป็นรูปงานย่อยที่สำคัญที่สุด ที่ครอบคลุมและมีอยู่ทุกส่วนขององค์การ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการ บริหารจัดการเกี่ยวกับคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะพาให้องค์การเจริญก้าวหน้า และบุคลากร กับองค์การเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินควบคู่กัน ต่างเป็นตัวบ่งชี้ซึ่งกันและกัน ถ้าองค์การมีบุคลากรที่มี

คุณภาพ มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสนองเป้าหมายขององค์การ

2.4 บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีระบบขั้นตอน บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีขอบเขตกว้างขวาง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพ เพื่อให้การปฏิบัติในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้แตกต่างกัน เช่น

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2520) ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 12 ประการ คือ

1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ผู้ถูก
12. การให้ออกจากงานและบำนาญ

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529) เสนอหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคลากร

6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. สวัสดิการ
9. การให้บริการที่ต่อเนื่องแก่บุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2530) กล่าวว่า ภารกิจหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษามีอยู่ 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลัง หรือการจัดอัตรากำลัง (Manpower Planning)
2. การสรรหา หรือการจัดสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment)
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection)
4. การนำเข้าสู่งาน (Induction)
5. การประเมินบุคลากร (Evaluation)
6. การพัฒนาบุคลากร (Development)
7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation)
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security)

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) กล่าวว่า เมื่อขยายขอบข่ายของงานให้กว้างออกไป การบริหารทรัพยากรบุคคลน่าจะประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับ
2. การวางแผนกำลังคน
3. การปฏิบัติงานตามแผน
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน
7. การแสวงหาคนเข้าทำงาน
8. การสอบและการคัดเลือก
9. การบรรจุแต่งตั้ง
10. การทดลองให้ปฏิบัติงาน
11. การจัดทำทะเบียนและประวัติ
12. การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การลดขั้น

ลดตำแหน่ง การโอน การย้าย

13. การจัดสภาพการทำงาน และการบำรุงขวัญ
14. การจัดสวัสดิการ
15. การควบคุมและนิเทศงาน

16. การจัดอัตรากำลังงาน
17. การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน และระหว่างปฏิบัติงาน
18. การพ้นจากงานและจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
19. การวิเคราะห์และประเมินผลงาน

ชูชัย สมितिไกร (2547) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล มักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) ภารกิจสำคัญประการแรกของการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครเข้าทำงานกับองค์การ ดังนั้น ผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรคือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งจะได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานต่อไป สำหรับการคัดเลือกบุคลากรคือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความจูงใจเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ กลยุทธ์การจูงใจบุคลากรสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม เป็นต้น

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintainance) คือ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน (Termination) คือ การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไป วิธีการที่ใช้มักได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่

ดังนี้

Kingsbury (1957) ได้จำแนกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 22 ขั้นตอน

1. การวางนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. ให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษา ค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

Beach (1965) ได้กำหนดกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน

8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนขั้นตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน

9. การนำกฎและระเบียบต่างๆ ออกใช้ และดูแลให้เป็นไปตามกฎและระเบียบนั้น

10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้บุคลากร

11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบ

12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงาน

13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

Flippo (1966) กล่าวว่า หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของฝ่ายบริหาร มีดังนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) คือ การวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคล รวบรวมความคิด กระบวนการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงาน

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) จัดแบ่งหน่วยงานให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะ วางโครงสร้างหน่วยงานให้ประสานสัมพันธ์ เพื่อความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ

3. การบังคับบัญชา (Directing) การสั่งการชี้แนะให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ และบังเกิดผลดี

4. การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและนโยบายที่วางไว้ บางทีต้องปรับปรุงแก้ไขแผนเพื่อแก้ไขความล่าช้า

Castetter (1976) เห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลของครูต้องเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยภารกิจต่างๆ ในการปฏิบัติ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

2. การสรรหา (Recruitment)

3. การคัดเลือก (Selection)

4. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)

5. การประเมินผลปฏิบัติงาน (Appraisal)

6. สิ่งตอบแทน (Compensation)

7. การพัฒนา (Development)

8. การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง (Collective Negotiations)

9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)

10. การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity of Service)

11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

Byars และ Rue (1997) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้องค์กรมีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น สมาคมการบริหารทรัพยากรบุคคล (The Society for Human Resource Management: SHRM) ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดไว้ 6 บทบาทหน้าที่หลักดังต่อไปนี้

1. การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) มีหน้าที่ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์งานเพื่อสร้างความต้องการเฉพาะของแต่ละงาน
- 1.2 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 1.3 การพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการตามความต้องการที่กำหนดไว้
- 1.4 การสรรหาทรัพยากรบุคคลตามความต้องการขององค์กร
- 1.5 การคัดเลือกและบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) มีหน้าที่ดังนี้

- 2.1 การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน
- 2.2 การออกแบบการปฏิบัติงานตามแผนและจัดโปรแกรมการพัฒนา
- 2.3 การจัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน
- 2.5 การประเมินพนักงานเพื่อการพัฒนาอาชีพ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) มีหน้าที่

- 3.1 การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เพื่อพนักงาน
- 3.2 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

4. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) มีหน้าที่ดังนี้

- 4.1 การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและสหภาพแรงงาน
- 4.2 การออกแนวปฏิบัติงานที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและสหภาพแรงงาน

5. ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย (Safety and Health) มีหน้าที่ดังนี้

- 5.1 การบริหารด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน
- 5.2 การแก้ปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. การวิจัยทรัพยากรบุคคล (Human Resource Research) มีหน้าที่ดังนี้

- 6.1 การจัดหาข้อมูลและสารสนเทศทรัพยากรบุคคล
- 6.2 การจัดระบบการสื่อสารข้อมูลการดำเนินงานของพนักงาน

Decenzo และ Robbins (2002) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 หน้าที่ ดังนี้

1. การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับ

ตำแหน่งงาน

3. การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
4. การบำรุงรักษา เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคน เป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ผู้วิจัยจึงสนใจจะนำมาเป็นประเด็นศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

2.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

สุกัญญา โทวิไลกุล (2547) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาแม้จะมีลักษณะและวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะ ซึ่งต่างจากองค์กรธุรกิจก็ยังคงใช้หลักการเดียวกันในการบริหารทรัพยากรบุคคล กิจกรรมหรือหน่วยงานย่อยขึ้นอยู่กับกรอบและมาตรการที่เหมาะสมกับทรัพยากรบุคคลของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระยะ 5-10 ปีที่ผ่านมา ต้องออกแบบจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันใหม่ ผลกระทบจากวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันต้องปรับเปลี่ยนจากเดิมอย่างมาก ได้มีการศึกษาหารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ดังเช่นในงานวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ของอุทุมพร จามรมาน และคณะ (2542) ได้เสนอแนวทางกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 สรรหาทรัพยากรบุคคล ในขั้นแรกนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ

1. การจำแนกตำแหน่งงานและจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
2. การสรรหาคัดเลือก ยึดระบบคุณธรรม
3. การบรรจุแต่งตั้ง ใช้สัญญาจ้างงาน มีระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 การจัดสรรทรัพยากรบุคคล ควรจัดสรรทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการ
ต่อไปนี้

1. กำหนดโครงสร้างเงินเดือนของแต่ละสาย ซึ่งได้เสนอให้แบ่งเป็น 3 สาย คือ สายวิชาการ สายสนับสนุนทั่วไป และสายบริหารวิชาการ
2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
3. การเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้เลื่อนตามบัญชีเงินเดือนของแต่ละสายงานและเลื่อนปีละครั้ง
4. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล ในรูปแบบกองทุนเงินสะสม สำรองเลี้ยงชีพ เงินชดเชย เงินค่ารักษาพยาบาล เงินค่าเล่าเรียนบุตร

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

พัฒนาบุคลากรทุกสายด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการจัดหาและจัดสรรทุน
สำหรับการควบคุมระบบการดำเนินงานทำโดย การรักษาวินัย การลงโทษทางวินัย การร้องทุกข์
และการอุทธรณ์

ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ คือ อาจารย์ ดังนั้นวัฒนธรรม
องค์การและสิ่งแวดล้อมภายในสถาบันจะมีความเป็นวิชาการสูง การบริหารทรัพยากรบุคคลใน
สถาบันอุดมศึกษาจะใช้หลักการและกระบวนการเดียวกันกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในที่
กล่าวมาแล้ว คือ ครอบคลุมเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง
การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน
การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ระเบียบวินัย ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียด
ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอาจารย์มหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

การสรรหาบุคคลมาทำหน้าที่อาจารย์คงยึดหลัก การเสาะแสวงหาได้คนดี คนเก่ง
มีความเป็นนักวิชาการ วิธีการเสาะหา สรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมเป็นอาจารย์ใน
สถาบันอุดมศึกษานั้นแตกต่างกันไปในแต่ละสถาบัน เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่รวมของผู้รู้
เหล่านักปราชญ์ราชบัณฑิตในอดีต อาจารย์มหาวิทยาลัยเกิดจากการรวมกลุ่มในลักษณะกลุ่มอาชีพ
(Guild) เช่น นักบวช นักกฎหมาย รวมตัวกันในกลุ่มของตนเองเพื่อสอน เพื่อสืบทอดวิชาความรู้ใน
สายวิชาการของตน พร้อมทั้งปกป้องไม่ให้บุคคลภายนอกเข้ามาแทรกแซงในวงการอาชีพ ต่อมา
มหาวิทยาลัยกลายเป็นที่รวมกลุ่มผู้เรียนร่วมกันจัดจ้างผู้สอน โดยวิธีเลือกเชิญ (Invite) อาจารย์ที่มี
ชื่อเสียงมาสอนในสถาบันอุดมศึกษา ต่อมาเมื่อมหาวิทยาลัยเป็นที่รวมของกลุ่มอาชีพเดียวกันหลาย
อาชีพกลุ่มผู้เรียนมีมากขึ้น มหาวิทยาลัยต้องแสวงหาสมาชิกใหม่ (Recruit) คนมาทำหน้าที่อาจารย์

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย การสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแต่ละสถาบัน
ต่างมุ่งให้ได้บุคคลที่มีศักยภาพสูง ด้วยวิธีการโปร่งใส ตามระบบคุณธรรม โดยใช้ระบบเปิดกว้าง

ประกาศเป็นทางการทั่วไป คัดเลือกโดยไม่ต้องมีการสอบแข่งขัน แต่มักจะพิจารณาคัดเลือกตาม ขั้นตอนที่ตั้งสถาบันกำหนดไว้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ มี ดังนี้

1. การประเมินวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการและ สาขาวิชาเฉพาะของผู้สมัคร คุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานทางวิชาการในตำแหน่งที่จะบรรจุ หรือแต่งตั้ง

2. ภายหลังจากการประเมินในขั้นตอนที่ 1 จะเชิญผู้ผ่านการประเมินเข้ารับ สัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความสนใจ ทักษะ ทักษะ ความสามารถในการแสดงออก ความถนัดและความ สนใจเฉพาะ ความจริงใจมุ่งมั่นในการทำงาน ลักษณะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ความเหมาะสมในการ ทำงานร่วมกับบุคลากรปัจจุบันและบุคลิกลักษณะด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การประเมินศักยภาพเฉพาะด้าน ในด้านการสอน การวิจัยและด้านวิชาการ ซึ่งถ้าเป็นผู้ไม่มีประสบการณ์โดยตรงมาก่อน หรือมีประสบการณ์ไม่มากหรือไม่แน่ชัด โดยเฉพาะ ผู้ที่สมัครเป็นอาจารย์ ต้องมีการทดลองสอนหรือเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเชิงทดลอง หรือสาธิต การปฏิบัติการประกอบในการประเมินด้วย ในกรณีที่ผู้สมัครเป็นผู้มีประสบการณ์สูง มีผลงานเป็นที่ ปรากฏชัดเจน เป็นที่ยอมรับ อาจจะไม่ต้องผ่านกระบวนการประเมินในลักษณะดังกล่าว ขึ้นอยู่กับ แนวปฏิบัติของแต่ละสถาบัน

เมื่อผ่านการคัดเลือกแล้ว จะมีเงื่อนไขกำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติงานระหว่าง 4 เดือน ถึง 1 ปี มหาวิทยาลัยบางแห่งกำหนดไว้ในลักษณะและเงื่อนไขที่แตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กำหนดไว้ในระดับสัญญาว่าจ้างทดลองงานในสัญญาแรก 3 ปี และ เมื่อผ่านสัญญาช่วงแรกไปแล้วจะต้องทดลองปฏิบัติงานต่ออีก 2 ปี เมื่อผ่านการประเมินแล้วจึงจะ ได้รับสถานภาพการจ้างแบบถาวรเป็นพนักงานประจำ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง และเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ดังนั้นจึงนำประเด็นข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบัน อุดมศึกษาข้างต้นมาศึกษา และพบว่าข้อความรู้ที่น่าสนใจและสอดคล้องใกล้เคียงกับประเด็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ คือข้อความรู้ที่ อุทัย บุญประเสริฐและคณะ (2542) ได้ศึกษาไว้ ผู้วิจัยจึงได้ นำมาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคนนี้จะกล่าวถึง ความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรบุคคล กระบวนการการวางแผนทรัพยากรบุคคล รูปแบบในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล ข้อจำกัดของการวางแผนทรัพยากรบุคคล ในองค์การ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล และการวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรบุคคล ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ Human Resource Planning หรือใช้คำย่อว่า HRP จากการค้นคว้าพบว่าเอกสารวิชาการที่ตีพิมพ์ก่อนปี ค.ศ. 1990 ได้ใช้คำว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) หรือ การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) เป็นต้น ในปัจจุบันนี้วงวิชาการและวิชาชีพบริหารได้ใช้คำว่า "การวางแผนทรัพยากรบุคคล" กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

กมล กุสุวรรณ (2527) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลคือ กระบวนการที่มุ่งในการจัดให้มีกำลังคนในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอยู่ในองค์การตลอดเวลาที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือช่วยทำให้แน่ใจว่ามีการใช้กำลังคนในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาและมีโอกาสใช้สติปัญญาอุทิศตนในการทำงาน จนเต็มขีดความสามารถของตน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2529) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง และทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มศักยภาพ

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2535) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2537) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และในเวลาอันเหมาะสม การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงมิใช่กิจกรรมเบ็ดเสร็จที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหรือการบริหารงานด้านอื่นๆ ของหน่วยงาน และต้องอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานอื่นๆ หลายประการ

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการ คาดคะเนตามความต้องการกำลังคนที่จะใช้ในงานต่างๆ ขององค์การ เป็นการคาดการณ์และกำหนดทั้งจำนวนและประเภทกำลังคน ที่หน่วยย่อยต่างๆ ในองค์การของตน ตามเวลาที่สอดคล้องกับงาน การคาดคะเนและการกำหนดดังกล่าว กระทำโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนงานขององค์การเป็นสำคัญ การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลในแบบแนวที่เรียกว่า "ทำงานมีแผน" มิใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สมกับที่มนุษย์เป็นทรัพยากรสำคัญและเป็นปัจจัยละเอียดอ่อน แผนกำลังคนจะมีส่วนเพิ่มความพร้อมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลในแง่ที่ทำให้คนทำงานพอรู้แนวการพัฒนาของตนและบันไดความก้าวหน้าของตน เป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคนในองค์การเป็นการล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียม จัดหา พัฒนา และใช้กำลังคนดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อกำหนดมาตรการอันจะช่วยจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และการตอบสนองต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นหลัก

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่คาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การนั้นๆ สักเพียงไร โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและขอบข่ายงานขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงในจุดหมายหรือนโยบายขององค์การ และระยะเวลา

วิษุตา หุ่นวิไล (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการ คาดคะเนความต้องการกำลังคนที่จะใช้ในงานต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการเตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะเลือกสรรมาดำรงตำแหน่งต่างๆ ตามเวลาที่สอดคล้องกับงาน การคาดคะเนและการกำหนดดังกล่าว ต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนขององค์การเป็นสำคัญ

เช่น การขยายงาน การพัฒนาหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนเทคโนโลยี และนวัตกรรม ฯลฯ ประกอบกับข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ การเกษียณอายุราชการ การลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนคนในตำแหน่งต่างๆ การเพิ่มทักษะ และการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร การประเมินผลงาน เป็นต้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นการคาดคะเนปริมาณงาน จำนวนคน และจัดสรรคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นส่วนสำคัญของการจัดทรัพยากรคนขององค์กรที่ "ทำงานอย่างมีแผน" ไม่ใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้า การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะช่วยเพิ่มความพร้อม ศักยภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านที่คนปฏิบัติงานจะได้รู้อนาคตของตน รู้แนวการพัฒนาของตน และบันไดแห่งความก้าวหน้าของตนในช่วงเวลาระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ การพิจารณาความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ต้องพิจารณาถึงความต้องการใช้พนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนลักษณะตลาดแรงงานในอนาคต

อำนาจ แสงสว่าง (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงความต้องการขององค์กร มีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบันและในอนาคตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีทักษะสัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติ ตามที่องค์กรกำหนดได้ครบจำนวนสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร นั่นคือ ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีความพึงพอใจในงาน

สมพร พวงเพชร (2544) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานของกำลังคนภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งกำหนดวิธีการที่จะทำให้ได้บุคคลมาตอบสนองต่อแผนงานในอนาคตขององค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของปริมาณและประเภทของบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2545) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

เสนาะ ดิยาวี (2545) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่า องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่องค์กรต้องการบุคลากร หรือเป็นการคาดคะเนอย่างเป็นระบบในเรื่องของอุปสงค์และอุปทานของบุคลากรในองค์กร

คนัย เทียนพุดิ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ งานอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการเตรียมไว้ และพัฒนากำลังบุคลากรเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่พอเพียง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต เป็นกิจกรรมการพยากรณ์ความต้องการพนักงานประเภทต่างๆ สำหรับอนาคต โดยการเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องทำการสรรหาและรับเข้ามาใหม่ หรือที่จะต้องออกไปจากองค์กร หรือสรุปสั้นๆ ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือกระบวนการที่ทำให้หน่วยงานมั่นใจได้ว่า

1. มีจำนวนและชนิดของบุคคลตรงตามที่ต้องการ
2. มีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมบรรจุไว้ตรงกับความต้องการ
3. มีบุคคลไว้พร้อมในทุกครั้งที่มีความต้องการ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการจัดระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหา และการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน

นพ ศรีบุญนาท (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการพิจารณาวิเคราะห์กำลังคน ในปัจจุบันการพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคนภายในองค์กร การพยากรณ์อุปสงค์ด้านกำลังคนและการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานด้านทรัพยากรบุคคล

วรพงษ์ รวีรัฐ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ หรือกล่าวโดยทั่วไป การมีจำนวนและคุณภาพที่จะ

ปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ ซึ่งมีการกำหนดแนวทางดำเนินงานด้านต่างๆ ในเรื่องบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต
2. เป็นการกระทำหรือการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
3. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลของการกระทำ ด้วยมีการกระทำที่ต่อเนื่องหรือติดต่อกัน

ศุภชัย ขาวะประภาส (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลา ว่าองค์กรต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้านี้ด้วย การได้มาซึ่งบุคลากรกำลังคนนี้รวมถึงตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจากภายนอกองค์กร ภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติการกิจการที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2549) สรุปให้เห็นว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการ ให้สอดคล้องกับแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่เพียงพอในคุณสมบัติ มีจำนวนเพียงพอกับการกิจการขององค์กรที่จะจัดกระทำในอนาคตเป็นสิ่งสำคัญ และสิ่งที่ควรตระหนักให้มากที่สุดคือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติและแผนการใช้บุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร

Vetter (1972) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การจัดให้องค์การได้มีกำลังคนเท่าที่ต้องการในตำแหน่งต่างๆ ในอนาคต ด้วยการเตรียมการเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่พึงประสงค์ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

Castetter (1976) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีเพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับงานและเวลา เพื่อใช้บุคลากรทั้งหมดให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงาน

Fisher (1976) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ วิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนในอนาคต และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการดังกล่าว

Sikula (1976) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์การภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาหรือกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นและทำให้ความต้องการดังกล่าวได้รับความสำเร็จหรือเป็นที่น่าพอใจ

Beach (1985) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการกำหนดและให้หลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถ มีจำนวนประมาณที่เพียงพอ ในเวลาที่ต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของหน่วยงาน และเป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้อง

Attwood (1989) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมุ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่ออุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต การวางแผนเรื่องบุคคลในองค์การเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะได้มาซึ่ง

1. บุคลากรที่เหมาะสม
2. ในจำนวนที่เหมาะสม
3. เพียงพร้อมด้วยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์
4. ในงานที่เหมาะสม
5. ในสถานที่ที่เหมาะสม
6. ณ ช่วงเวลาที่เหมาะสม
7. ณ ต้นทุนที่เหมาะสม

ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่ได้เป็นเพียง "แบบฝึกหัดทางตัวเลข" (Numbers Exercise) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปริมาณของกำลังคนเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับประเด็นที่เชื่อมโยงถึงคุณภาพของกำลังคน เช่น ความต้องการเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา

Sherman และ Bohlander (1992) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยการเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงตัดสินใจดำเนินการตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่ม วิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป

Kreiner (1992) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นการพัฒนากลยุทธ์ด้านบุคลากรอย่างครอบคลุม เพื่อตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์การ

Fisher และคณะ (1993) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเกี่ยวข้องกับ การนำบุคลากรเข้าสู่ระบบและออกจากระบบจากองค์การ ซึ่งมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงระดับทักษะของบุคลากร และวิธีการที่จะให้ทักษะดังกล่าวนั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

Werther และ Davis (1993) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การพยากรณ์อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) กำลังคนสำหรับการดำเนินงานขององค์การในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะประเมินทั้งจำนวนและประเภทของบุคคลที่จำเป็นสำหรับองค์การ

Cascio (1995) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

Mondy และ Noe (1996) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์การต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ระบุไว้ในอนาคต

Mondy, Noe และ Premeaux (1999) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การทบทวนกระบวนการความต้องการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้รู้ว่าความต้องการบุคลากรมีจำนวนเท่าไร และต้องมีทักษะอย่างไร เพื่อให้มีบุคลากรที่พอเพียง ความต้องการกำลังคนยังรวมถึงการคาดการณ์กำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณกำลังคนที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การในแต่ละช่วงเวลาด้วย

Daft (2000) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตและวางแผนให้มีกำลังคนที่พอเพียงในตำแหน่งที่ว่าง

Rue และ Byars (2000) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่พอเหมาะกับตำแหน่งงานและประเภทของงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การในเวลาที่เหมาะสม

จากการให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคลข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีลักษณะเด่นอยู่ 3 ประการ คือ

1. เป็นเรื่องที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต ในลักษณะการคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) ทั้งจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเรื่องการกำหนดให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง (Programming) ที่เป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย
3. เป็นช่องทางของการกำหนดงาน (Task System) และทรัพยากรบุคคล (Manpower System) ให้เหมาะสม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้การวางแผนทรัพยากรบุคคล มีความหมายตาม การสรุปแนวคิดของนักวิชาการได้ว่า หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากร บุคคลขององค์กรเป็นการล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ

3.2 วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ขงยุทธ เกษสาคร (2545) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะ ช่วยฝ่ายบริหารขององค์กรให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในด้านการบริหารงาน บุคคล การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน เหตุการณ์มีความไม่แน่นอนทางด้าน แรงงานจะเกิดขึ้นในกรณีที่ต้องการทางด้านแรงงานเปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้องค์กรต้อง เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างงานสูงขึ้น เช่น เมื่อเกิดการขาดแคลนแรงงาน องค์กรก็อาจหากคนมาทำงาน ได้ หรือเมื่อมีความต้องการแรงงานสูงก็จะทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายลงได้

2. เพื่อป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงออกจากรายงานภายหลังที่ได้รับ การอบรมแล้ว องค์กรมักจะเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนสูงในการฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาใหม่ แต่ เมื่อจบการอบรมแล้วปรากฏว่าบุคคลเหล่านี้เห็นว่าโอกาสที่เขาจะก้าวหน้าในงานมีน้อยจึงลาออก จากงานไป การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องพิจารณาถึง โอกาสของบุคลากรที่ทำงานเหล่านี้ด้วย

3. เพื่อลดปัญหาในการหาคนมาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง อันเนื่องมาจาก พนักงานลาออกหรือตาย องค์กรมักจะวางแผนล่วงหน้าหลายๆ ปี ว่าในปีใดพนักงานคนไหนต้อง ออกจากรายงานเพราะเหตุเกษียณอายุ หรือหมดสัญญาจ้างงาน ก็จะได้เตรียมบุคลากรไว้ดำรงตำแหน่ง แทน

4. เพื่อจัดสรรจำนวนเงินไว้เป็นค่าจ้าง หรือเงินเดือนให้กับพนักงานสอดคล้อง และเหมาะสมกับตำแหน่งหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การวางแผนทำให้รู้ว่าตำแหน่งงาน ใดมีความจำเป็นต่องานขององค์กร และงานใดผู้ปฏิบัติงานทำงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน คำนึงกับค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงานนั้น

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็น องค์กรภาครัฐหรือธุรกิจเอกชน ล้วนแล้วแต่มีวัตถุประสงค์คล้ายกัน ใน 5 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการในจำนวนที่ต้องการ ในประเภทที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ

2. เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ ให้สามารถปฏิบัติการกิจต่างๆ ขององค์กรที่กำหนด ไว้ในปัจจุบันและอนาคตได้

3. เพื่อรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป และสามารถที่จะทำงานให้กับองค์กรด้วยความมุ่งมั่น อุดสาหกรรม เป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
4. เพื่อใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. เพื่อเตือนล่วงหน้าถึงภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้น หากไม่สามารถที่จะจัดการเรื่องของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ทั้ง 5 ประการ คือ การได้มา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเตือนภัยล่วงหน้า เป็นวัตถุประสงค์สำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลทั้งในภาครัฐและเอกชน

สุนันทา เลานันท์ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวน และประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
2. เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรแล้ว
4. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
5. เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร
6. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกื้อกูลกันระหว่างหน่วยงานในที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้ มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 ท่านข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการในจำนวนที่ต้องการ ในประเภทที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ โดยการคาดคะเนความต้องการ จำนวน และประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ

3.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึงเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กร

2. เพื่อให้ช่วยให้ตอบสนองความพอใจของพนักงาน และเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม

3. เพื่อให้ให้มีการวางแผนที่จะได้ทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง
พยอม วงศ์สารศรี (2537) กล่าวถึงเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในอนาคต เพราะการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรต้องหากลยุทธ์ต่างๆ ที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินงานอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรในปัจจุบัน

บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่า การทำงานจะสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ต้องมีปัจจัยทางด้านทรัพยากรให้ครบถ้วน สิ่งที่สำคัญคือบุคคล เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่ไม่หาค่าได้ง่าย เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องให้ความสำคัญเมื่อมีการขาดแคลนบุคคลขึ้น องค์กรจะต้องเลือกสรรบุคลากรที่จะเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลสรุปได้ 3 ประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อการใช้คนที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีปัญหา คือ องค์กรที่ขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำงาน และการมีทรัพยากรบุคคลทำงานอยู่ในองค์กรมากเกินไป การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นจุดแรกที่จะกำหนดประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน และบุคคลทั้งหมด

2. การวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาบุคคล การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นขั้นตอนแรกที่ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นความรู้สึกในทางสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผลที่ได้รับย่อมนำไปสู่การลดอุบัติเหตุ ลดการขาดงาน ลดอัตราการเข้า-ออกงาน และทำให้คุณภาพของงานสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนทางด้านกำลังคนที่เหมาะสม ควรจะเริ่มตั้งแต่การรับเข้าทำงาน จนกระทั่งออกจากงาน

3. การวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านกรจ้างงาน การวางแผนทางด้านงานบุคคล จะเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนทางด้านอาชีพ การฝึกอบรม และการพัฒนาค่าตอบแทน และการออกจากงาน สิ่งเหล่านี้เองที่ใช้เป็นแนวในการจัดหาคนเข้าทำงาน

สมพร พวงเพ็ชร์ (2544) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการจัดสรรทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้เป็นที่ไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับแผนงานขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทำให้การทำงานขององค์กรเป็นที่ไปอย่างมีระบบและดำเนินไปด้วยความราบรื่น เพราะความพอดีในจำนวนของบุคลากร ตำแหน่งต่างๆ ตลอดจนคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานของบุคคลเหล่านั้น ผลที่จะเกิดตามมาหลังจากการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพก็คือ ทำให้องค์กรมีผลผลิตที่น่าพอใจและลดปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญแยกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความสำคัญของบุคลากรจะช่วยให้อุคลากรได้วางแผนพัฒนาตนเองในขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตั้งแต่การเตรียมตัวเพื่อพัฒนาคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในด้านความรู้ ด้านเทคนิควิธี และด้านทักษะ การพัฒนาตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน และวางแผนตนเองเมื่อออกจากงาน

2. ความสำคัญต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถ้าผู้รับผิดชอบได้มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่กำหนดเป็นนโยบาย เป็นแผนงาน และโครงการตั้งแต่ระดับสูงหรือระดับชาติลงมา จะทำให้ศักยภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในส่วนย่อย คือในระดับครอบครัว ระดับสังคมย่อย และในสังคมองค์กร เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพแล้ว บุคลากรเหล่านี้จะเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร ทดแทนที่มีต่อเนื่องกัน

3. ความสำคัญต่อองค์กร องค์กรเมื่อได้บุคลากรที่มีการพัฒนามาดีแล้ว ย่อมดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรได้ดี ทำให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายมาพัฒนาบุคลากร และบางกรณีก็เกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากร ทำให้งานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

สุนันทา เลานันท์ (2546) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลิตหรือการดำเนินกิจการของหน่วยงาน การที่จะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีการวางแผน ทั้งนี้เพราะ การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ซึ่งถ้าได้มีการคาดการณ์ก็จะได้มีการเตรียมมาตรการเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคตด้านกำลังคนลดความรุนแรงลงได้ ยังผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ทำให้องค์กรสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆที่กำหนดให้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรและบุคลากรมีการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้รับผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

3. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน และในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้มีการปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนทรัพยากรบุคคลที่สมบูรณ์เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้้นำการปฏิบัติให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำให้องค์กรทราบทิศทางการวางแผนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม คือทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดและพอใจ ขณะเดียวกันแต่ละส่วนงานในองค์กรไม่ประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนกำลังคน

2. ทำให้องค์กรมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนานัปการก็ตาม โดยเฉพาะสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวน ลักษณะ คุณสมบัติ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

3. ทำให้องค์กรมีแผนการดำเนินงานเฉพาะที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากรโดยตรง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน สามารถทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

Sikula และ Mckenna (1984) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ในระดับบุคคล การวางแผนทรัพยากรบุคคลช่วยปัจเจกบุคคลในการปรับปรุงทักษะ และการใช้ศักยภาพและความสามารถจนถึงที่สุด ความพึงพอใจส่วนบุคคลสามารถบรรลุถึงได้เมื่อบุคคลมีการวางแผนอาชีพอย่างเหมาะสม บุคคลที่มีเป้าหมายในงานชัดเจน มีวัตถุประสงค์ในการทำงานและแผนอาชีพที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามักจะมี ความกังวล ความเครียดและความคับข้องใจน้อยลง

2. ในระดับองค์กร องค์กรทั้งหลายใช้การวางแผนทรัพยากรบุคคลในการยกระดับประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร องค์กรต่างๆ ต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเพียงพอ เพื่อประกอบกันเป็นทรัพยากรที่มีผลผลิตขององค์กร ยิ่งองค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายที่จะแต่งตั้งคนในก่อน บุคลากรที่เป็นกำลัง คนแรกเริ่มที่มีอยู่จึงมีความสำคัญต่อปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

3. ในระดับชาติ เหตุผลสำคัญที่นำมาซึ่งความยิ่งใหญ่ของสหรัฐอเมริกา คือ การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบของบรรดาศักดิ์มหานชนทั้งหลาย ยิ่งเทคโนโลยีมีความก้าวหน้ามากเท่าไร อุปทานที่เพียงพอของกำลังคนที่มีความสามารถ และผ่านการฝึกอบรมยิ่งมีความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อจะสนองตอบต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนไป เพื่อจะเพิ่มผลผลิตการผลิตและรับผิดชอบต่อสังคม

Sherman (1998) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
 2. ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อปรับการใช้กำลังคนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
 3. ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับการวางแผนขององค์กร
 4. ทำให้องค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่พนักงานผลิตได้กับเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้
 5. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานที่ทำงานในแต่ละอาชีพ และในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ
 6. ทำให้องค์กรสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับของทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรและบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยได้รับประโยชน์สูงสุดในระยะยาว
 7. ทำให้องค์กรสามารถพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต เพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่างๆ ดังกล่าว
 8. ทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรบุคคลเกิดประโยชน์สูงสุด
- อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และช่วยแก้ปัญหาด้านกำลังคนที่เกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดที่กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นจุดแรกที่จะกำหนดประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน และบุคคลทั้งหมดทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อที่จะทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง ทำให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพในอนาคต และทำให้องค์กรมีแผนการดำเนินงานเฉพาะที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากรโดยตรง

3.4 ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ยงยุทธ เกษสาคร (2545) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ สำหรับองค์กรขนาดเล็กการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะแสดงให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นหากองค์กรนั้นขยายตัวใหญ่ขึ้น และสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ผู้บริหารก็จะรู้ว่าการบริหารทางด้านงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ความจำเป็นในการวางแผนเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่อไปนี้

1. การบริหารในปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ดีขึ้น เพราะภาวะต่างๆ ในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการเตรียมตัวที่ดี องค์กรก็จะประสบปัญหาในด้านต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาในทางเศรษฐกิจที่ประสบโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร
2. ปัจจุบันองค์กรมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน การหาคนที่มีความรู้ความชำนาญมาบรรจุในตำแหน่งเป็นเรื่องยุ่งยากและการบรรจุบุคคลทดแทนผู้ที่มีความรู้ความชำนาญก็จะยุ่งยากมากขึ้น เพราะกว่าที่จะฝึกอบรมคนให้มีความรู้ความชำนาญต้องใช้เวลามากขึ้นกว่าเดิม การใช้เวลามากขึ้นนั้นก็ทำให้ต้องมีการวางแผนทางด้านกำลังคนที่ยุ่งยากยิ่งขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ จนแทบจะตามไม่ทันในทุกๆ ด้าน งานบางอย่างที่เคยใช้เวลาทำงานหลายๆ วัน ก็ใช้เวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมง อันเนื่องมาจากการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่นำมาช่วยในการประมวลผลข้อมูล ทำให้ประหยัดเวลาอย่างมาก และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน และการมีเทคโนโลยีก้าวหน้านี้เองที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณค่า คนที่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร เรียกได้ว่าเป็นการได้เปรียบในตลาดแรงงาน

4. กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ ในปัจจุบันได้ออกกฎหมายระเบียบปฏิบัติทางด้านแรงงานมากขึ้น โดยเฉพาะเป็นกฎหมายคุ้มครองสิทธิทางด้านแรงงาน ข้อกำหนดของรัฐต่างๆ ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะทางด้านการจัดการตัดสินใจทางการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะก่อให้เกิดปัญหาการจ้างงาน คือ แทนที่องค์กรจ้างงานได้จำนวนตามที่ต้องการ แต่จะทำให้จำกัดการจ้างงานในระดับหนึ่ง

5. การสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน เมื่อมีปัญหาแรงงานโดยพนักงาน ร้องเรียนต่อกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมว่า องค์กรไม่ได้ให้ความเท่าเทียมกันต่อผู้สมัครงาน องค์กรจะต้องแสดงหลักฐานการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง หรือการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ และไม่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการจ้างงาน

6. การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจดำเนินไปอย่างรุนแรง จนองค์กรทุกแห่งต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมา เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลก็เป็นแผนอย่างหนึ่งขององค์กร และเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) กล่าวว่า สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต ล้วนมุ่งชี้ถึงการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานในยุคสมัยใหม่ จึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองในระดับโลก

การเปลี่ยนแปลงเช่นว่ามีประจักษ์พยานที่เห็นชัดในสื่อมวลชนทุกประเภท ทุกแขนงในแทบทุกวัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการถ่ายเททรัพยากรและการผลิตจากส่วนหนึ่งของโลกไปยังอีกส่วนหนึ่ง ดังเช่นระลอกคลื่นในทะเลที่หนุนเนื่อง ติดต่อกัน ไม่หยุดหย่อน ส่งผลให้กิจการหลายประเภท ทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีลักษณะที่ "เป็นสากล" มากยิ่งขึ้น บุคลากรขององค์กรนอกจากจะต้องเรียนรู้เรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ภาษาของชาติต่างๆ มากยิ่งขึ้นกว่าเดิมแล้ว ความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่รอบรู้ในกฎหมายระหว่างประเทศ ธุรกิจระหว่างประเทศ รวมถึงตลอดถึงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของแต่ละประเทศก็มากยิ่งขึ้นตามลำดับ กิจการในเรื่องการส่งออก พาณิชยกรรมวิ ที่จะมีความขึ้นก็มีความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่รอบรู้เรื่องเฉพาะเหล่านี้มากขึ้น ตัวอย่างที่ยกมานี้แสดงถึงความจำเป็นที่ต้องวางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรเหล่านี้ไว้ล่วงหน้า

2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม

ตัวอย่างค่านิยมที่เป็นรูปธรรม เช่น ค่านิยมในการรับราชการ ซึ่งทุกวันนี้ นับว่าจะลดน้อยถอยลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ค่าตอบแทนแรกบรรจุแตกต่างจากภาคเอกชนมาก ภาครัฐยังมีโอกาสน้อยลงในการที่จะเสาะแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถมารับราชการ

โดยเฉพาะหากยังใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกแบบเดิมๆ ค่านิยมในการศึกษาต่อในระดับสูงมีมากขึ้น และการออกมาทำงานนอกบ้านของสตรีที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ ก็มีผลต่อการที่องค์กรภาครัฐต้องกำหนดลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกัน ขณะเดียวกันก็ต้องหาทางป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากการล่วงละเมิดทางเพศที่อาจเกิดขึ้นได้

ในประเด็นทางสังคมนั้น หากลักษณะครอบครัวเปลี่ยนเป็นครอบครัวเดี่ยวมากยิ่งขึ้น ประกอบกับแรงงานที่สมัครใจทำงาน ลักษณะผู้ช่วยแม่บ้านลดลง องค์กรคงต้องประสบปัญหาการขาดงาน หรือการสูญเสียบุคลากรสตรีที่อยู่ช่วงต้องบริหารลาออกไปมากยิ่งขึ้นก็ได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องปรับเงื่อนไขการจ้างงาน รวมถึงช่วงเวลาดำเนินงาน ตลอดจนสภาพการทำงานให้สอดคล้องและเอื้อต่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรสตรีก็ได้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขในการเกษียณอายุ ตลอดจนหลักเกณฑ์ในการจูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อรักษาบุคลากรบางสาขาที่ขาดแคลนมากให้นานกว่าที่เป็นอยู่ และใช้ประโยชน์จากบุคคลกลุ่มนี้ให้คุ้มค่าที่สุด

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน อันหมายถึงความต้องการบุคลากรเพื่อทำงานตามระบบและวิธีการที่เปลี่ยนไปด้วย หากผลกระทบนี้เกิดขึ้นกับหลายๆ องค์กรพร้อมๆ กัน องค์กรต่างๆ ก็จะต้องทำสงครามแย่งชิงบุคลากรกัน องค์กรที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าย่อมอยู่ในฐานะได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ตามตัวอย่างในเรื่องนี้ เช่น คอมพิวเตอร์ เมื่อคอมพิวเตอร์มีราคาถูกลงและยังช่วยประหยัดเวลาการทำงานไปได้มาก ทุกองค์กรก็ปรารถนาจะได้บุคลากรที่รอบรู้เรื่องนี้ องค์กรใดที่เตรียมตัวเป็นขั้นตอนพัฒนาบุคลากรภายในไว้แล้วหรือติดต่อแหล่งผลิตบุคลากรไว้ล่วงหน้าย่อมได้เปรียบกว่าองค์กรที่เพิ่งเริ่มมีดำริที่จะดำเนินการ เป็นต้น

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวว่า สามารถจำแนกความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร องค์กรจำเป็นต้องสร้างความพร้อมด้านบุคลากร โดยจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบการจัดทำแผนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบด้านการขาดแคลนกำลังบุคลากรและอาจเป็นตัวเชื่อมโยงไปกระทบถึงกระบวนการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในองค์กร

2. เพื่อสร้างความมั่นใจในด้านการบริหารงาน การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญและตระหนักถึงภาระงานด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ย่อมทำให้มั่นใจในการปฏิบัติงาน สามารถคาดการณ์การใช้กำลังบุคลากร มองเห็นทิศทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

3. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่เป็นตัวแปรสำคัญ ที่จะโยงไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กร

4. เพื่อให้องค์กรมีทิศทางการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีกระบวนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกันทุกหน้าที่ของงาน และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนงานขององค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้สังเกตเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร โดยเฉพาะด้านบุคลากร ซึ่งต้องศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบการจัดทำแผนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบด้านการขาดแคลนกำลังบุคลากรและอาจเป็นตัวเชื่อมโยงไปกระทบถึงกระบวนการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในองค์กร

3.5 หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรบุคคล

คณัย เทียนพุด (2539) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรบุคคล จะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
2. การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ มีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน
3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรบุคคล โดย
 - 3.1 ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์
 - 3.2 ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าทรัพยากรบุคคลทุกฝ่ายทุกระดับมีการรับรู้ ยอมรับ และเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน
4. การสื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร สมมติฐานที่สำคัญ เช่น
 - 4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร จะต้องมียออัตราที่สูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของสภาวะเศรษฐกิจ

4.2 องค์กรมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่
เปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน

4.3 มุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนด
นโยบาย อาทิ มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กร แทนที่จะสรรหาจาก
ภายนอก

5. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล จะต้องแปลสมมติฐานด้าน
กำลังคน เช่น ทิศทางของแผนที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร แต่ละส่วนของงานจะต้อง
ตระหนักถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ โดยจะต้องดำเนินกิจกรรม
ต่อไปนี้

5.1 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรบุคคล

5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรบุคคล

5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคลในเรื่องการใช้กำลังคน
การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ

5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์
ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

6. สิ่งที่มีผลกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล จะต้องพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

6.1 ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่
เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรหรือไม่
อย่างไร

6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะ
สูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใด ในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด
รวมถึงศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง

6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนทรัพยากรบุคคลทั้งในด้าน
อุปสงค์และอุปทานวิธีใดจึงจะเหมาะสม

6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและ
สอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรบุคคลควรจะเป็นเท่าใด
เช่น ทบถ้วนทุกๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

7. การจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการต่างๆ ที่นำเสนอข้างต้นมาพิจารณา ประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดที่กล่าวว่า ทิศทางของแผนจะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร แต่ละส่วนของงานจะต้องตระหนักถึง ปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงควรมีการดำเนินกิจกรรมและข้อควรพิจารณาดังที่นักวิชาการเสนอไว้ข้างต้น

3.6 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคนที่สำคัญ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ซึ่งจะต้องมีความพร้อมทั้งในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง
 2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไร เท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปจนถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์
 3. แผนกำลังคน (Manpower Plan) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่า กระบวนการการวางแผนทรัพยากรบุคคลสามารถแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษานโยบายและแผนขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษา นโยบายและแผนขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และ โครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงแนวความคิด นโยบายของการบริหาร ตลอดจนภาวะแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองด้วย
2. การวิเคราะห์กำลังคน เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร ทำการวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง โดยดูตำแหน่งงาน ขอบเขตการปฏิบัติงาน คุณสมบัติของพนักงาน ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย
3. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน เป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์กรในอนาคต อันจะเกิดจากแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร เป็นการกำหนดความต้องการจำนวนคนงานที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เป็นการคาดคะเนว่าจะมีบุคลากรเกษียณอายุ การปลดปล่อย การแต่งตั้ง ความต้องการด้านกำลังคน

การพยากรณ์ความต้องการจ้างงานขององค์กรต่างๆ ในระยะเวลาช่วงการวางแผนเปรียบเทียบ
ความต้องการกำลังคนกับการผลิตกำลังคน

สมพร พวงเพ็ชร์ (2544) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลควรดำเนินการเป็น
ขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินอุปทานกำลังคนภายในองค์กร กิจกรรมสำคัญขั้นตอนนี้ ได้แก่
การจัดทำทะเบียนข้อมูลบุคคล (Personnel Inventory) ซึ่งถ้าเป็นทะเบียนข้อมูลของพนักงานระดับ
ปฏิบัติงานจะเรียกว่า ข้อมูลแสดงรายการทักษะ (Skill Inventories) และถ้าเป็นทะเบียนข้อมูลของ
ผู้บริหารจะเรียกว่า ข้อมูลแสดงรายการการบริหาร (Management Inventories) วัตถุประสงค์ของ
ขั้นตอนนี้เพื่อต้องการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของคนในองค์กร เกี่ยวกับทักษะ ความสามารถ
และศักยภาพต่างๆ

2. การประเมินอุปทานกำลังคนภายนอกองค์กร นอกจากองค์กรจะทำการ
ประเมินกำลังคนภายในองค์กรแล้ว ยังจำเป็นต้องประเมินอุปทานของแรงงานประเภทต่างๆ จาก
ภายนอกองค์กรด้วย ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดความต้องการของ
บุคลากรจากภายนอกองค์กรไว้ให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน
สำรวจทัศนคติชุมชน และศึกษาแนวโน้มด้านประชากรศาสตร์ด้วย เพื่อให้การประเมินอุปทาน
กำลังคนภายนอกองค์กรถูกต้องและสมบูรณ์

3. การพยากรณ์ทรัพยากรกำลังคน เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับพนักงานที่ต้องการ
ในอนาคตขององค์กรเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ได้แก่ ปริมาณที่ต้องการ ส่วนผสมของทักษะที่จำเป็น
รวมทั้งการคาดการณ์เกี่ยวกับอุปทานภายในและภายนอกองค์กร

4. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงาน (Action Plans) เป็นการเปลี่ยน
กิจกรรมของการวางแผนทรัพยากรกำลังคนจากภาคทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง การจัดทำ
แผนปฏิบัติงานจะอาศัยข้อมูล (Data) รวมทั้งข่าวสาร (Information) ที่ได้รับจากขั้นตอนต่างๆ ของ
กระบวนการวางแผนกำลังคน แผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรกำลังคน มักเป็น
เรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้แก่แผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานต่อไปนี้

- 4.1 งานการสรรหาและการคัดเลือก
- 4.2 งานการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร
- 4.3 งานการบรรจุแต่งตั้ง
- 4.4 งานการโยกย้าย
- 4.5 งานการเลื่อนตำแหน่ง
- 4.6 งานการบริหารค่าตอบแทน

5. การควบคุมและการประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล การควบคุมและการประเมินผลจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยจะตรวจสอบได้จากระดับของความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่ามากน้อยเพียงใด

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลทั่วไป มีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1.1 พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร (Goals and Plan Organization) ซึ่งถือเป็นขั้นแรกที่นักวางแผนทรัพยากรบุคคลควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 กำหนดขอบเขตปัญหา (Define the Problem) เป็นการพิจารณาปัญหาด้านกำลังคนในองค์กรว่า มีปัญหาอะไรบ้าง เช่น ปัญหาด้านทักษะ ปัญหาการลาออกจางาน เป็นต้น เมื่อทราบปัญหา จะนำมาเป็นแนวทางในการหาวิธีการแก้ปัญหานั้นได้

1.3 กำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหา (Determine the Solution) เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยการกำหนดทางเลือกหลายๆ ทาง ที่คิดว่าจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงเป้าหมายที่สุด

1.4 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collect and Analyze Facts) ในขั้นนี้จะต้องใช้นักวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหานั้น เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น

1.5 กำหนดแนวปฏิบัติงาน (Implementation Programs) กำหนดแผนปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารบุคคล ให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ปัญหานั้น

1.6 การตรวจสอบและประเมินผล (Audit and Evaluation) ขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน และต้องทำการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบผลการแก้ปัญหานั้นว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลเฉพาะกิจการ จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลทั่วไปที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาเฉพาะในองค์กร ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจะมีลักษณะดังนี้

2.1 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Forecast) องค์กรจะต้องทำแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลของพนักงานปัจจุบันว่าในด้านจำนวน ความรู้ความสามารถ ทักษะเป็นอย่างไร มีบุคคลใดที่สามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้บ้างหรือไม่ ในขณะเดียวกัน จะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่

สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งจะพิจารณาในรายละเอียด เช่น จำนวน ตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น

2.2 กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Plans) เมื่อทราบปริมาณ และประเภทความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนที่สำคัญคือ การจัดทำแผนเพื่อจัดทำกำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น เสาะแสวงหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร หรือหาจากบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร จะต้อง กำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติของฝ่ายที่รับผิดชอบ เช่น แผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือก และบรรจุ แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น แผนเหล่านี้ จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน และเป็นแผน ในลักษณะยืดหยุ่น ได้ตามสภาพแวดล้อมทาง สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.3 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) เมื่อมีการ วางแผนทรัพยากรบุคคล และได้้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติตาม แผนทุกขั้นตอน ว่าการคาดการณ์กำลังไว้นั้นมีปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้างในการปฏิบัติ ปรับปรุง บางส่วนที่บกพร่อง ปรับปรุงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพ

วรพงษ์ วรวิรัฐ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ต้อง ใช้เหตุผล ความคิด จินตนาการ การคาดคะเนสถานการณ์ไปในอนาคต โดยการพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสารและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างเป็นแบบแผนและต่อเนื่องตลอดเวลา ในการดำเนินการ วางแผนทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีกระบวนการปฏิบัติที่ต่อเนื่องกันไป ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการ และขั้นตอนการวางแผนดังกล่าวได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. การพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กรและแผนงานในช่วงที่มีการวางแผน เพื่อให้แผนกำลังคน เป้าหมายขององค์กร และแผนงานมีความสอดคล้องกัน ถ้าหากเป็นระดับชาติ ก็จะเป็นการศึกษาการดำเนินงานตามนโยบายสาธารณะต่างๆ ของรัฐ เป้าหมาย แนวโน้มทาง เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ภาวะเงินเฟ้อ การว่างงาน ค่านิยมของการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ว่าแต่ละส่วนส่งผลกระทบต่อความต้องการทั้งจำนวนและปริมาณอย่างไรในระยะต่อไป
2. การพิจารณากำลังคนทั้งหมดที่ต้องการใช้ในด้านปริมาณและคุณภาพในช่วง ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะทำให้แผนงานต่างๆ องค์กรสามารถดำเนินการไปได้จนบรรลุผลสำเร็จ
3. การพิจารณาทบทวน ตรวจสอบการใช้กำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบัน โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง เพศ อายุ สถานภาพสมรส สายงาน ระดับ สังกัด ระดับการศึกษาสูงสุด การฝึกอบรม การดูงาน ทักษะและความชำนาญพิเศษ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เงินเดือน อายุการทำงาน

3.2 ข้อมูลจำเพาะ ประกอบด้วย ข้อมูลด้านกำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบัน อัตราการสูญเสียกำลังคน ซึ่งเกิดจากการตาย การลาออก หรือการบรรจุใหม่ รวมทั้งอัตราการเลื่อนชั้น การโอน การย้าย

4. การกำหนดจำนวนคนที่ต้องการเพิ่ม/ลด ในช่วงที่มีการวางแผน ซึ่งพิจารณาจากการคาดการณ์ในข้อ 2 หักจำนวนคนที่มีอยู่ในปัจจุบันในข้อ 3 เพื่อนำมาพิจารณาเพิ่ม ลด หรือปรับปรุงกำลังคน ตลอดจนการปรับปรุงองค์การในขั้นสุดท้ายเป็นไปด้วยดี ในทางปฏิบัติพบว่าหน่วยงานมักประสบปัญหาหลายด้านในเรื่องนี้

5. การวางแผนทางการดำเนินงานหรือโครงการเกี่ยวกับกำลังคน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นวิธีปฏิบัติในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายในการเลือกสรรคนดี คนมีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน การใช้คนที่มีอยู่เดิมให้ได้ผลงาน การสร้างสิ่งจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันกับกระแสโลก

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การใดก็ตาม มักจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ องค์การต่างๆ มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงาน โครงการ หรือที่เรียกรวมกันว่า แผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นเสมือนแผนที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย สิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์การให้ถ่องแท้ เพื่อให้สามารถมีคนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ตามทักษะความสามารถที่ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลขององค์การด้วย เช่น การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์การ

2. การคาดการณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การคาดการณ์จำนวนและประเภทกำลังคนที่ต้องการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์การตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ได้ การคาดการณ์อุปสงค์กำลังคนจะมีเทคนิคและวิธีการที่สำคัญอยู่หลายวิธีด้วยกัน เทคนิคและวิธีการหลักๆ ที่ใช้คาดการณ์อุปสงค์กำลังคน ได้แก่ การใช้ดุลยพินิจในทางการบริหาร การคำนวณสัดส่วน และแนวโน้ม และการวิเคราะห์งาน

3. การคาดการณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การคาดการณ์เกี่ยวกับจำนวนและประเภทของกำลังคนที่มีอยู่ และสามารถจะหาได้ในอนาคต โดยทั่วไปอุปทานกำลังคนจะประกอบด้วยอุปทานภายนอกองค์การ อันได้แก่ บุคลากรที่องค์การมีอยู่และอาจสูญเสียไปตามระยะเวลาต่างๆ และอุปทานภายในองค์การ อันได้แก่ บุคลากรภายนอกองค์การที่องค์การสามารถสรรหาและคัดเลือกเข้ามาเพื่อทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไป หรือเพิ่มเติมให้ครบตามจำนวนและประเภทของอุปสงค์กำลังคนที่คาดการณ์เอาไว้ล่วงหน้า โดยมีเทคนิคและวิธีการหลายวิธี ได้แก่

การวิเคราะห์การกระจายตัวของโครงสร้างอายุของกำลังคน การวิเคราะห์การอยู่รอดของกำลังคน การวิเคราะห์สำมะโนกำลังคน และการวิเคราะห์โครงสร้างทางอาชีพของกำลังคน

4. การกำหนดความต้องการกำลังคน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

4.1 องค์กรมีความต้องการมากขึ้นทั้งในแง่ของจำนวนและประเภทของบุคลากร เนื่องจากอุปสงค์มีมากกว่าอุปทาน

4.2 องค์กรมีความจำเป็นต้องลดอุปทานที่มีอยู่ เนื่องจากการลดลงของอุปสงค์ ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรต้องการหาวิธีการลดขนาดบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

4.3 กรณีที่อุปสงค์และอุปทานไม่แตกต่างกัน ซึ่งความจำเป็นในการลดหรือเพิ่มคนก็จะลดน้อยลงไป

5. การจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรในแต่ละขณะ เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้แล้วว่า องค์กรมีความต้องการที่จะใช้คนจำนวนเท่าใด ประเภทใด ในเวลาใด องค์กรสามารถที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นแผนทรัพยากรบุคคลได้ โดยทั่วไปแผนทรัพยากรบุคคลครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

5.1 แผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

5.2 แผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

5.3 แผนการปรับเปลี่ยนความรู้และทักษะของบุคลากรใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ขององค์กร

5.4 แผนการไถ่เกื้อบุคลากรมักใช้กรณีที่ต้องการลดขนาดบุคลากรขององค์กร

5.5 แผนการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร

5.6 แผนการทดแทนบุคลากรที่มีอยู่

วิลาวรรณ รพีพิศล (2549) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์และกำหนดเป้าหมายของแผนงาน ผู้วางแผนต้องทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล จากนั้นต้องศึกษาข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในด้านต่างๆ ซึ่งจะทำได้จะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของแผนงานได้ง่ายขึ้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับเป้าหมายของแผนงาน

2. พิจารณาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการสำรวจจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร โดยจำแนกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา ตามสถานะทางครอบครัว และตามประสบการณ์ เป็นต้น เพื่อสามารถจัดแบ่งงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่มีอยู่

3. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคลในอนาคต เป็นการนำจำนวนและประเภทของบุคลากรที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน มาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่า อนาคตองค์กรต้องจ้างบุคลากรกลุ่มใดบ้าง ในระยะเวลาใด และจัดทำแผนการว่าจ้างทรัพยากรบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในอนาคต

4. จัดทำแผนทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมของบุคลากรที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ว่าต้องจัดทำในช่วงเวลาใด มีใครเป็นผู้รับผิดชอบ รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ เพื่อให้แผนมีความเหมาะสม ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่มากที่สุด

5. การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข เป็นการประเมินผลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนต่างๆ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หลังจากนั้นจะต้องนำผลลัพธ์จากการประเมินผลมาประกอบการเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

Flippo (1961) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีขั้นตอนดังนี้

1. ยอมรับและเข้าใจปัญหา (Recognize and Define the Problem) ก่อนวางแผนจะต้องรู้ว่าปัญหามีอะไร มีที่มาอย่างไร เมื่อยอมรับว่ามีปัญหา ก็จะเห็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนและวิธีแก้ปัญหานั้น

2. กำหนดวิธีการแก้ปัญหา (Determine Possible Solution) นำเอาความคิดและการตั้งสมมติฐานต่างๆ มาใช้ โดยมองทางเลือกหลายๆ ทาง แล้วพิจารณาทางเลือกที่แก้ปัญหาได้ตรงจุดที่สุด

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collect and Analysis Facts) พยายามรวบรวมข้อมูลทุกด้านมาวิเคราะห์ โดยอาศัยนักวิเคราะห์เป็นผู้ปฏิบัติตามหลักตรรกวิทยา และต้องใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการหาวิธีการแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด

4. การกำหนดทางแก้ปัญหา (Determine the Solution) การกำหนดทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องสร้างความคิดต่างๆ จากข้อมูลที่ได้รับ โดยตั้งสมมติฐานในการแก้ปัญหาขึ้น แล้วตัดสินใจเลือกโดยมีระยะเวลาเป็นปัจจัยกำหนด ควรมีการทดสอบวิธีการแก้ปัญหาที่เลือกนั้นก่อน

5. การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผน (Arrange for the Execution of the Solution) ขั้นนี้ต้องมีการวางแผนช่วย (Supplementary Plans) เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ เช่น การวางแผนให้คำแนะนำชี้แจงการมอบอำนาจหน้าที่ต่างๆ การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผน นักบริหารงานบุคคลจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะพบปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ที่สำคัญต้องรู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์

Fisher (1972) กล่าวว่า กระบวนการการวางแผนทรัพยากรบุคคลมี 3 ขั้น คือ

1. การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคน เป็นข้อมูลที่บอกกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งปริมาณและคุณภาพ
2. การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต ทั้งจำนวนรวม และในรูปของการแบ่งประเภทเฉพาะ เช่น ทักษะความชำนาญงาน ระดับวุฒิการศึกษา และประสบการณ์
3. แผนปฏิบัติการเฉพาะหรือทำโครงการ เชื่อมด้วยการคาดคะเนกำลังคนและข้อมูลรายละเอียดกำลังคนเข้าด้วยกัน

Castetter (1976) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในตัวแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนหรือหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนกำลังคน 2 ระยะให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การวางแผนกำลังคนระยะสั้น จะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะด้วยกันคือ
 - 1.1 การวางแผนเพื่อทำให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
 - 1.2 การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารจะต้องบรรจุบุคคลเข้าแทน โดยเร็วที่สุด
2. การวางแผนกำลังคนระยะยาว มีลักษณะดังนี้
 - 2.1 การวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต
 - 2.2 การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาวเรื่องอื่นๆ เช่น โปรแกรมการสอน
 - 2.3 ประเมินบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่างๆ
 - 2.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่คาดว่าจะบรรจุเข้าใหม่

การวางแผนกำลังคนระยะยาวจะเน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลของโรงเรียนในอนาคตจะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้นให้เข้ารับตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกับกระบวนการอื่นๆ ที่จะกำหนดงาน มอบหมายงาน ส่งเสริมสนับสนุน เพิ่มกำลังคน ควบคุมและเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับองค์ประกอบอื่นๆ ของระบบบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการวางแผนกำลังคนมี 6 ขั้นตอน สามารถใช้เป็นแนวทาง และเพื่อยึดเป็นหลักนำไปปฏิบัติดังนี้

1. การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน
2. การทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต
3. การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่
4. การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน
5. การทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน
6. การควบคุมแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน เป็นการเตรียมการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในองค์การล่วงหน้า ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมกว้างขวางนับตั้งแต่การคัดเลือก บรรจุ การฝึกฝน พัฒนาการ โอนย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมบำรุงน้ำใจ จนถึงการสิ้นสุดการจ้างงานด้วยเหตุผลต่างๆ กัน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยการรับรู้อย่างจริงจังของผู้บริหาร และต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลแวดล้อมอยู่ เช่น แนวโน้มพฤติกรรมและความคาดหวังของสังคม เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Burack (1988) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินอุปสงค์และอุปทาน (Assessing Personnel Demand and Supply) หมายถึง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพยากรณ์ความต้องการด้านบุคลากรสำหรับแผนการดำเนินงานในอนาคต และการพยากรณ์กำลังคนที่จะคงเหลืออยู่ในอนาคต
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านบุคลากร (Establishing Personnel Objectives) หมายถึง การกำหนดว่าองค์การมีความต้องการด้านกำลังคนในด้านใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และภายในระยะเวลาานานเท่าไร
3. การออกแบบโครงการและการดำเนินงานตามแผน (Designing and Implementing Programs) ซึ่งได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
4. การประเมินโครงการ (Evaluating Programs) คือ การประเมินผลว่าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานคืออะไร และควรจะทำอย่างไรต่อไปในอนาคต

Decenzo และ Robbins (2002) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning Process) เป็นกระบวนการเพื่อทบทวนความต้องการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล (Demand) ในปัจจุบันและอนาคต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเปรียบเทียบกับทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ (Supply) ในปัจจุบันและอนาคต

เพื่อปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์การให้อยู่ในสภาวะดุลยภาพ (Equilibrium) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ จะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้รู้จำนวนและประเภททรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยข้อมูลต่อไปนี้
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์การ แสดงให้เห็นว่าองค์การมีการเติบโตแต่ละช่วงอย่างไร
 - 1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล สถานะเศรษฐกิจภายในประเทศและการแข่งขัน จำนวนและระดับการศึกษาของกำลังแรงงาน เป็นต้น
 - 1.3 สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การ แผนงาน กลุ่มงาน ศักยภาพของผู้บริหารและพนักงาน ระบบการบริหารงาน เพื่อให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ
 - 1.4 ข้อมูลด้านการบริหารงาน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อหัว อายุงาน โดยเฉลี่ย และรายได้ต่อหัวของพนักงาน
2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายในทั่วไปขององค์การ ได้แก่ จำนวนพนักงาน คนงาน และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการจัดทำเป็นระบบคลังข้อมูลทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม เป้าหมายด้านอาชีพ ตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน ความสามารถทางภาษาและทักษะอื่นๆ องค์การสามารถใช้ข้อมูลนี้กำหนดความต้องการฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารข้อมูลนี้ โดยการจัดกลุ่มของข้อมูล การจัดเก็บจะทำเป็นทะเบียนข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ได้ตลอดเวลา
3. การศึกษาความต้องการหรืออุปสงค์ทรัพยากรบุคคลในองค์การ เป็นการประเมินถึงสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการมีในปัจจุบันและในอนาคต ดังนี้
 - 3.1 ทรัพยากรบุคคลที่ต้องการในปัจจุบัน เป็นการประเมินทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ มีจำนวนอยู่เท่าไร และมีคุณลักษณะอย่างไร
 - 3.2 ทรัพยากรบุคคลที่ต้องการในอนาคต เป็นการคาดการณ์ทรัพยากรบุคคลทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ โดยการวิเคราะห์จากระดับและรูปแบบของงาน ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การในอนาคตว่ามีความต้องการบุคคลในรูปแบบของทักษะ ความรู้ และความสามารถแบบไหน
4. การศึกษาอุปทานของทรัพยากรบุคคล อุปทานของทรัพยากรบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ 2 ประการ ดังนี้

4.1 อุปทานภายในองค์กร หมายถึง จำนวนคนที่มีอยู่ จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง จากสาเหตุของการเลื่อนชั้น โยกย้าย การให้ออก การลาออก การเกษียณ นโยบายการจ่ายบำนาญ ก่อนการเกษียณ การหาคนใหม่เพิ่มตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นโยบายการกระจายอำนาจ และการขยายขอบเขต

4.2 อุปทานภายนอกองค์กร หมายถึง ปริมาณผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งชายและหญิง นอกจากนี้ ปริมาณของอุปทานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคล เช่น อุปทานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. สาขาอิเล็กทรอนิกส์ อุปทานของผู้มีทักษะฝีมือด้านช่างยนต์ เป็นต้น

5. การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานของทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การเปรียบเทียบอุปสงค์ และอุปทานของทรัพยากรบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผลการเปรียบเทียบของอุปสงค์และอุปทานเกิดผล 2 ประการ คือ

5.1 อุปสงค์มากกว่าอุปทาน องค์กรควรจะดำเนินการจัดหาคนเข้าทำงาน (Recruitment) เพิ่มขึ้น

5.2 อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน องค์กรควรจะดำเนินการคัดคนออก (Decruitment)

6. การจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล ผลทั้ง 2 ประการจากขั้นตอนที่ 5 ข้างต้น นำไปสู่การจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป เมื่อองค์กรพิจารณาทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานแล้ว มักจะดำเนินการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลในแต่ละช่วงเวลา แผนทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย แผนระยะสั้น (1 ปี) แผนระยะกลาง (1-3 ปี) และแผนระยะยาว (3-5 ปี) จัดทำขึ้นเป็นแผนความต้องการของทรัพยากรบุคคล หรือแผนอัตรากำลัง แผนการสรรหา แผนฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนเตรียมคนทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับภารกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งยังต้องประสานสอดคล้องสนับสนุนการทำงานของแผนงานอื่นๆ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงิน เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัยเบื้องต้นที่สำคัญเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยจึงนำแนวความคิดทั้งหมดของนักวิชาการมาทำการสังเคราะห์เพื่อเป็นหลักในการรอบการวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปกระบวนการได้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร 2) การประเมินทรัพยากรปัจจุบัน 3) การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล 4) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 5) การกำหนดแนวปฏิบัติ และ 6) การตรวจสอบและประเมินผล

3.7 รูปแบบในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

Fisher และคณะ (1993) กล่าวถึงรูปแบบของการวางแผนทรัพยากรบุคคลว่า ขั้นแรกของการวางแผนใดๆ ก็ตาม จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล และคาดการณ์หรือการวางแผนจะทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ดังนั้น ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล จึงต้องการข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมถึงข้อมูลในปัจจุบัน และการคาดการณ์เปลี่ยนแปลงไปทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขันทางการตลาด องค์กรประกอบที่เป็นปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อแผนธุรกิจขององค์กร และความต้องการทรัพยากรบุคคล ยิ่งไปกว่านั้นนักวางแผนจะต้องระมัดระวังภาวะตลาดแรงงาน เช่น อัตราการว่างงาน ความสามารถทางทักษะ อายุ เชื้อชาติ และเพศ ประการสุดท้าย นักวางแผนจะต้องคำนึงถึงกฎระเบียบและปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองประกอบด้วย

2. ข้อมูลภายในองค์กร รวมถึงแผนงานขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วย รวมถึงภาวะปัจจุบันของบุคลากรในองค์กร เช่น ในแต่ละงานมีพนักงานกี่คน มีจำนวนเท่าใดที่จะลาออก และมีจำนวนเท่าไรที่จะเกษียณอายุ เป็นต้น

นักวางแผนของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับแผนภายในของแต่ละคณะ และภาควิชาว่าจะมีการเพิ่มและมีการลด การเปิดรับนักศึกษาโปรแกรมอะไรบ้าง ในจำนวนเท่าใด การสร้างอาคารเรียนใหม่ หรือหอพัก หรืออาคารอื่นๆ จำเป็นต้องทราบข้อมูลปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เช่นเดียวกับจำนวนผู้ที่เกษียณอายุและค่าเฉลี่ยของผู้ลาออกจากงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท

ขั้นตอนสุดท้ายในการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การวางแผนเฉพาะ โปรแกรมงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่จำหน่ายออกไปมีทดแทนเท่าเทียมกัน โปรแกรมงาน รวมถึงแผนการสรรหา การฝึกอบรม และการพัฒนาโปรแกรม การให้การฝึกอบรมก่อนการเกษียณอายุ เป็นต้น

นักวิชาการบางท่านได้พิจารณารูปแบบการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลแบบนี้ว่า ดำเนินการได้ช้า และค่อนข้างยากในโลกปัจจุบัน ในรูปแบบจึงควรเริ่มต้นที่ปัญหาที่แก้แล้วจึงหาข้อมูลนำมาคาดการณ์ในระยะสั้น ระยะยาว จากนั้นจึงนำมาวางแผนบนโครงการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของ Fisher และคณะ (1993) ข้างต้นมาพิจารณาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้วิจัยศึกษาและพัฒนาขึ้น

3.8 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการวิเคราะห์ และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อหาคนมาทำงานในองค์กร แล้วยังต้องคำนึงถึงการใช้คนให้ได้ ผลงานมากที่สุดด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงมีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลทำให้ทราบความต้องการกำลังคนในอนาคต ระยะยาว เกี่ยวพันไปถึงการวางแผนด้านงบประมาณ เงินเดือนผลประโยชน์พิเศษ และการจัดสวัสดิการรูปแบบต่างๆ
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคลทำให้การคาดคะเนกำลังคนเกิดเป็นรูปธรรม ชัดเจน สามารถพัฒนาปรับปรุงตำแหน่งได้เหมาะสม และการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดยิ่งขึ้น
3. การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการพัฒนากำลังคนทางหนึ่ง ซึ่งมีผลทำให้การใช้คนได้ประโยชน์ยิ่งขึ้น
4. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเป็นประโยชน์ในการขยาย ปรับปรุงองค์กร หรือหน่วยงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพ
5. การวางแผนทรัพยากรบุคคลทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า หน่วยงานจะมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มาทำงานจำนวนเพียงพอ ทั้งปัจจุบันและอนาคต
6. การวางแผนทรัพยากรบุคคลทำให้สะดวกในการจัดหน่วยงานต่างๆ ให้ดำเนินงานประสานสัมพันธ์กันเหมาะสมทั้งจำนวนคน ปริมาณงาน เวลาในการทำงานและคุณภาพของงานตามความต้องการ
7. การวางแผนทรัพยากรบุคคลสามารถควบคุมการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในขอบเขตเต็มขีดความสามารถของแต่ละคน เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย แรงงานไม่สูญเปล่า
8. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เพราะทุกคนมีงานทำ ได้งานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความสนใจ
9. การจัดกำลังคนและงานเหมาะสมจนเกิดดุลยภาพ ยุติธรรม จะตัดปัญหาเรื่องความไม่เสมอภาคที่บางคนทำงานน้อย บางคนงานมาก เมื่อมีการกำหนดงานล่วงหน้าชัดเจน เปิดโอกาสหนึ่งงานหรือเลี้ยงงาน
10. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเป็นแนวทางเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตบุคลากรในสาขาวิชาชีพต่างๆ สามารถผลิตกำลังคนได้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ผู้ใช้คน

สมพร พวงเพ็ชร์ (2544) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีประโยชน์ต่อองค์กรทุกประเภท โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ เพราะจะช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ตามความจำเป็นขององค์กร แผนกำลังคนระยะสั้นจะช่วยให้องค์กรระบุตำแหน่งว่างที่จำเป็นต้องหาคนมาบรรจุในปีนั้นๆ สำหรับแผนกำลังคนระยะยาวจะช่วยประเมินสถานการณ์ของทรัพยากรบุคคลในระยะ 2 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี ในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะอำนวยความสะดวกต่อองค์กรขนาดใหญ่ ดังนี้

1. เป็นการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างคุ้มค่า
2. ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ขององค์กรเป็นไปอย่างประหยัด
4. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย
5. ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ
6. ช่วยขจัดปัญหาคนที่เหมือนกับไม้ที่ตายแล้ว (Dead Wood) ให้หมดไปจากองค์กร ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย
7. ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างโปรแกรมการบริหารงานบุคคล เช่น แผนการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการจ้างบุคคล

ขงยุทธ เกษสาคร (2545) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น และมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ดีขึ้น โดยอาศัยวิธีการประเมินผลจากการใช้การบริหารการวางแผนทรัพยากรบุคคล ตามปกติจะกำหนดกลยุทธ์การวางแผนเป็นระยะ 5 ปี เจ้าหน้าที่ผู้วางแผนทรัพยากรบุคคลมีขีดความสามารถพัฒนาหน้าที่การวางแผนทรัพยากรบุคคลให้ดีขึ้น และการวางแผนทรัพยากรบุคคลเหล่านี้จะมีความเหมาะสมกับการวางแผนองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานทางด้านกิจกรรมทรัพยากรบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต เพราะว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและขยายการดำเนินงานให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น จึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ในขณะที่เดียวกันทางด้านกิจกรรมทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการวางแผนควบคู่และให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต กล่าวได้ว่า องค์กรจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน และการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านการประหยัดในการจ้างบุคลากรใหม่ เป็นระบบการควบคุมอัตราจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับจำนวนตำแหน่งงานภายในองค์กร เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการจ้างบุคลากรใหม่ตามกลยุทธ์การวางแผนดำเนินงานควบคู่กับการวางแผนความต้องการทรัพยากรบุคคล เพราะการจ้างบุคลากรใหม่แต่ละบุคคลเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรมีต้นทุนการผลิตหรือการบริการที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์กรจัดจ้างบุคลากรใหม่ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพความคุ้มค่าเป็นหลัก โดยต้องดำเนินการจ้างบุคลากรใหม่ตามแผนการดำเนินงานและแผนความต้องการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยสถิติข้อมูลและการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ให้เป็นไปโดยประหยัด คล่องตัว ตรงตามวันที่ต้องการใช้บุคลากรมาปฏิบัติงาน

4. ช่วยกระจายข่าวสารการจัดทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยงานกิจกรรมทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานอื่นภายในองค์กรให้ได้รับทราบข่าวสารความต้องการทรัพยากรบุคคลตามแผนปฏิบัติการในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต จะสามารถช่วยให้บุคลากรขององค์กรและบุคคลภายนอกที่สนใจมาสมัครเข้าทำงาน เมื่อถึงโอกาสที่องค์กรมีการประกาศรับสมัครบุคลากร นับได้ว่าเป็นการช่วยงานประชาสัมพันธ์ ทั้งการดำเนินงานและการรับสมัครบุคลากรขององค์กรไปพร้อมกันในขณะเดียวกัน

5. ช่วยประสานงานโปรแกรมการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เช่น การขึ้นชั้นแผนปฏิบัติการและความต้องการในการจัดจ้างทรัพยากรบุคคล ให้มีผลปฏิบัติเป็นจริง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546) กล่าวว่า ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคลสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษ และสวัสดิการด้านต่างๆ ดังนั้น การกำหนดรับพนักงานใหม่จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรบุคคล

2. ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะทำให้เห็นภาพรวมการใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่างๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรบุคคลที่รับเข้ามาในองค์กรมีคุณค่า ทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายต่างๆ

4. ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงาน สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

5. เป็นแนวทางให้สถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของ ตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์การที่มีการวางแผนทรัพยากรบุคคล จะเป็นประโยชน์และช่วย สนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ทำให้ไม่เกิด ปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

วรพงษ์ รวีรัฐ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การ มีประโยชน์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะทำให้องค์การมีข้อมูลความเข้าใจสถานการณ์ สภาพปัญหากำลังคนที่เป็นผลและสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในอนาคตจากการ เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ดังนั้น การเตรียมการเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่จะ เกิดขึ้น โดยคาดการณ์เงื่อนไขเกี่ยวกับกำลังคนล่วงหน้า จะทำให้ปัญหาที่องค์การจะต้องเผชิญใน อนาคตลดความรุนแรงลงได้

2. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ ของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และให้การบริหารองค์การปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นกับสภาพที่ เปลี่ยนแปลงไป

3. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเข้ากับกระบวนการวางแผนขององค์การ อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดำเนินการได้

4. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะทำให้องค์การทราบความสัมพันธ์ระหว่าง ผลผลิตที่ลูกจ้างผลิตได้กับเกณฑ์ที่องค์การได้ตั้งเอาไว้

5. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะทำให้องค์การสามารถวางแผนความก้าวหน้า ในอาชีพของเจ้าหน้าที่ ที่ทำงานในแต่ละอาชีพและในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ

6. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะทำให้องค์การสามารถที่จะจัดปริมาณและ ระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรม ที่กำหนดให้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์การและบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์โดยรับผลประโยชน์สูงสุดใน ระยะยาว

7. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะทำให้องค์การพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต เพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าว ตลอดจน การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่างๆ

8. การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรบุคคลเกิดประโยชน์สูงสุด

สุนันทา เลานันท์ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การได้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนที่ต้องการในอนาคตว่ามีจำนวนเท่าไร ประเภทใดบ้าง ตลอดจนคุณสมบัติต่างๆ ที่ต้องการ ซึ่งสารสนเทศด้านกำลังคนจะเป็นส่วนสำคัญประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน
2. ช่วยให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด รายละเอียดของแผนทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้นจะทำให้เข้าใจความจำเป็นในความต้องการใช้บุคลากรของแต่ละแผนก รับรู้ถึงเหตุผลและข้อกำหนดต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้การพิจารณาทรัพยากรบุคคลนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และอาจนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การทำงานได้อย่างเหมาะสม
3. ช่วยให้เกิดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีเป้าหมายที่จะขยายกิจการ กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับขยายเพื่อรองรับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร จำนวนบุคลากรรวมทั้งข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานจะต้องปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่เปลี่ยนไปด้วย
4. ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะเพิ่มขึ้นได้ตามที่องค์กรต้องการ การได้รับทราบถึงปริมาณและคุณภาพที่ขาดหรือเกินความต้องการในอนาคต ถ้าจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ นอกจากจะต้องมีการสรรหาแล้ว ยังสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อการเลื่อนตำแหน่งได้อีก อันจะช่วยให้มีการกำหนดวิธีการและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรได้ถูกต้องและเหมาะสม
5. ช่วยให้เกิดกิจกรรมพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน กิจกรรมเหล่านั้น ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่นๆ จะมีการดำเนินการอย่างสอดคล้องกัน และมีความต่อเนื่อง ที่สำคัญช่วยป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
6. ช่วยให้การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานใหม่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของแผนกหรือฝ่ายต่างๆ รายละเอียดในแผนทรัพยากรบุคคลจะชี้ให้เห็นว่าแต่ละหน่วยงานย่อยต้องการพนักงานที่มีความสามารถลักษณะใด เมื่อใด จำนวนเท่าไร ยังผลทำให้การตัดสินใจจ้างดำเนินได้ทันเวลาและตรงความต้องการ นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน ทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาหรือคัดเลือกคนเข้าทำงานบ่อย

7. ช่วยส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สมบูรณ์จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงทิศทางในการทำงาน โอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง รวมถึงแผนการพัฒนาและฝึกอบรม การพิจารณาโดยภาพรวมจะทำให้พนักงานในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งการได้รับการพัฒนาอย่างเป็นธรรมจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและมีความมั่นคงในอาชีพ

8. ช่วยให้องค์การที่มีหน้าที่ผลิตกำลังคนสามารถผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ข้อมูลจากแผนทรัพยากรบุคคลทำให้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรองรับความต้องการของตลาดแรงงาน อีกทั้งยังเป็นการลดปัญหาการว่างงานได้อีกทางหนึ่ง

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีคุณค่า และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

2. ช่วยลดและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. ช่วยสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน

4. ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร

5. ช่วยส่งเสริมโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ของ

องค์การ

6. ช่วยป้องกันการลาออกของบุคลากร

7. ช่วยให้ดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบ

8. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ช่วยให้การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม

10. ช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การจะช่วยให้องค์การสามารถแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องการได้ สามารถพัฒนาศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่เดิมแล้วได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้มีผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน การผลิตและการใช้กำลังคนมีความสอดคล้องกันในระดับองค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดของนักวิชาการทุกท่าน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ตามที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนทรัพยากรบุคคลทำให้ทราบความต้องการกำลังคนในอนาคตที่จะเกี่ยวพันไปถึงการวางแผนด้านงบประมาณ ทำให้การคาดคะเนกำลังคน

อย่างเป็นรูปธรรม สะดวกในการจัดหน่วยงานต่างๆ ให้ดำเนินงานประสานสัมพันธ์กัน เหมาะสม ทั้งจำนวน ปริมาณงาน เวลาในการทำงาน และคุณภาพของงานตามความต้องการ

3.9 ข้อจำกัดของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การ

โกวิท ภัณฑรัตน์ (2535) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การมีจุดมุ่งหมายที่จะลดสภาวะความไม่แน่นอน (Uncertainty) ด้านอัตรากำลังของทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์การ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้น และลดการสูญเสียขององค์การ การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และมีความยุ่งยาก จำเป็นต้องได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ข้อจำกัดที่มีผลกระทบทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การมีหลายประการ เช่น

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาแนวความคิด และ หลักการที่สำคัญด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ทำให้ผู้บริหารไม่ได้ตระหนักถึงบทบาทด้านนี้มากนัก รวมถึงมองข้ามความสำคัญและความจำเป็นของการวางแผนอัตรากำลัง
2. การขาดความเอาใจจริงเอาใจและความผูกพันของฝ่ายบริหาร การวางแผนทรัพยากรบุคคลผลักดันให้เกิดความสับสนและความสอคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย กิจกรรม การปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ ถ้าฝ่ายบริหารขาดความผูกพันในเรื่องดังกล่าว ความสำเร็จของการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเกิดขึ้นได้ยาก
3. การเมืองในองค์การ เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การ ปราบปรามการณ์การเมืองที่พบเห็นกันทั่วไป เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การสร้างฐานอำนาจและอาณาจักรของแต่ละฝ่าย รวมถึงความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เป็นต้น ปัจจัยทางการเมืองในองค์การเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าองค์การไม่สามารถตกลงร่วมกันได้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การประสานงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงมีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย
4. การขาดวัฒนธรรมด้านการวางแผน (Planning Culture) การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวางแผนระดับต่างๆ และประเภทต่างๆ ขององค์การ นับตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของแผนงานต่างๆ ถ้าองค์การขาดแนวปฏิบัติด้านการวางแผนที่จะสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีทิศทางที่ชัดเจนและต่อเนื่องครอบคลุมทั่วทั้งองค์การแล้ว การวางแผนทรัพยากรบุคคลย่อมไม่ได้รับการยอมรับและผลักดัน ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

5. ระบบข้อมูลและสารสนเทศในองค์กร เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ถ้าองค์กรขาดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลต่อการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอและถูกต้อง ช่วยให้แผนที่จัดทำมีความสมบูรณ์ สามารถเป็นหลักประกันในการนำไปปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

6. ศักยภาพและคุณภาพของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นดัชนีที่จะชี้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะมีประสิทธิผลมากน้อยแค่ไหนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันก็จะต้องมีการจัดระบบงานภายในให้เกิดประสิทธิภาพ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวว่า ข้อจำกัดในการวางแผนทรัพยากรบุคคลสรุปได้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารไม่ให้ความสำคัญต่อแนวทางปฏิบัติเพื่ออนาคต เพราะมองว่าเป็นเรื่องปกติทั่วไป จะดำเนินการเมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพิ่ม
2. ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือ เพราะถือว่าเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนงานให้แก่แต่ละฝ่ายมีบุคลากรเพียงพอ
3. เกิดการเมืองในองค์กร เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก สร้างฐานอำนาจของแต่ละฝ่าย เป็นเหตุให้ส่งผลต่อความสำเร็จในการวางแผนและนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด
4. องค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อระบบข้อมูลของงานด้านทรัพยากรบุคคล ทำให้ข้อมูลไม่เพียงพอต่อการวางแผน และมีประสิทธิภาพไม่สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร
5. ขาดความรับผิดชอบที่ดีของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มองข้ามความสอดคล้องระหว่างการวางแผนทรัพยากรบุคคลกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย รวมถึงกิจกรรมที่ผูกพันกำลังบุคลากรที่องค์กรจำเป็นต้องใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อจำกัดของการวางแผนทรัพยากรบุคคลตามความเห็นของนักวิชาการทั้ง 2 ท่านข้างต้น เพื่อใช้ในการอ้างอิงข้อจำกัดของการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านผู้บริหารที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสำคัญด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญและสร้างความร่วมมือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3.10 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) กล่าวว่า แผนทรัพยากรบุคคลก็คล้ายกับแผนงาน แผนเงิน และแผนอื่นๆ ขององค์กร ความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล และนำแผน ทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ มักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่เรียกว่า ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ (Key Success Factors) ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่เชื่อว่าปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. ความมุ่งมั่น จริงจัง และเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การใดก็ตามที่องค์กรริเริ่มดำเนินการจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอาใจจริงกับเรื่องนั้น หมั่นติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะๆ สิ่งใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ผู้บริหารระดับอื่นๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรภายใน องค์กรก็จะให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน

2. ระบบข้อมูล

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นการนำข้อมูลที่มีอยู่มาจัดทำข้อมูลเพิ่มเติม และการประมวล วิเคราะห์ อุปทานของบุคลากรในอนาคต จึงควรเป็นข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย เฉพาะเจาะจง เพื่อให้การวางแผนทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ ครบถ้วน และถูกต้อง

3. การมีส่วนร่วมของหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร

แผนทรัพยากรบุคคลที่จัดทำโดยเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรผู้รับผิดชอบการวางแผน ทรัพยากรบุคคลเพียงหน่วยเดียว อาจจะสามารถจัดทำเป็นแผนได้ แต่มักไม่ได้รับการยอมรับจาก ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายในหน่วยงาน เมื่อนำไปปฏิบัติจึงมักมีปัญหา ดังนั้นควรเปิดโอกาสให้ ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล การวิเคราะห์ และการเสนอความคิดเห็น

4. การรายงาน ติดตาม และประเมินผล

การหมั่นติดตาม ประเมินผล และทบทวนแผนเป็นระยะๆ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการ จัดทำแผนทรัพยากรบุคคล โดยองค์กรจำเป็นต้องวางกลไกการติดตาม รายงาน และประเมินผล เอาไว้ นอกจากนี้ยังต้องมีการทบทวนแผนเป็นระยะๆ ตลอดเวลา และต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผน ทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) เพื่อใช้ในการอ้างอิงเงื่อนไขในการ นำไปใช้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่จะค้นพบจากการวิจัย ในครั้งนี้ โดยเฉพาะประเด็นลักษณะการทำงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องมีความ มุ่งมั่น จริงจัง เอาใจใส่ เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล วิเคราะห์และเสนอ ความคิดเห็น มีระบบการทำงานที่สมบูรณ์และมีการติดตามประเมินผลแผนงานเป็นระยะ

3.11 ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องคิดอย่างละเอียดรอบคอบ กว้างขวาง รัดกุม นั้น มีปัจจัยต่างๆ จะต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดไว้ในการทำแผน คือ

1. เวลาที่จะต้องเริ่มวางแผน โดยปกติควรจะเริ่มจัดทำก่อนเริ่มดำเนินงาน เพราะการจัดวางตัวบุคคลนั้น ต้องพิจารณาถึงแนวโน้มว่างานใดหรือสาขาวิชาชีพใดจะขยายตัวมากขึ้น ตลาดต้องการมากขึ้น จะต้องใช้กำลังคนทำงานเท่าใด และอาจจะต้องวางแผนเพิ่มเติมเมื่อเริ่มกิจการใหม่ หรือมีการปรับปรุงงานใหม่
2. วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงาน จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดเจน เพราะการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดแผนทุกแผนควรต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์และนโยบายโดยส่วนรวมขององค์กรให้มากที่สุด
3. คำนิยามเป้าหมายในอนาคตเกี่ยวกับกำลังคน โดยจำแนกกำลังคนที่ต้องการออกเป็นประเภทต่างๆ หรือเป็นสาขาวิชาต่างๆ เช่น พวกช่างฝีมือ นักวิชาการ นักบริหาร การกำหนดแผนต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มถึงสภาพความต้องการกำลังคนทุกสาขา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. พิจารณาสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลาออก การเกษียณอายุ เพราะภาวะเหล่านี้อาจทำให้การกำหนดแผนกำลังคนผิดพลาดได้ง่าย เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่หน่วยงานรับบุคคลเข้าทำงานฝึกฝนจนเกิดความชำนาญแล้วแต่หน่วยงาน ไม่สามารถธำรงรักษา โน้มน้ำวจิตใจให้เขาทำงานอยู่ต่อไปได้ เพราะปัญหาสภาพการทำงาน หรือค่าตอบแทนไม่เป็นที่น่าพอใจ บุคลากรจึงลาออก ถ้าหากสถิติการลาออกสูงก็จะกระทบกับการสรรหา การคัดเลือก ตลอดจนการฝึกอบรมและช่วงเวลาการใช้คนด้วย
5. ความปรารถนาที่จะทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพราะความต้องการของบุคคลที่จะเข้าทำงานกับหน่วยงานนั้น ทำให้สามารถคาดการณ์ได้ถูกต้อง และสามารถกำหนดขอบเขตวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ความปรารถนาที่จะทำงานยังสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น เช่น สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ดังนั้นแม้ว่าความปรารถนาของคนไทยที่จะเลือกอาชีพรับราชการค่อนข้างสูง แต่การ สรรหา คัดเลือกตัวบุคคลสำหรับบางสาขาวิชาชีพค่อนข้างจะมีปัญหา เพราะต้องแข่งขันกับองค์กร บริษัทเอกชน ซึ่งเสนอค่าตอบแทนและสภาพการทำงานที่ดีกว่าทางราชการ ได้แก่ บุคลากรในสาขาวิชาแพทย์ วิศวกรรม บัญชี สถาปัตยกรรม นิเทศศาสตร์ ฯลฯ เป็นต้น นั่นคือ ในปัจจุบันความนิยมในการ

ประกอบอาชีพรับราชการของวิชาชีพบางสาขาเปลี่ยนแปลงไป การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบในการสรรหา และคัดเลือก

6. การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ วิธีการหรือเทคนิคในการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้บุคคลปฏิบัติงานตามความสามารถ ความเหมาะสมนั้น เป็นเรื่องที่องค์กรหรือหน่วยงานจะพิจารณาเลือกได้ ไม่ว่าจะระบบชั้นยศ (Rank Classification) หรือระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) การเลือกใช้ระบบใดจะมีผลในการวางแผนทรัพยากรบุคคลไปด้วย

7. การกำหนดค่าตอบแทน ค่าตอบแทนไม่ว่าเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพราะบุคลากรที่ทำงานต้องการได้รับค่าตอบแทนการปฏิบัติอาชีพอย่างเป็นธรรม และพอเพียงแก่การดำรงชีพ นอกจากค่าตอบแทนเป็นตัวเงินยังต้องการสิ่งตอบแทนเป็นน้ำใจด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงต้องคิดถึงและกำหนดสิ่งตอบแทนในรูปแบบต่างๆ โดยพิจารณาถึงภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมด้วย

สุนันทา เลहनันท์ (2546) กล่าวว่า ได้มีการตระหนักดีว่าการวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ อาจจำเป็นต้องใช้รูปแบบจำลองคอมพิวเตอร์หรือเทคนิคทางคณิตศาสตร์เข้าช่วยเพื่อให้กระบวนการต่างๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี นอกจากนี้อาจมีความแตกต่างกันทั้งในด้านรูปแบบ รายละเอียด ขั้นตอน และหลักวิธีการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายๆ อย่าง เช่น ขนาด ระดับเทคโนโลยี การจัดองค์การ รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ควรนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. แผนทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ กล่าวคือ สารระรายละเอียดของแผนจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ด้านการขยายความเจริญเติบโตของหน่วยงาน รวมถึงสอดคล้องกับแผนงานด้านการผลิต การขาย การวิจัยและพัฒนา และอื่นๆ ที่สำคัญจะต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย
2. ในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลควรได้มีการพิจารณาถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรประกอบด้วย เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการผลิต ตลาดแรงงาน และอื่นๆ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนต้องนำมาพิจารณา เพราะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและสิ่งคุกคามที่มีผลต่อการวางแผนด้านอัตรากำลังของหน่วยงาน
3. รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกี่ยวกับงาน ควรมีการอธิบายอย่างชัดเจนในแผน และจะต้องไม่มีการคาดคะเนล่วงหน้าว่าโครงสร้างของงานในอนาคตจะยังคงมีลักษณะ โครงสร้างเหมือนสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. รายละเอียดในแผนทรัพยากรบุคคลควรจะทำให้ชัดเจนว่าระดับหรือประเภทของบุคลากรที่ต้องการจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายการผลิตที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถสู้กับคู่แข่งได้ การวางแผนอัตรากำลังจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับการรักษาความสมดุลระหว่างการสรรหากับความจำเป็นของการใช้ ทั้งในด้านปริมาณ กลุ่มงาน ทักษะและความชำนาญระดับองค์การ ตลอดจนความรู้และการปฏิบัติงาน การที่มีตำแหน่งว่างไม่จำเป็นจะต้องบรรจุพนักงานใหม่เพิ่มโดยทันที ตำแหน่งนั้นอาจจะไม่ต้องมีอีกต่อไป หรืออาจจะผนวกกับงานอื่นก็ได้

5. การคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลนหรือล้นงาน (เกินความต้องการ) จำเป็นต้องอาศัยหลักการและเครื่องมือด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผนและควบคุม เช่น เทคโนโลยีโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้าช่วยด้วย เพื่อให้การบริหารกระบวนการดีขึ้น

6. วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน ควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรบุคคล และขณะเดียวกันกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละโครงการจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

7. การจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมและเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) จากผู้บริหารทุกฝ่ายเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ระหว่างคณะผู้จัดทำแผนและหัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ

8. แผนทรัพยากรบุคคลควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับได้ตามสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน กฎหมายแรงงาน เทคโนโลยีการผลิต และทัศนคติของสังคม เป็นต้น การปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมสามารถลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวว่า ข้อควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดทำโครงสร้างแผนงานทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับภาระหน้าที่ งานขององค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่ควรเป็นไปในลักษณะเดาสุ่ม แบบลองผิดลองถูก ที่สำคัญต้องมีข้อมูลข้อเท็จจริงปรากฏเห็นชัด
4. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดทำแผน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เป็นต้น

5. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องรับทราบรายละเอียดข้อมูลจากทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
6. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องคาดคะเนบุคลากรในอนาคตให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่งาน และมีระเบียบแบบแผน ไม่อยู่ในลักษณะคนล้นงานหรืองานล้นคน
7. รายละเอียดในแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดสรรให้ชัดเจนกับระดับ หรือประเภทของบุคลากรที่ต้องการ และสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตที่เพิ่มขึ้นขององค์กร
8. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องเน้นศักยภาพของบุคลากร ในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เป็นสำคัญ และไม่เสียเวลากับการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายตำแหน่งงานบ่อยๆ ซึ่งจะทำการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
9. การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องเน้นวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่ทันสมัย โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและนโยบายการดำเนินงาน คำนึงถึงสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การบริหารงานแบบเชิงรุก (Proactive Approach) ของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหลายในองค์กร เป็นการช่วยเชื่อมโยงกิจกรรมเหล่านั้นให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้มั่นใจได้ว่า วัตถุประสงค์ นโยบาย และกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น เพื่อนำไปประกอบการอ้างอิงเงื่อนไข ข้อจำกัดและการนำไปใช้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่จะค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรพิจารณาความสอดคล้องของแผนทรัพยากรบุคคลกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร และสอดคล้องกับภาระหน้าที่ งานขององค์กร ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

3.12 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) กล่าวว่า ปัจจุบันประเทศไทยก้าวหน้าพัฒนาไปในด้านต่างๆ มากมายทุกจังหวัด และเกือบทุกท้องถิ่น จำนวนประชากรทั่วประเทศก็เพิ่มขึ้นทั้งในด้านอัตราการเกิด การอพยพย้ายถิ่น ตลอดจนการจัดโครงการพิเศษต่างๆ เช่น การจัดสรรที่ดินทำกิน ในนิคมสร้างตนเอง โครงการพัฒนาชุมชน ด้านเอกชนก็มีโครงการจัดสรรที่ดินให้เช่าซื้อ โดยเฉพาะในเมืองที่เป็นศูนย์กลางความเจริญต่างๆ ทำให้รัฐต้องพิจารณาวางแผนการให้ความรู้ ให้การศึกษาแก่ประชาชนทุกวัย เพื่อให้มีความรู้ ความคิด มีอาชีพอยู่ได้อย่างดีในสังคมที่เจริญใน

ทุกๆ ด้าน และมีการแข่งขันสูง การวางแผนด้านการศึกษาทั้งขยายสถานศึกษาและจัดหาครูจึงเป็นสิ่งจำเป็น หลักในการวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาจึงมีดังนี้

1. จำนวนบุคลากรที่จะบรรจุใหม่ควรเหมาะสมกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากสถิติของโรงเรียน สถิติประชากรของท้องถิ่นเป็นหลักการคิด

2. จำนวนบุคลากรที่ออกไปด้วยเหตุต่างๆ และจำเป็นต้องมีบุคลากรอื่นมาแทน
3. การขยายงาน
4. งบประมาณที่ได้รับ
5. การขจัดเศษบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป

กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลของกรม กองต่างๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ นั้น ต่างกรมต่างก็มีขั้นตอน วิธีการรายละเอียดของตนเอง แต่หลักการส่วนใหญ่ทุกกรมดำเนินการ ดังนี้คือ

1. สำรวจความต้องการอัตรากำลังในปีงบประมาณต่อไป โดยวิธีการ
 - 1.1 สอบถาม รวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนหรือวิทยาลัย หรือพิจารณาจากรายงานต่างๆ
 - 1.2 ดูจากจำนวนชั้นเรียน ห้องเรียน แผนขยายชั้นเรียนหรือห้องเรียน และการเปิดโรงเรียน คณะวิชาเพิ่ม
 - 1.3 คิดคำนวณตามสูตรที่ ก.ค. ตั้งไว้ให้ ซึ่งสูตรของแต่ละกรมมีหลักการและเกณฑ์การคิดแตกต่างกันการคิดคำนวณใช้ตัวเลขข้อมูลจาก 2 เป็นฐานจำนวนอัตรายอดรวมทั้งหมด
 - 1.4 เอาจำนวนครูเก่าลบจากผลข้อ 3 จะได้ยอดอัตราครูที่จะขอ กำหนดตำแหน่งในปีงบประมาณใหม่
 - 1.5 ตั้งตัวเลขของกำหนดอัตราตำแหน่ง โดยคิดเผื่ออัตราที่สงวนไว้เพื่อกรณีต่างๆ การตั้งตัวเลขอัตราดังกล่าวมักจะตั้งเกินอัตราที่ต้องการไว้ไว้เพื่อการถูกต้องจากสำนักงบประมาณ
 - 1.6 การขออัตรากำหนดตำแหน่งต่างๆ จะขอไปรวมๆ โดยไม่จำแนกรายละเอียดเป็นวุฒิที่ต้องการ
 - 1.7 กรอบอัตรากำลังทั้งหมดของกรมจะผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองการกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูและลูกจ้างของแต่ละกรม
 - 1.8 การขอ กำหนดตำแหน่งต่างๆ ทุกหน่วยงานต้องทำล่วงหน้า ที่กรอบอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน แต่ละกระทรวง ทบวง กรม ตามแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมแต่ละระยะ

2. เสนอความต้องการอัตราค่าจ้างบุคลากรไปยังผู้มีอำนาจอนุมัติ ดังนี้

- 2.1 แต่ละกรมเสนอขอตั้งอัตรา-ตำแหน่งไปยังคณะกรรมการพัฒนากำลังคนของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วจึง
- 2.2 เสนอไปยัง ก.ค. เพื่อขอกำหนดตำแหน่ง-อัตราเงินเดือน สำหรับข้าราชการครู
- 2.3 เสนอไปยัง ก.พ. เพื่อขอกำหนดตำแหน่ง-อัตราเงินเดือน สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ
- 2.4 เสนอไปยังสำนักงานงบประมาณเพื่อขอ กำหนดตำแหน่ง-อัตราเงินเดือน สำหรับลูกจ้างประจำ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง
- 2.5 เมื่อได้ตำแหน่ง-อัตราเงินเดือนแล้ว ก็เสนอขอเงินประจำตำแหน่ง อัตราเงินเดือนไปยังสำนักงานงบประมาณ

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) ที่ได้นำเสนอข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำหลักการนี้ไปเป็นแนวทางประกอบการศึกษาวิจัยต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักการคิดจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับจำนวนนักศึกษา การกำหนดอัตราค่าจ้างบุคลากร และขั้นตอนในการดำเนินการขออนุมัติ

4. ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในเรื่องข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏนี้จะกล่าวถึง ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และจำนวนข้าราชการและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ในกระทรวงธรรมการ มีการพัฒนามาตามลำดับพอสังเขปดังนี้

เมื่อมีการประกาศตั้งกระทรวงธรรมการหรือกระทรวงศึกษาธิการ ในวันที่ 1 เมษายน พุทธศักราช 2435 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ร.5) แล้ว การศึกษาไทยในระบบโรงเรียน ได้ก้าวหน้าสืบมา ส่งผลให้มีการประกาศตั้งสถาบันผลิตครู **12 ตุลาคม 2435** ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูอาจารย์ ณ โรงเรียนเด็ก ถนนบำรุงเมือง กรุงเทพมหานคร

พุทธศักราช 2446 ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูเพิ่มขึ้น

29 กันยายน 2497 ประกาศตั้งกรมการฝึกหัดครู เพื่อทำหน้าที่ผลิตครูที่ยังขาด วิทยฐานะครู ให้มีวุฒิทางครู และผู้ที่มีวุฒิทางครูได้รับวุฒิสูงขึ้น

14 กุมภาพันธ์ 2518 มีการประกาศใช้ พ.ร.บ.วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กำหนดหน้าที่ 5 ประการ คือ ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ค้นคว้าศึกษาวิจัย ฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา ประจําการ ทำนุ บำรุง ส่งเสริม และพัฒนาวัฒนธรรมแห่งชาติ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

พุทธศักราช 2527 รัฐสภาให้ความเห็นชอบร่าง พ.ร.บ. วิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กำหนดให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษา และวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการ ในสาขาวิชาต่างๆ สามารถผลิตบัณฑิตเพิ่มจากสายศึกษาศาสตร์ (ค.บ.) อีก 2 สายคือ สายวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) และสายศิลปศาสตร์ (ศศ.บ.) รวม 3 สาย หลายโปรแกรมวิชา ตามความต้องการของท้องถิ่น ได้อย่างกว้างขวาง แต่คนทั่วไปยังคิดว่า วิทยาลัยครูผลิตบัณฑิตเฉพาะสายครูเท่านั้น บัณฑิตจากวิทยาลัยครูจะต้องประกอบวิชาชีพครู อย่างเดียว จุดนี้จึงทำให้ผู้ที่จบการศึกษาในสายวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) และศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ขาดโอกาสในการได้งานทำ

ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนชื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่ได้ขยายตัวไป และสอดคล้องกับความเป็นสากล เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง และเพื่อประโยชน์ต่อนักศึกษาในสถาบัน กรมการฝึกหัดครูจึงขอพระราชทานนามวิทยาลัยครูใหม่ และได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า "สถาบันราชภัฏ" แทน "วิทยาลัยครู" เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอร่าง พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2535 และส่งเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2535

คณะรัฐมนตรีส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติพิจารณา เมื่อวันที่ 16 เมษายน 2535 ใช้เวลาพิจารณา 8 เดือน จึงส่งกลับให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2536

คณะรัฐมนตรีอนุมัติเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2536 รับหลักการ 4 ประการคือ เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏ เปิดสอนได้สูงกว่าระดับปริญญาตรี การจัดสรรงบประมาณรายได้และทรัพย์สินของสถาบันมีความคล่องตัวมากขึ้น และให้สถาบันราชภัฏมีฐานะเป็นนิติบุคคล

เมื่อสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้พิจารณาร่าง พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ ตามมติคณะรัฐมนตรี ใช้เวลาทั้งสิ้น 4 เดือน เสร็จเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2537 มีความเห็นว่า สถาบันราชภัฏไม่อาจเป็นนิติบุคคลได้ แต่ก็มีพยายามให้สถาบันราชภัฏเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการดำเนินการตามเจตนารมณ์เดิมที่ต้องการให้เป็นนิติบุคคล จึงส่งกลับสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

นายกรัฐมนตรีส่งให้สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2537 และได้ผ่านวาระแรก เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2537 โดยได้ยี่ครั้ง พ.ร.บ. ของรัฐบาลเป็นหลักในจำนวน 5 ร่าง ซึ่งมีของพรรคฝ่ายค้าน 4 ร่าง โดยเน้นให้เป็นนิติบุคคล

สภาผู้แทนราษฎรแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญฯ 27 ท่าน ใช้เวลาพิจารณา 2 เดือน ประชุม 17 ครั้ง และนำเสนอสภาผู้แทนราษฎรพิจารณา เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2537 ผ่านวาระ 2 และวาระ 3 โดยไม่มีการแก้ไข

วันที่ 9 ธันวาคม 2537 ร่าง พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏได้เข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา และมีมติที่ขอแปรญัตติภายใน 5 วัน โดยตั้งคณะกรรมการวิสามัญฯ ขึ้นมาพิจารณา 27 ท่าน และประชุมครั้งแรกเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2537 และประชุมร่วมกันรวม 3 ครั้ง โดยไม่มีการแก้ไข

วันศุกร์ที่ 16 ธันวาคม 2537 วุฒิสภาได้ผ่านความเห็นชอบร่าง พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ โดยไม่มีผู้ขอสงวนคำแปรญัตติและไม่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเช่นกัน

จากนั้นนายกรัฐมนตรีได้นำ พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏขึ้นกราบบังคมทูลเพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2538

วันที่ 25 มกราคม 2538 พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏได้มีผลบังคับใช้ ส่งผลให้สถาบันราชภัฏมีศักดิ์และสิทธิ์สมบูรณ์ตามกฎหมายทุกประการ นับได้ว่านามพระราชทาน "สถาบันราชภัฏ" ได้เข้าแทนชื่อวิทยาลัยครูแล้วตั้งแต่บัดนั้น ซึ่งสถาบันราชภัฏมีรูปแบบแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ กล่าวคือ สถาบันราชภัฏทุกแห่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีพันธกิจหลัก 6 ด้าน คือ 4 ด้านแรกเหมือนกับมหาวิทยาลัย และอีก 2 ด้านเป็นพันธกิจเฉพาะพิเศษของการดำเนินงานสถาบันราชภัฏ (สงบ ลักษณะ, 2543: 2) สำหรับบริบทที่สำคัญยิ่งก็คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ส่งผลให้สถาบันราชภัฏ จำต้องปรับเปลี่ยนสถานะ โครงสร้าง และการบริหารงานให้สอดคล้องกับบทบัญญัติ กล่าวคือ สถาบันราชภัฏจะมี

ฐานะเป็นนิติบุคคลและต้องปรับโครงสร้างเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ

วันที่ 10 มิถุนายน 2547 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏขึ้นแทนสถาบันราชภัฏ ให้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ และให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

จากประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงให้เห็นว่า เดิมเป็นสถาบันผลิตครู ฉะนั้น บุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่จึงมีคุณวุฒิทางสาขาการศึกษา ต่อมาพัฒนาสู่สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ซึ่งมีการเปิดสอนในหลักสูตรสาขาวิชาอื่นเพิ่มเติมจากสาขาการศึกษา แต่บุคลากรที่เป็นข้าราชการกลุ่มเดิมยังคงอยู่ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน ซึ่งจะนำข้อมูลเบื้องต้นนี้มาพิจารณาประกอบการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในวิจัยครั้งนี้

4.2 วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาแผ่นดิน พัฒนาพลังการเรียนรู้ เชิดชูปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง นโยบาย เป้าหมายของมหาวิทยาลัย เป็นข้อมูลพื้นฐานขององค์การในการพิจารณาประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4.3 ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 8 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีภารกิจ ดังนี้

1. แสวงหาความเจริญเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นแนวการดำเนินการของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นข้อมูลที่จะใช้ประกอบการพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏเช่นเดียวกัน

4.4 การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 10 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักงานวิทยาเขต
3. บัณฑิตวิทยาลัย
4. คณะ
5. สถาบัน
6. สำนัก
7. วิทยาลัย

มหาวิทยาลัยอาจให้มีศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 7 เป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในมหาวิทยาลัยอีกได้

สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขตอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง ส่วนราชการหรือเรียกหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

บัณฑิตวิทยาลัย คณะ และวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน

การแบ่งส่วนราชการที่ชัดเจน จะสามารถทำให้การวางแผนทรัพยากรบุคคล ดำเนินการได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ตามความต้องการของหน่วยงาน และเป็นการกำหนดหน้าที่ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนต่างๆ ได้ อย่างเป็นระบบ และการแบ่งส่วนราชการนี้จะป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณาในการวางแผน ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการวิจัยครั้งนี้

4.5 รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ระบุรายชื่อสถาบันราชภัฏที่
เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
28. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

30. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
32. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
34. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
37. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
38. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
39. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
40. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
41. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม ได้ยุบรวมกับมหาวิทยาลัยนครพนม จึงเหลือมหาวิทยาลัยราชภัฏเพียง 40 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยจะให้ เป็นกลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้

4.6 เอกลักษณะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิชา รุ่งอรุณพิศาล (2547) กล่าวว่า เอกลักษณะและลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีต พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์ปัจจุบัน) เป็นผู้พระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏ” พร้อมกับพระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏทุกแห่ง และในปัจจุบันที่สถาบันราชภัฏได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏก็ยังคงใช้ตราสัญลักษณ์เดิมอยู่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งอาจมีประวัติที่เกี่ยวข้องกับองค์พระมหากษัตริย์ไทยอีก เป็นต้นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา นั้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้พระราชทานทรัพย์ส่วนพระองค์จำนวน 30,000 บาท เพื่อเป็นทุนก่อสร้างโรงเรียนฝึกหัดครูแห่งนี้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2448 หากนับเวลาตั้งแต่ครั้งนั้นจนถึงปัจจุบันได้ 99 ปีมาแล้ว ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีคุณค่า มีเกียรติ และมีความเป็นสิริมงคลอย่างยิ่ง ควรที่จะได้ช่วยกันจรรโลงให้อยู่คู่กับสังคมไทยตลอดไป
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งล้วนมีรากเหง้าอยู่ในท้องถิ่น (ชนบท) หลักสูตรการเรียนการสอนในอดีตตั้งแต่เป็นโรงเรียนฝึกหัดครู เป็นลักษณะของการลงมือปฏิบัติเพื่อค้นหาความจริงมากกว่าการเรียนเฉพาะทฤษฎีจากตำราหรือในห้องเรียนเหมือนในปัจจุบัน นักศึกษาทุกคนจึงต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งอาจจะครึ่งหนึ่งของเวลาการเรียนในห้องเรียนหรือน้อยกว่านั้นลงไปใช้ชีวิตอยู่

กับคนในท้องถิ่นหรือในชนบท ได้ผ่านความทุกข์ยาก ความไม่พอดี ความไม่พอเพียง ตลอดจนได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาจากภูมิปัญญาของผู้รู้ในท้องถิ่น โครงการที่ประสบความสำเร็จมากได้แก่ โครงการฝึกหัดครูชนบท โครงการพัฒนาชุมชน และอีกหลายโครงการ และต่อมาได้พัฒนาเป็นโปรแกรมวิชาต่างๆ ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทอีกมากมาย รากฐานใหม่ๆ ที่นักศึกษาได้เรียนรู้จากท้องถิ่นจะเกี่ยวข้องกับวิธีการประกอบอาชีพ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่นและอื่นๆ จนทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นขุมกำลังสำคัญในการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติสืบมาจนถึงทุกวันนี้

3. ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีรายละเอียดที่เน้นถึงการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยแห่งอื่นอย่างชัดเจน 3 มาตรา คือ

3.1 ในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้ฉายภาพของการเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” โดยเฉพาะจะต้องรับผิดชอบในงานสำคัญของชาติที่เกี่ยวกับการ เสริมสร้างปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน ฯลฯ

3.2 ในมาตรา 8 ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้เน้นย้ำถึงขอบข่ายความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการในฐานะ “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” ให้สอดคล้องกับมาตรา 7 ดังที่กล่าวแล้วอยู่ 8 ประการ คือ

3.2.1 ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

3.2.2 ต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพด้านความรู้ ควบคู่กับคุณธรรม มีความสำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น และให้ผลิตบัณฑิตในปริมาณที่เหมาะสม ฯลฯ

3.2.3 มุ่งเน้นให้บัณฑิตเห็นคุณค่า เกิดความสำนึกและเกิดความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ

3.2.4 ต้องดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

3.2.5 จะต้องพัฒนาผู้ประกอบการอาชีพครู และการผลิตครูให้มีคุณธรรมและมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

3.2.6 จะต้องสามารถประสานทุกระบบและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3.2.7 ต้องดำเนินการนำเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการใช้ชีวิตของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้สมดุลและยั่งยืน

3.2.8 จะต้องดำเนินการศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสาน โครงการ อันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ เป็นหลักของการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3.3 ในมาตรา 9 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แสดงถึงความ รับผิดชอบและห่วงใยนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มากเป็นพิเศษ กว่ามหาวิทยาลัยแห่งอื่น

4. การที่สถาบันราชภัฏทั้ง 41 แห่ง ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” พร้อมกันทั้ง 41 แห่ง ทำให้เกิดเครือข่ายการพัฒนาประเทศกระจายไปทุกภูมิภาคทั่วประเทศ โดยเฉพาะการเป็นมันสมองของท้องถิ่น สามารถที่จะเสริมสร้างปัญญา และสร้างภูมิคุ้มกันสิ่งที่ไม่ดีไม่งามได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ถือเป็นข้อดีอย่างหนึ่งแต่มีข้อเสียอยู่ด้วยเหมือนกัน การที่ สถาบันราชภัฏได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏพร้อมกันทั้ง 41 แห่ง หรือเป็น “ทบวน ใหญ่” อย่างนี้ โอกาสที่รัฐบาลจะทุ่มงบประมาณสนับสนุนให้เติบโตไปพร้อมๆ กัน เหมือนกับ มหาวิทยาลัยเดี่ยวๆ ซึ่งมักเริ่มต้นจากงบประมาณเป็น 1,000 ล้านบาท หรือมากกว่านั้นย่อมเป็นไปได้ ขณะนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งได้รับงบประมาณน้อยกว่ามหาวิทยาลัยบางแห่งที่รับ นักศึกษาใกล้เคียงกันเกือบ 30 เท่า ข้อเสียอีกประการหนึ่งที่มีการวิพากษ์วิจารณ์กันมากก็คือใน โครงการผลิตครูพันธุ์ใหม่ 5 ปี ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในระยะแรกรัฐบาลต้องการให้ ดำเนินการเป็น โครงการนำร่องใน 12 มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมก่อน แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏมี สภาพการเกาะเกี่ยวกันแน่น ได้ปรับเปลี่ยน โครงการนี้ไม่ให้เป็นไปตามหลักการที่กล่าวแล้ว แต่ได้ นำโครงการนี้มากระจายไปทุกมหาวิทยาลัยอย่างที่เรียกว่า การปูพรม ทั้งที่เคยมีผลการวิจัยไว้แล้ว ว่า มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรและมีปัญหาอย่างอื่น ทั้งนี้อาจจะเกิดจากมี คณาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์เกษียณอายุราชการมาก ที่มีอยู่ก็เฉพาะอาจารย์ใหม่ที่ยังขาด ประสบการณ์ ถึงแม้จะมีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยการเชิญวิทยากรได้บ้าง แต่ใช้ว่าจะ หมดปัญหาเสียเลย นอกจากนี้ปัญหาบรรยากาศของการปลูกฝังความเป็นครูก็เป็นเรื่องสำคัญ

5. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้เน้นย้ำเป็นกรณีพิเศษ แยกต่างจากมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่น” ในลักษณะของการเน้นสร้างความสำนึกในเรื่องท้องถิ่นและความเป็นไทยด้วย การอนุรักษ์ วิจัย และส่งเสริมในเรื่องวัฒนธรรม คุณธรรม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย จนถึงภูมิปัญญาสากล ตรงข้ามกับแนวคิดของผู้นำรัฐบาลที่ เคยเสนอไว้ในหลายที่หลายแห่งว่า อยากให้มีการพัฒนาการศึกษาของชาติไทยนำความคิดการจัด การศึกษาของตะวันตกมาเป็นตัวแบบ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาแบบก้าวกระโดด หรือการพัฒนาแบบ

หลุดโลกก็ตาม ที่มุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจเป็นหลัก และต้องให้การศึกษาเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งของเศรษฐกิจเท่านั้น ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ถือเอาเศรษฐกิจเป็นตัวตั้ง มีการทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตัวเลขจีดีพีสูงขึ้น นับเป็นความสับสนเชิงนโยบายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทำให้จุดรั้งการพัฒนาของมหาวิทยาลัยอีกวิธีหนึ่ง ทำให้มหาวิทยาลัยบางแห่งเอาตัวรอดโดยการพยายามจับกระแสของผู้นำมากำหนดนโยบายการดำเนินงาน ขณะเดียวกันบางมหาวิทยาลัยก็ใช้วิธีเฝ้าดูและทำเหมือนเดิมไปก่อน มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่มีรากฐานจากอดีตจะทำเป็นทองไม่รู้ร้อนได้หรือไม่ และจะก้าวอย่างไรจึงจะเหมาะสมมากที่สุด

6. มหาวิทยาลัยราชภัฏถือกำเนิดในช่วงที่สภาพสังคมกำลังอ่อนแออย่างน่าเป็นห่วง ถึงแม้เศรษฐกิจจะดี แต่คอร์รัปชันกลับบ่อนเซาะทำลายชาติรุนแรงกว่าเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในเอเชียด้วยกัน ประเทศไทยคอร์รัปชันมากเป็นอันดับ 5 รองจากประเทศเวียดนาม อินโดนีเซีย อินเดีย และฟิลิปปินส์ ขณะที่ปัญหาเสพติดที่รัฐบาลประกาศชัยชนะสงครามยาเสพติด เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2546 ข้อมูลจาก เอแบค โพลล์พบว่า ในช่วงระยะเวลาเพียง 3 เดือนเยาวชนไทยเกี่ยวข้องกับยาเสพติดเพิ่มกว่าเท่าตัว ที่มากที่สุดคือภาคใต้ร้อยละ 9.74 รองลงมาคือ กทม. ร้อยละ 5.82 ภาคเหนือร้อยละ 4.76 ภาคกลางร้อยละ 4.49 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 4.34 คุณภาพชีวิต และคุณภาพจิตใจของคนไทยเลวลง มีอาชญากรรมเพิ่มมากขึ้น มีหนี้ครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่จำนวนปีของการศึกษาของคนไทยอยู่ที่ 7.8 ปี ต่ำกว่าประเทศในเอเชียอีกหลายประเทศที่มีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยอยู่ที่ 9-11 ปี (มากกว่าไทย) ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า คนไทยอ่านหนังสือเพียงวันละ 2.99 นาที และเยาวชนไทยส่วนใหญ่อ่อนแอทั้งร่างกายและจิตใจ ขาดระเบียบวินัย ปล่อยตัววิ่งตามกระแสวัฒนธรรมตะวันตกอย่างถอนตัวไม่ขึ้น มีการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย มีระดับเชาว์ปัญญา (I.Q.) ลดต่ำกว่าเกณฑ์ปกติลงมาเรื่อยๆ ในขณะที่รัฐบาลต้องการให้คนไทยมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น นี่คือโจทย์ใหญ่ที่มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจะต้องรับไปดำเนินการแก้ไขให้ได้

7. เคยมีนักวิชาการหลายท่านไม่เชื่อว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เคยอยู่ในระบบที่คอยรับคำสั่ง ทำตามคำสั่ง หรือเป็นผู้บริโภควิชาการอย่างเดียว จะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากความเคยชินเดิมมาเป็นริเริ่มสร้างสรรค์วิชาการหรือผลิตวิชาการตามอุดมการณ์ของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยได้ แม้แต่การทำผลงานวิชาการยังต้องมีการสั่งบังคับในรูปแบบต่างๆ ในอดีตเคยมีผู้เสนอรวมวิทยาลัยครู ต่อมาเรียกว่า สถาบันราชภัฏกับมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นใหม่ แต่ในที่สุดก็กันไปไม่ได้ อาจจะมีปัญหาด้านอื่นด้วย แต่ในส่วนลึกยังมีปัญหาเรื่องนี้อยู่ และมีผลการวิจัยจากหลายสำนักยืนยันตรงกันว่า แม้แต่การปฏิรูปการศึกษา หรือการปฏิรูประบบราชการที่ว่าเปลี่ยนแปลงได้ ก็เปลี่ยนแปลงเฉพาะรูปแบบภายนอกเท่านั้น ส่วนวัฒนธรรมและจิตใจซึ่งอยู่ภายในเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก คงจะเป็นโอกาสสำคัญของชาวมหาวิทยาลัยราชภัฏที่

จะต้องพิสูจน์ในเรื่องนี้ให้เห็นประจักษ์ให้ได้ มิฉะนั้นอาจจะมีผู้คัดค้านการใช้ชื่อมหาวิทยาลัยเหมือนในประเทศอังกฤษก็เป็นได้

จากแนวคิดข้างต้น แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะเน้นความเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ทำให้ส่งผลถึงหลักสูตรที่เปิดสอนจะเน้นเรื่องท้องถิ่น ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงต้องสอดคล้องกับเป้าหมายนี้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งอาจแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น

4.7 จำนวนข้าราชการและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่วนของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเดิม ระบุจำนวนข้าราชการและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ข้อมูลเมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2547) ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. จำนวนข้าราชการและลูกจ้าง จำแนกตามประเภทข้าราชการและลูกจ้าง

ประเภทข้าราชการและลูกจ้าง	จำนวน (คน)
ข้าราชการครู	7,247
ข้าราชการพลเรือนสามัญ	657
ลูกจ้างประจำ	1,554
รวมทั้งสิ้น	9,458

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. จำนวนข้าราชการครูและข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	ข้าราชการครู จำนวน (คน)	ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน (คน)
10	0	1
9	220	4
8	2,162	24
7	2,786	85
6	495	126
5	972	314
4	565	68
3	47	19
2	0	13
1	0	3
รวมทั้งสิ้น	7,247	657

3. จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามระดับคุณวุฒิ

ระดับคุณวุฒิ	จำนวน (คน)
ปริญญาเอก	527
ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง	9
ปริญญาโท	5,456
ประกาศนียบัตรบัณฑิต	28
ปริญญาตรี	1,227
รวมทั้งสิ้น	7,247

4. จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามระดับการศึกษาต่อ

ระดับคุณวุฒิ	จำนวน (คน)
ปริญญาเอก	338
ปริญญาโท	95
รวมทั้งสิ้น	433

จากข้อมูลสถิติข้างต้น แสดงถึงข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม ซึ่งสามารถนำมาประกอบการพิจารณาเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการวิจัยครั้งนี้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในเรื่องงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้จะกล่าวถึง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานบันการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถานบันการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานบันการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานบันการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่จะนำเสนอ 13 เรื่อง ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2536) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัดที่เหมาะสมสำหรับการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด ในกรณีที่หน่วยบริหารการศึกษาที่ระดับจังหวัดจะเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการประถมศึกษาด้วยตนเอง ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้น ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและ ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญดังนี้ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย 2) การวิเคราะห์องค์กร ระบบงานและหลักการประยุกต์ TQM 3) การออกแบบรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 4) การตรวจสอบรูปแบบระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5) การปรับปรุง แก้ไข 6) สรุปและนำเสนอรูปแบบ

อำนาจ บัวศิริ (2539) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบันและมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติ 2) การประชุมสัมมนาเรื่องรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย 3) การตรวจสอบรูปแบบในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทยไปดำเนินการ

4) การเปรียบเทียบองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบันกับมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย

พลสุข หิงคานนท์ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้น โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

วิจิตร ปัญญาชัย (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลระดับ 3-8 จำนวน 619 คน จากวิทยาลัยพยาบาล 26 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์การพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล รวมทั้งแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เพื่อนำผลมาเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

มานพ จันทร์เทศ (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏ มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและการเตรียมการในขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาภาคสนาม 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏในขั้นต้น 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนานโยบาย 5) การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏที่สมบูรณ์

ดิเรก วรรณเศียร (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาในขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน 3) การร่างแบบจำลอง 4) การประเมินแบบจำลอง และ 5) การนำเสนอแบบจำลอง แหล่งข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน เอกสาร และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 157 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 32 คน และรองผู้อำนวยการ 125 คน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) การศึกษาบทบาทพฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 3) การสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 4) การประเมินปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 5) การนำเสนอ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กัลยา ไม้เกาะ (2546) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การกำหนดกรอบบทบาททางวิชาการ 3) การวัดบทบาททางวิชาการ 4) การสร้างรูปแบบ และ 5) การตรวจสอบรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเคราะห์ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ กลุ่มประชากร ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล คณาจารย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และผู้ทรงคุณวุฒิ

จินตนา สักดิ์ภู่อ่วม (2546) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

พิณสุดา สิริธรรังศรี (2546) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งหมด 10 แห่ง ด้วยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ผู้อำนวยการและสอบถามหัวหน้ากลุ่มงาน 3) นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ 4) ศึกษาความเหมาะสม

และความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอผลการวิจัย

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์ (2547) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ คือ 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยขั้นตอนประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสาร 2) การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการศึกษา และ 3) การศึกษาเชิงปริมาณด้วยการสอบถามผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอนได้นำไปใช้สนับสนุน ทบทวน และปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละขั้นตอนของการวิจัยที่ต่อเนื่องตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติวิเคราะห์

งานวิจัยที่นำเสนอข้างต้นแสดงถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบทุกเรื่อง ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบนี้มีทั้งข้อเหมือนและข้อแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาโดยสรุปจะเห็นว่าแนวทางการพัฒนารูปแบบในสถาบันการศึกษานั้นจะแบ่งเป็นขั้นตอนหลักได้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การร่างรูปแบบ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และ 5) การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยก็สนใจนำแนวทางที่ได้ไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการวิจัยครั้งต่อไป

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถาบันการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถาบันการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่จะนำเสนอ 11 เรื่อง ดังนี้

อุบล รักการงาน (2531) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 โดยจะศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคลใน 4 ลักษณะ คือ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

วิทยา วงษ์สมาน (2533) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาการบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน คือ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การชำระรักษาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

สิทธิชัย ลีวเวหา (2533) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา และศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในขอบเขตของงาน 4 ด้าน คือ 1) การจัดหาบุคลากร 2) การบำรุงรักษาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การให้พ้นจากงาน

กฤติมา มังคลาภรณ์ (2534) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล และความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลใน 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนทรัพยากร 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน 5) การประเมินการปฏิบัติงาน 6) การอบรมและพัฒนา และ 7) สวัสดิการ

วิกรม ศาสวัตวงศ์กร (2535) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร เขตการศึกษา 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสภาพและปัญหาของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 4 ซึ่งเป็นการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามกรอบของแนวความคิดที่แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) การแสวงหาบุคคล 2) การชำระรักษาบุคคล 3) การพัฒนาบุคคล และ 4) การให้บุคคลพ้นจากงาน

กรณีการ์ มานะกิจ และคณะ (2537) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรกลุ่มต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) ศึกษาถึงปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล และเสนอแนะแนวทางแก้ไข 3) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 4) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาสำหรับผู้สนใจต่อไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ได้วางแนวทางการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยศึกษาใน 4 เรื่อง คือ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล 3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และ 4) การจ่ายผลตอบแทนซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน และสวัสดิการ

จารุพรรณ คุณพันธ์ (2537) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 และศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรครูใน โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการศึกษา การบริหารงานบุคคลที่ประมวลจากแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารบุคคลของ Flippo (1984) และ Fulmer (1988) ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหา และการคัดเลือก 3) การชำระรักษา 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การสนับสนุนส่งเสริมในการปฏิบัติงาน และ 7) การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน

ฐานันตร์ ภัคดี (2537) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาของระบบบริหารการประถมศึกษาในภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของระบบบริหารการประถมศึกษาในภาคใต้ ใน 5 ด้าน คือ 1) นโยบายการจัดการประถมศึกษา 2) โครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษา 3) การบริหารงานวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล และ 5) การบริหารงบประมาณ

มนิดา อดิษฐ์สกุล (2537) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาของระบบบริหารการประถมศึกษาในภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของระบบบริหารการประถมศึกษาในภาคเหนือ ใน 5 ด้าน คือ 1) นโยบายการจัดการประถมศึกษา 2) โครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษา 3) การบริหารงานวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล และ 5) การบริหารงบประมาณ

นิชาภา ประสพอรยา (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลและศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter (1976) ซึ่งประกอบด้วยภารกิจต่างๆ ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน 5) การประเมินผล

การปฏิบัติงาน 6) การพัฒนา 7) ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ 8) การปฏิบัติงานต่อเนื่อง 9) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 10) การใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล และ 11) การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

คณินิจ อุณห โสภ (2546) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 ซึ่งใช้กรอบแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ที่ครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนบุคลากรพยาบาล 2) การคัดเลือกบุคลากรพยาบาล 3) การพัฒนาบุคลากรพยาบาล 4) การประเมินผลบุคลากรพยาบาล 5) การให้รางวัลบุคลากรพยาบาล และ 6) การชำระรักษาบุคลากรพยาบาล

งานวิจัยที่นำเสนอข้างต้นแสดงถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลทุกเรื่อง ซึ่งขอบข่ายการบริหารงานบุคคลนี้มีทั้งข้อเหมือนและข้อแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาโดยสรุป จะเห็นว่า แนวทางการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถาบันการศึกษานั้น ส่วนใหญ่ครอบคลุมการศึกษาขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่มีเนื้อหาอยู่ใน 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล 3) การชำระรักษาทรัพยากรบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 5) การให้ทรัพยากรบุคคลกลับคืนจากงาน

ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้พบว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถาบันการศึกษานั้น ส่วนใหญ่สถาบันการศึกษาทำการวางแผนการศึกษาในภาพรวม แต่สำหรับการวางแผนทรัพยากรแล้ว ยังไม่มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่วนใหญ่การวางแผนทรัพยากรบุคคลมักเกิดเมื่อมีปัญหาการขาดแคลนและมีความต้องการ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะทำคำร้องหรือคำขอบุคลากรทดแทนหรือเพิ่มเติมตามความต้องการเสียมากกว่าการที่จะคาดการณ์และกำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า ซึ่งจากข้อมูลงานวิจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถาบันการศึกษาที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจในแนวทางที่ได้ไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

6. กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ในเรื่องกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยนี้จะกล่าวถึง กรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ และกรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 กรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Willer (1968), Good (1973), Eisner (1976), Bardo และ Hartman (1982), Joyce และ Weil (1985), Keeves (1988), Ivancevich (1989), อุทัย บุญประเสริฐ (2516), สมาน อัสวภูมิ (2536), สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539), พูลสุข หิงคานนท์ (2540), มานพ จันทน์เทศ (2544), ดิเรก วรรณเชียร (2544), เบญจพร แก้วมีศรี (2545), กัลยา ใฝ่เกาะ (2546), จินตนา ศักดิ์ภู่อราม (2546), พิณสุดา สิริธรงค์ศรี (2546), วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณณ์ (2547) และ รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย

ในส่วนขั้นตอนสำคัญของการพัฒนารูปแบบ ตามแนวคิดของนักวิชาการ สามารถรวบรวมมาสังเคราะห์และนำเสนอโดยสรุปได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ	อุทัย บุญประเสริฐ (2516)	สมาน อัครภูมิ (2536)	สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539)	พุดสข หิงกานนท์ (2540)	มานพ อินทร์เทศ (2544)	ดิเรก วรรณเสียร (2544)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	กัลยา ไม้เกาะ (2546)	จินตนา ศักดิ์คู่อราม (2546)	พิณสุดา ทิริรังศรี (2546)	วิศุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์ (2547)	รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548)
1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ			✓	✓	✓	✓		✓				
3. การร่างรูปแบบ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การปรับปรุงและพัฒนาแบบให้สมบูรณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

สรุปขั้นตอนสำคัญของการพัฒนารูปแบบจากการสังเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำไปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
5. การปรับปรุงและพัฒนาแบบให้สมบูรณ์

ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีแนวทางการศึกษาเบื้องต้น ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาวិเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร รวมถึงการศึกษาสภาพปัญหาขององค์การและการวิเคราะห์องค์การ
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ จากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ มากำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย
3. การร่างรูปแบบ เป็นการนำข้อมูลจากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องประกอบกับการกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ มาออกแบบรูปแบบ และสร้างรูปแบบขั้นต้น
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เป็นการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้น โดยการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมมนา การสนทนากลุ่ม หรือการสัมภาษณ์
5. การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์ หลังจากผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบเรียบร้อยแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้จากการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ สรุปและนำเสนอรูปแบบ

6.2 กรอบการวิจัยในส่วนที่เป็นขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลและกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยใช้แนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Flippo (1961), Mondy และ Noe (1966), Fisher (1972), Vetter (1972), Castetter (1976), Burack (1988), Attwood (1989), Sherman และ Bohlander (1992), Daft (2000), Decenzo และ Robbins (2002), ธงชัย สันติวงษ์ (2531), วิชชุดา หุ่นวิไล (2542), บรรยงค์ โตจินดา (2543), สมพร พวงเพชร (2544), นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546), วรพงษ์ รวีรัฐ (2546), ศุภชัย ยาวะประภาส (2546), สุนันทา เลहनันท์ (2546) และ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย

ในส่วนกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ตามแนวคิดของนักวิชาการ สามารถรวบรวมมาสังเคราะห์และนำเสนอโดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

กระบวนการวางแผน ทรัพยากรบุคคล	Flippo (1961)	Fisher (1972)	Castetter (1976)	Burack (1988)	Decenzo และ Robbins (2002)	บรรยงค์ โตจินดา (2543)	สมพร พวงเพ็ชร์ (2544)	นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546)	วราพงษ์ ธีรวิฑู (2546)	ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546)	วิลาวรรณ รพีพิทาต (2549)
1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร	✓				✓	✓			✓	✓	✓
2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓			✓	✓			✓		
5. การกำหนดแนวปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
6. การตรวจสอบและประเมินผล			✓	✓			✓	✓			✓

สรุปขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลจากการสังเคราะห์ผู้วิจัยได้นำไปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การกำหนดแนวปฏิบัติ
6. การตรวจสอบและประเมินผล

ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีแนวทางการศึกษาเบื้องต้น ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เป็นการศึกษา นโยบายและแผนขององค์กร ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงแนวความคิด นโยบายของการบริหาร ตลอดจนภาวะแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง การพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กรและแผนงานในช่วงที่มีการวางแผน เพื่อให้แผนกำลังคน เป้าหมายขององค์กร และแผนงานมีความสอดคล้องกัน ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลขององค์กร
2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน เป็นการประเมินอุปทานกำลังคนภายในองค์กร เพื่อต้องการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของคนในองค์กร เกี่ยวกับทักษะ ความสามารถ และศักยภาพต่างๆ การพิจารณาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคน เป็นข้อมูลที่บอกกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งปริมาณและคุณภาพ
3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล เป็นการคาดการณ์ทรัพยากรบุคคลในอนาคต กำหนดความต้องการจำนวนคนงานที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต การคาดคะเนว่าจะมีบุคลากรเกษียณอายุ การปลดถ่าย การแต่งตั้ง ความต้องการด้านกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการจ้างงานขององค์กรต่างๆ
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์กำลังคน การประเมินอุปสงค์และอุปทาน (Assessing Personnel Demand and Supply) หมายถึง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพยากรณ์ความต้องการด้านบุคลากรสำหรับแผนการดำเนินงานในอนาคต และการพยากรณ์กำลังคนที่จะคงเหลืออยู่ในอนาคต
5. การกำหนดแนวปฏิบัติ เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหา การกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของฝ่ายบริหารงานบุคคล การออกแบบโครงการ และการปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ปัญหา
6. การตรวจสอบและประเมินผล เป็นการควบคุม ตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) การสร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนาแบบ โดยศึกษาจากหนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย และนำสาระสำคัญไปประกอบการร่างรูปแบบ

ขั้นที่ 2 การศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหาข้อมูลว่า รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสภาพเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไร และมีความต้องการจะปรับปรุงพัฒนาแบบให้ดีขึ้นอย่างไร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล และการใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์

บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างรูปแบบ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง ออกเป็น 6 กลุ่มตามที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏในลักษณะการแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือ 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคใต้ แล้วจึงทำการสุ่มในแต่ละกลุ่ม เลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏมา กลุ่มละ 1 แห่ง โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลาก ซึ่งสุ่มตัวอย่างแล้วจะได้มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นหน่วยศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับมหาวิทยาลัย แห่งละ 3 ท่าน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน หรือผู้ที่อธิการบดีเห็นสมควร รวมทั้งสิ้น 18 ท่าน

ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการนำผลการวิจัยในขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและผลการวิจัยในขั้นการศึกษาสภาพการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาทำการศึกษาและสรุปเนื้อหา ออกแบบส่วนประกอบที่สำคัญของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ร่างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบที่ร่างขึ้นเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้บริหารหรือนักวิชาการด้านการบริหาร การศึกษาหรือการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ เช่น ผลงานการเขียนตำรา บทความทาง วิชาการ งานวิจัย ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ที่ปรึกษาขององค์กรทั่วไป ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป มีจำนวน 15 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษาหรือด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือนักวิชาการ จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่กำกับดูแลหรือปฏิบัติหน้าที่ด้านการวางแผน ทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 ท่าน

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย ราชภัฏ อุปนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีสถาบันราชภัฏ จำนวน 5 ท่าน

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่ พัฒนาขึ้น โดยการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากร บุคคลในระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไป ได้ของรูปแบบ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ทั่วประเทศ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคือ บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลใน ระดับมหาวิทยาลัย แห่งละ 3 ท่าน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน หรือผู้ที่อธิการบดีเห็นสมควร รวมทั้งสิ้น 120 ท่าน

ขั้นที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากร บุคคลตามความคิดเห็นของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับ มหาวิทยาลัยในขั้นที่ 4 และนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแล้ว รวมทั้งรายงานผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นการบันทึกข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ประเภทต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำเนื้อหาที่ได้มา วิเคราะห์ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย

2. แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ได้แก่ คำถามนำในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหาข้อมูลปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย

3. แบบตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างที่มุ่งตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของการวิจัย

4. แบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ได้แก่ แบบสอบถามที่มุ่งตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิดผสมผสานกัน โดยการสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 4 ของการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร

ผู้วิจัยรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นหน่วยวิเคราะห์

2. การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ จากนั้นทำการนัดหมายขอสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2549

3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นทำการนัดหมายขอสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549

4. การสอบถาม

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากนั้นดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซองและแสตมป์ที่เจ้าหน้าที่จ่ายส่งไปพร้อมกับแบบสอบถาม ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. แบบบันทึกเอกสาร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหลักในการสร้างกรอบการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ โดยสรุปประเด็นที่สำคัญที่จะใช้ในการสร้างรูปแบบเป็นหลัก
3. แบบตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ
4. แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation) และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.00	หมายถึง	เหมาะสมหรือเป็นไปได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	เหมาะสมหรือเป็นไปได้มาก
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	เหมาะสมหรือเป็นไปได้น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	ไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การดำเนินการวิจัยครอบคลุมทั้งการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสอบถาม การรวบรวมข้อมูลจึงมีทั้งการรวบรวมเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 การศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้นำเสนอในบทที่ 2 แล้ว ส่วนขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะนำเสนอในบทที่ 5 ต่อไป โดยนำเสนอเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหาข้อมูลว่า รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไร และมีความต้องการจะปรับปรุงพัฒนารูปแบบให้ดีขึ้นอย่างไร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล และการใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างรูปแบบ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง ออกเป็น 6 กลุ่มตามที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏในลักษณะการแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือ 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคใต้ แล้วจึงทำการสุ่มในแต่ละกลุ่ม เลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏมา กลุ่มละ 1 แห่งโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลาก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคือ บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับมหาวิทยาลัย แห่งละ 3 ท่าน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน หรือผู้ที่อธิการบดีเห็นสมควร รวมทั้งสิ้น 18 ท่าน

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้หลักของการวิเคราะห์และตีความข้อมูล ทำความเข้าใจความหมาย แล้วนำมาสรุปเป็นมโนทัศน์ (Concept) ตามประเด็นที่เป็นกรอบในการศึกษา โดยหลอมรวมและเชื่อมโยงคำให้สัมภาษณ์ที่คล้าย/เหมือน หรือต่างกันแต่มีความหมายไปในแนวเดียวกัน และพิจารณาประเด็นซ้ำกัน ของผู้ให้สัมภาษณ์ 3 ท่าน รวมเป็นข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งวิเคราะห์รายการ โดยข้อมูลที่แสดงชื่อหรือสิ่งที่บ่งบอกให้ทราบว่า เป็นสถาบันใดถูกตัดออกเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบการวิจัย และนำมาวิเคราะห์ภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ

ข้อมูลเบื้องต้น (จากการศึกษาเอกสาร)

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้อยู่ในภาคเหนือ มีประวัติค่อนข้างยาวนานนับตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2464 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนได้เรียนหนังสือ ความต้องการครูเพิ่มขึ้น จึงผลิตครูโดยเพิ่มหลักสูตรวิชาชีพครูขึ้นในโรงเรียนประจำมณฑล ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 เมื่อสำเร็จแล้ว ทางราชการจะบรรจุให้เข้ารับราชการครูทันทีที่ได้รับวุฒิประกาศนียบัตรประโยคครูมูล

พ.ศ.2469 สร้างอาคารเรียนโรงเรียนฝึกหัดประจำมณฑลขึ้น เป็นโรงเรียนฝึกหัดครูมณฑล พ.ศ.2476 เปิดแผนกฝึกหัดครู จัดการศึกษาหลักสูตรประโยคครูมูล (ครู ป.) หลักสูตรประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัด (ครูจ.) และหลักสูตรประกาศนียบัตรครูประจำบาล (ป.ป.) มาตามลำดับ พ.ศ. 2486 แยกออกมาเป็นโรงเรียนสตรีฝึกหัดครู โดยที่กิจการแยกกันสถานที่ยังใช้รวมกันอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 โรงเรียนสตรีฝึกหัดครูขึ้นอยู่กับกรมวิสามัญศึกษาพ.ศ.2497 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ตั้งกรมการฝึกหัดครูขึ้น จึงโอนโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูไปสังกัดกรมการฝึกหัดครู และปรับปรุงหลักสูตรเป็นประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) และ เมื่อ 23 มิถุนายน

2499 ได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น โรงเรียนฝึกหัดครู เปิดรับนักศึกษาแบบสหศึกษา นักเรียนหญิงอยู่ประจำนักเรียนชายเดินเรียน ในปี พ.ศ. 2504 ได้ยกฐานะเป็น วิทยาลัยครู เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ป.กศ.สูง) ต่อเนื่องประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) ต่อมาได้ผลิตครูยามฉุกเฉินหลักสูตรประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.) เปิดสอนในภาคนอกเวลาเรียนระหว่าง 17.00 น. – 20.00 น. ในวันราชการและเปิดหลักสูตรปริญญาตรีวิชาชีพครูภาษาไทย ใน พ.ศ. 2517 พ.ศ.2518 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู โดยมีสภาการฝึกหัดครูทำหน้าที่กำหนดนโยบายควบคุมการบริหารงานในวิทยาลัยครูทั่วประเทศแล้วเปลี่ยนชื่อตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา เป็นอธิการวิทยาลัยครู การบริหารงานของวิทยาลัยฯ จัดเป็นคณะวิชาและสำนักหรือศูนย์ที่เทียบเท่าคณะวิชา พ.ศ.2519 สภาการฝึกหัดครูประกาศให้หลักสูตรการฝึกหัดครูฉบับใหม่ยกเลิกหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) จัดการศึกษา 2 ระดับคือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) และระดับปริญญาตรีผู้สำเร็จระดับปริญญาตรี ได้ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) งดรับนักเรียนนอกเวลาและเปลี่ยนเป็นเปิดการสอนภาคต่อเนื่องในระดับประกาศนียบัตร วิชาการศึกษาชั้นสูงในเวลาเรียนระหว่าง 17.00 น.- 20.00 น. ในวันราชการ พ.ศ.2522 เริ่มโครงการอบรมครูและบุคลากรการศึกษาประจำการ (อคป.) โดยเปิดอบรมบุคลากรการศึกษาประจำการในวันเสาร์ – อาทิตย์ ทั้งระดับ ป.กศ. ป.กศ.ชั้นสูง และปริญญาตรีและการยกเลิกการฝึกหัดครูภาคต่อเนื่อง พ.ศ.2527 มีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนปริญญาตรีสาขาวิชาการอื่นได้ และวิทยาลัยได้จัดตั้งวิทยาลัยชุมชน โดยเปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรเทคนิคอาชีพ (อ.วท.) ยกเลิกหลักสูตรประกาศนียบัตรเทคนิคอาชีพ (ป.ทอ.) พ.ศ. 2530 เลิกโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อคป.) เปลี่ยนมาเป็นโครงการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำ (กศ.บป.) แทน ทั้งระดับอนุปริญญา และปริญญาตรี เรียนในวันเสาร์ – อาทิตย์

14 กุมภาพันธ์ 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” แก่วิทยาลัยครู จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538

15 มิถุนายน 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 และได้ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พุทธศักราช 2547 แล้วนั้น ยังผลให้สถาบันราชภัฏได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พุทธศักราช 2547 มี 6 คณะ คือ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการ

ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสรุป คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มจากการเป็นสถาบันผลิตครู ฉะนั้น บุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่จึงมีคุณวุฒิทางสาขาการศึกษา ต่อมาพัฒนาสู่สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ซึ่งมีการเปิดสอนในหลักสูตรสาขาวิชาชีพอื่นเพิ่มเติมจากสาขาการศึกษา แต่บุคลากรที่เป็นข้าราชการกลุ่มเดิมยังคงอยู่ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน

ปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการกระจายโอกาสทางการศึกษามีการสร้างเอกภาพในการบริหารและการจัดการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน

พันธกิจ

ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง สร้างสรรค์องค์ความรู้และมิติใหม่ ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บริการวิชาการรวมทั้งใฝ่ระวัง ชี้นำเหตุเตือนภัยให้สังคม และเป็นผู้นำการผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู เพื่อการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของคน ชุมชนและท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าและยั่งยืน

จากปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ส่งผลถึงความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และนโยบายหนึ่งที่เด่นชัด คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หลักสูตรจึงเน้นไปที่สาขาวิชาชีพที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล (จากการสัมภาษณ์)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ เดิมสภาสถาบันราชภัฏเป็นฝ่ายดำเนินการ ซึ่งสภาจะดูแลราชภัฏทั้งหมด โดยทำแผนบุคลากรรวมหรือเป็นแผนกลางที่ใช้กับราชภัฏทั้งหมด ต่อมามหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะต้องดำเนินการเอง เพื่อตอบสนองความต้องการตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นๆ ปัจจุบันจึงมีการจัดทำเป็นแผนทรัพยากรบุคคลแบบปีต่อปี ส่วนแผนทรัพยากรบุคคลโดยตรงมีมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งกำลังดำเนินการจัดทำเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บุคคลหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ คือ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ข้าราชการพลเรือนทุกคน

ดำเนินการ โดยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และกองแผนงาน ตั้งคณะกรรมการขึ้นมาวางแผนทรัพยากรบุคคล ซึ่งแบ่งเป็นสายสอนและสายสนับสนุน

ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลสายสอน

- คณะวิเคราะห์ว่า ปีต่อไปมีบุคลากรกี่คน มีนักศึกษากี่คน มีภาระงานเท่าไร อาจารย์ไปศึกษาต่อกี่คน ต้องการเพิ่มอีกกี่คน

- เสนอว่าต้องการบุคลากรเท่าใด คุณสมบัติอย่างไร ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

- กองกลางประกาศรับสมัคร

ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุน

- ดูกฎกระทรวง ประกาศกระทรวง มีโครงสร้างอย่างไร

- วิเคราะห์ ในแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่/งานอะไรบ้าง คิดเป็นเงินเวลาว่าใช้เวลาทำงานเท่าใด คิดเป็นงานว่าต้องใช้คนกี่คน คิดเป็นตำแหน่งงาน

- สรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังทุกหน่วยงาน แก้ไขตัวเลขทุก 4 ปี

- ปรับซี เลื่อนตำแหน่ง จัดซื้อบุคคลได้

- เสนอสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

- เริ่มสรรหา คัดเลือก

- พัฒนาบุคลากร

ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ไม่รู้ว่าต้องทำอะไร ไม่มีใครบอก

- บางสาขาที่ต้องการวุฒิปริญญาเอกแต่ไม่มีผู้มาสมัคร ก็ต้องรับปริญญาโทหรือปริญญาตรีเกียรตินิยม

- นโยบายของรัฐที่จะลดอัตรากำลังลง

- การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของราชการ การให้เงินเดือนอัตราแตกต่างจากมหาวิทยาลัยเก่า

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
แห่งนี้ ได้แก่

- เนื่องจากเงินค่าตอบแทนในอัตราราชการน้อยจึงต้องมีแรงจูงใจ คือ
งบประมาณรายได้ รายได้พิเศษจากการทำงาน เสาร์-อาทิตย์ สถานที่พักอาศัย มีกองทุนพัฒนา
บุคลากร มีสวัสดิการที่ดี เงินเดือนสูงกว่าอัตราปกติ

- นโยบายของรัฐ ในการสนับสนุนอย่างเท่าเทียม
- ต้องการให้หน่วยงานในระดับชาติตอบคำถามสังคมได้ว่า ในอนาคตกี่ปี
ข้างหน้า ต้องการบุคลากรเท่าไร คุณสมบัติอย่างไร

- นโยบายเมื่อออกมาแล้วต้องกำกับให้เป็นไปได้
- ต้องมีข้อมูล ต้องมีคนที่รอบรู้ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีที่ปรึกษาที่ดี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้
ได้แก่

- สภาพแวดล้อมภายใน ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัย

- สภาพแวดล้อมภายนอก
ด้านเศรษฐกิจ งบประมาณที่ไม่เท่าเทียมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับ
มหาวิทยาลัยเก่า

ด้านสังคมวัฒนธรรม ค่านิยมของคนในสังคมที่เห็นเงินเป็นตัวตั้ง ก็จะไปทำงาน
ในมหาวิทยาลัยที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า

ด้านการเมืองการปกครอง นโยบายของรัฐในการลดอัตราค่าจ้าง
ด้านเทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัย

- ประวัติความเป็นมา ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ต้องสร้างความแข็งแกร่งด้วยตนเอง ในการสร้างงาน สร้างเงิน มีกองทุนมา
สนับสนุนในการจ้างงาน
- แผนทรัพยากรบุคคลที่ดี ต้องมีแผนทางวิชาการที่ชัดเจนว่าจะเปิดสอนสาขาใด
ต้องนำมาทบทวน แล้วจัดบุคลากรใส่

- อัตราเกษียณ ชี้ดเป็นกึ่งกลางจัดสรร ไม่จำเป็นว่ามาจากสาขาใด สาขานั้นต้องได้ ต้องดูความจำเป็นของแต่ละสาขา
- ในส่วนของอาจารย์ที่เกษียณ จะได้เงินทดแทนมาจ้างสอน ถ้าไม่พอต้องเอาเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจ้างเพิ่ม
- กรรมการต้องพิจารณาเป็นรายปี เกี่ยวกับ ภาระงานสอน จำนวนอาจารย์อัตราจ้าง ตารางสอนของเทอมถัดไป โปรแกรมหรือสาขาวิชาที่จะเปิดสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานเหนือ

ข้อมูลเบื้องต้น (จากการศึกษาเอกสาร)

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ตั้งอยู่บนดินแดนอีสานเหนือ ถือกำเนิดจากโครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏใหม่ 5 แห่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปิดรับนักศึกษาครั้งแรกในปีการศึกษา 2542 ในระดับอนุปริญญาทั้งหมด 3 โปรแกรมวิชา คือ โปรแกรมวิชาก่อสร้าง โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ และ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ ต่อมา ในปีการศึกษา 2544 และได้เปิดรับสมัครนักศึกษาระดับปริญญาตรี โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ และรับสมัครนักศึกษาภาคพิเศษ (หลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน) ในโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ (อนุปริญญา) การศึกษาปฐมวัย การประถมศึกษา คอมพิวเตอร์ศึกษา และการจัดการทั่วไป รวมทั้งรับสมัครนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต

เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2544 ได้ยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งพร้อมกับสถาบันราชภัฏใหม่อีก 4 แห่ง จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 โดยแบ่งเป็น 2 คณะ และ 4 สำนัก คือ คณะวิชาการศึกษาทั่วไป คณะวิทยาการวิชาชีพ สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น และสำนักกิจการนักศึกษา เปิดสอน 2 สาขาวิชาได้แก่ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และสาขาวิชาการจัดการเรียนมี 4 ระดับ คือ อนุปริญญา ปริญญาตรี 4 ปี ปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) และประกาศนียบัตรบัณฑิต (การจัดและประเมิน โครงการ ตาม โครงการเพิ่มประสิทธิภาพกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ)

ปีการศึกษา 2544 ได้เปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจและเปิดรับนักศึกษาภาคพิเศษ (หลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน) ในระดับอนุปริญญา โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์และการศึกษาปฐมวัยในระดับปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) โปรแกรมวิชาประถมศึกษา คอมพิวเตอร์ศึกษา

และการจัดการทั่วไป รวมทั้งรับสมัครนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การจัดการและประเมินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

ปีการศึกษา 2545 เปิดสอนหลักสูตรปริญญา 4 ปี ในภาคการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ปช.) โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์และหลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ)

ปีการศึกษา 2546 เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี ในภาคปกติโปรแกรมวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 ได้เปลี่ยนฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยให้แบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงที่ประกาศเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2548 ให้แบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ออกเป็น 2 ส่วน คือ สำนักงานอธิการบดี และคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ต่อมาได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานอธิการบดีออกเป็น 2 กอง คือ กองกลาง กองนโยบายและแผน และแบ่งส่วนราชการภายในคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ออกเป็น 1 สำนักงานคณบดีและ 2 ภาควิชา คือ ภาควิชาวิทยาศาสตร์และภาควิชาศิลปศาสตร์

ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสรุป คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มจากการเป็นสถาบันผลิตครู ฉะนั้น บุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่จึงมีคุณวุฒิทางสาขาการศึกษา ต่อมาพัฒนาสู่สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ซึ่งมีการเปิดสอนในหลักสูตรสาขาวิชาอื่นเพิ่มเติมจากสาขาการศึกษา แต่บุคลากรที่เป็นข้าราชการกลุ่มเดิมยังคงอยู่ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน

ปรัชญา คือ คุณธรรมนำการศึกษา คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน

วิสัยทัศน์ คือ ให้โอกาสอุดมศึกษาแก่ผู้แสวงหาโอกาส

พันธกิจ

- แสวงหาความจริงเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

- สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญาสำนึกในความเป็นไทย มีความรักและความผูกพันท้องถิ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและพัฒนาการดำเนินชีวิต ตลอดจนการประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับยุคสมัย
- เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับคุณค่า ความสำนึกและภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่นและของชาติโดยรวม
- เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- สร้างเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน องค์กรอื่นทั้งในและประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- ศึกษาและแสวงหาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
- ศึกษา ส่งเสริม สืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ส่งผลถึงความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และนโยบายหนึ่งที่เด่นชัด คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หลักสูตรจึงเน้นไปที่สาขาวิชาชีพที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล (จากการสัมภาษณ์)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลชัดเจน เคยทำแผนทรัพยากรบุคคลเสนอสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่สอดคล้องกับการรับนักศึกษาว่าปีไหนต้องการบุคลากรด้านใด แต่มักไม่ได้รับการจัดสรรอัตราตามแผนที่เสนอ และขณะนี้กำลังทำแผนขออัตรากำลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เสนอสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) แต่ยังไม่เห็นแผนทรัพยากรบุคคล

บุคคลหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ คือ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี

ดำเนินการ โดยคณบดีต้องทำการวิเคราะห์หน่วยงานเบื้องต้น และวางแผนทรัพยากรบุคคลว่าต้องการอัตราค่าจ้างอย่างไร ประกอบกับข้อมูลบุคลากรจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และงบประมาณจัดทำแผนบุคคลจากฝ่ายนโยบายและแผน จากนั้นจะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อประชุมปรึกษาหารือขอความเห็นชอบโดยมีอธิการบดีเป็นประธาน เมื่ออนุมัติตามเสนอก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการสรรหาต่อไป แต่ไม่มีการติดตามประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร ว่าเป็นไปตามแผนทรัพยากรบุคคลหรือไม่

ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- บางสาขามีบุคลากรเกิน บางสาขาขาด ไม่สามารถเอาบุคคลที่เกินมาแทนสาขาที่ขาดได้ แต่อาจมีการพัฒนาไปทำงานอื่นแทน
- บางสาขาขาดแคลน มีคนจบน้อย จึงเลือกทำงานในที่ที่ดีกว่า
- สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอยู่ไกล จึงไม่มีผู้มาสมัครทำงาน ส่วนใหญ่จะเป็นคนในท้องถิ่นต้องการกลับมาทำงานในภูมิลำเนา และส่งผลให้ไม่สามารถหาผู้ที่มีศักยภาพสูงตามที่ต้องการมาทำงานได้
- เปิดสาขาที่วางแผนบุคคลไว้ แต่ไม่มีนักศึกษามาสมัคร นักศึกษามีจำนวนหรือเลือกเรียนในสาขาที่ไม่ตรงตามเป้าที่วางไว้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จึงไม่อนุมัติตามแผนทรัพยากรบุคคลที่เสนอ ส่งผลให้ทำตามแผนทรัพยากรบุคคลที่วางไว้ไม่ได้ ต้องปรับปีต่อปี
- ผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ เช่น แผนทรัพยากรบุคคลเปิดรับสมัครวุฒิปริญญาโท แต่ไม่มีมาสมัครจึงรับปริญญาตรีมาก่อนแล้วส่งให้ศึกษาต่อ แต่พอจบกลับมาก็มักจะลาออกไปทำงานที่อื่น เนื่องจากไม่มีอัตราบรรจุตำแหน่งข้าราชการ
- เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ไม่มีงบประมาณ จ้างเพิ่ม และงบในการให้สวัสดิการอื่นๆ

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- อยากให้เป็นตามแผนทรัพยากรบุคคลที่วาง

- อยากให้เป็นที่มาของคณะรัฐมนตรีว่า ต้องการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนาไปในทิศทางใด แล้วสนับสนุนทั้งงบประมาณด้านบุคลากรและอื่นๆ เหมือนมหาวิทยาลัยใหม่แห่งอื่น
- รัฐบาลสนับสนุนด้านอัตราเกษียณแล้วยังคงอยู่
- ต้องการอัตราเพิ่มในสาขาที่มุ่งพัฒนา
- ส่วนที่เกี่ยวข้อง อธิการ ฝ่ายแผน ฝ่ายบริหาร คณะ ภาควิชา กำหนดทิศทางอย่างมีส่วนร่วม และมีสิ่งล่อใจ
- งบประมาณ อัตรา ขอบในการปรับปรุงภูมิทัศน์ ทำแผนทรัพยากรบุคคล ให้การคมนาคมสะดวกขึ้น
- ให้กระทรวงเห็นใจมหาวิทยาลัยใหม่ งบประมาณต่างกันมาก ระหว่าง มหาวิทยาลัยเกิดใหม่สังกัดทบวงเดิมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมภายใน
 - การดูทิศทางของมหาวิทยาลัย ต้องวิเคราะห์ SWOT ก่อนว่าจะเปิดสาขาใดบ้าง ต่อจากนั้นจึงจะวางแผนทรัพยากรบุคคลได้
- สภาพแวดล้อมภายนอก
 - ด้านเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย ทำให้การจัดสรรงบประมาณลดลง และการจัดสรรงบประมาณจากกระทรวงศึกษาธิการที่ได้มาเป็นก้อนให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ดำเนินการบริหารเอง การจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรจึงมีน้อย และการให้งบตามรายหัว (จำนวน) นักศึกษา เมื่อมีจำนวนนักศึกษาน้อย งบจึงน้อยตาม สำหรับค่าตอบแทนของบุคลากรจากเดิมจ้างเป็นอัตราจ้างจะได้รับเงินเดือนตามวุฒิ ไม่มีการขึ้นเงินเดือนและสวัสดิการน้อย ต่อมาปรับเป็นพนักงานราชการ เงินเดือนสูงขึ้น ก็มีผู้สนใจเข้ามาทำงานบ้าง นอกจากนี้ยังต้องจูงใจในรูปของสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และการเดินทาง
 - ด้านสังคมวัฒนธรรม ค่านิยมของสังคมที่เชื่อว่าการเป็นข้าราชการจะมีความมั่นคง ทำให้หากไม่มีอัตราข้าราชการบรรจุให้ ก็มักจะไม่มีใครสมัครมาทำงาน
 - ด้านการเมืองการปกครอง การเมืองการปกครองมีผล เพราะเป็นตัวกำหนดงบประมาณ เมื่อการเมืองมีปัญหา งบประมาณแผ่นดินจึงไม่ได้ตามกำหนด แผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏขึ้นกับคณะรัฐมนตรีพิจารณา การเปลี่ยนรัฐมนตรี จึงส่งผลต่อการเสนอแผนทรัพยากรบุคคลที่ทำไม่ได้ตามเวลาที่กำหนด และบางยุคนักการเมืองจะมีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลในการอนุมัติ/ไม่อนุมัติ

ด้านเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดำรงเทคโนโลยีพร้อม เพราะฉะนั้นไม่น่าจะ
ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ เปิดโอกาสให้สร้างระเบียบข้อบังคับขึ้นเอง
จึงน่าจะสะดวกขึ้น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับไม่มีปัญหา

- ประวัติความเป็นมา

เดิมเป็นฝึกหัดครู มีเฉพาะสายการศึกษา ช่วงขาดแคลนครู มีการเพิ่มราชภัฏให้
เพียงพอ มีการสอนภาคพิเศษเพิ่ม ต่อมาเด็กเกิดน้อย นักเรียนน้อย คนจบสายครูล้นตลาด จึงเปลี่ยน
สาขามาเปิดสาขาอื่นเพิ่ม ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนครูในสาขาอื่น

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ทำแบบภาคธุรกิจ ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า นั่นคือ มหาวิทยาลัยต้องออกนอก
ระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

- ให้ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานในถิ่นทุรกันดารห่างไกลหรือหา
สิ่งจูงใจอื่น

- ข้าราชการที่เกษียณแล้ว ให้รัฐช่วยจ้างมาทำงานเป็นศัลยแพทย์ ให้เงินเดือน
เท่ากับเดือนสุดท้ายตอนเกษียณ

- การวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตาม
แผนทรัพยากรบุคคลที่วางไว้ ทำให้ชัดเจน มีเป้าหมายและโครงสร้างชัดเจน

- วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการเอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- คนที่จะวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ต้องมีประสบการณ์ มีความเห็นกว้างไกล
พร้อมปรับเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรอบรู้ รู้ลึก รู้กว้าง มีความรู้พื้นฐานพร้อมปรับเปลี่ยน ทำงานกับ
ผู้อื่นได้ ความเก่งและความชำนาญจะเพิ่มเติมได้

- แผนทรัพยากรบุคคลเป็นตัวสื่อสารของคนในองค์กร ว่าจะเป็นไปในทิศทางใด
เช่น ได้อัตรามาก็ต้องดูแผนทรัพยากรบุคคลว่ามีภารกิจด้านใด เน้นสาขาใด จะให้อัตราก่อน

- หากประกาศรับสมัครแล้วไม่มีคนมาสมัครตามคุณสมบัติที่ต้องการ ควรเกลี้ย
ให้หน่วยงานอื่น ทำให้บุคลากรบางส่วนขาด บางส่วนเกิน แต่ก็ต้องคุมอัตราไว้ก่อน

- เน้นบุคลากรสายสอน สายสนับสนุนมีน้อยมาก หากคาบสอนน้อย ต้องทำงาน
วิจัยหรือช่วยงานในสำนักงาน ทุกคนต้องทำอย่างน้อย 2 อย่างและมีแบบประเมิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานใต้

ข้อมูลเบื้องต้น (จากการศึกษาเอกสาร)

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้อยู่ในภาคอีสานตอนใต้ เมื่อ พ.ศ. 2457 ทางราชการได้จัดตั้งโรงเรียนตัวอย่างของการฝึกหัดครู ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนประจำมณฑล เมื่อ พ.ศ. 2461 ในสมัยนั้นเปิดสอนชั้นประโยคฝึกหัดครูมูลและฝากไว้ที่โรงเรียนสามัญเท่านั้น มิได้แตกแยกออกต่างหาก การจัดสอน รับนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมปีที่ 3 แล้วเข้าเรียนโดยเรียนวิชาสามัญร่วมกับนักเรียนสามัญทุกอย่างและเรียน วิชาครูนอกเวลาเรียน (หลังเลิกเรียน) แล้วกำหนดการเรียน 2 ปี สำเร็จแล้วได้รับประกาศนียบัตรประโยคครูมูลสามัญ (ป.) การฝึกหัดครูได้เปิดสอนอยู่ในโรงเรียนประจำมณฑล จนถึง พ.ศ. 2467

ในปีพ.ศ. 2466 ได้จัดเปิดโรงเรียนฝึกหัดครูมูลขึ้น เรียกชื่อว่า "โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑล" ซึ่งปัจจุบันเป็น "วิทยาลัยเทคนิค" และในปี พ.ศ. 2467 การฝึกหัดครูที่โรงเรียนประจำมณฑล ได้เลิกและมารวมอยู่ที่โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑล หลักสูตรของโรงเรียนฝึกหัดครูที่เปิดใหม่นี้หนักไปในทางกลีกรรม เป็นส่วนมาก การเรียนจัดเป็นสองประโยค คือ ประโยคฝึกหัดครูมูล และ ประโยคฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด ผู้ที่สำเร็จครูมูลจะได้รับประกาศนียบัตรจังหวัด ผู้ที่สำเร็จครูมูลจะได้รับประกาศนียบัตรครูมูล (ป.) และผู้ที่สำเร็จประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัดจะได้รับประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.)

พ.ศ. 2478 เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดครูมณฑล เป็นโรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตร เปิดสอนเฉพาะประโยคฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด พ.ศ. 2478 โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด ย้ายไปอยู่ที่โรงเรียน ฝึกหัดครูประถมกสิกรรม หลักสูตรที่เปิดสอนที่โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรระหว่างปี พ.ศ. 2484 เปลี่ยน หลักสูตรครูประชาบาล (ป.บ.) รับนักเรียนจบชั้นประถมปีที่ 4 (ประถมบริบูรณ์) และ ม.1 พิเศษกำหนด เวลาเรียน 3 ปีอีกด้วย รวมมีสอนทั้งครู ว. และครู ป.บ. พ.ศ. 2458 กระทรวงศึกษาธิการได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรเป็น "โรงเรียนฝึกหัดครู" เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูมูลสอนวิชาสามัญขึ้นอีกประเภทหนึ่ง ใช้เวลาเรียน 1 ปี และวิชาต่างๆ เช่นเดียวกับโรงเรียนสายสามัญ แต่เรียนวิชาครูเพิ่มเติม รับนักเรียนที่ส่งมา เรียนจากจังหวัดต่างๆ ในภาคอีสานรวม 15 จังหวัด (ในขณะนั้น) และบางจังหวัดจากภาคกลาง ได้แก่ สระบุรี ลพบุรี และนครนายก (ในสมัยนั้น มีเปิดชั้นฝึกหัดครูมูลที่โรงเรียนฝึกหัดครูแห่งนี้แห่งเดียว) พ.ศ. 2490 โรงเรียนฝึกหัดครูได้ย้ายที่ตั้งมาอยู่ในเขตอำเภอเมือง เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2490 และได้เริ่มมาใช้สถานที่ใหม่เป็นสถานที่ศึกษา เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2491 และเปลี่ยนชื่อใหม่ว่า "โรงเรียน ฝึกหัดครู" พ.ศ. 2495 กระทรวงศึกษาธิการได้ขยายระดับการ

ฝึกหัดครูของโรงเรียนฝึกหัดครู เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูประถมขึ้นเป็นครั้งแรกรับนักเรียนจบชั้นมัธยมปีที่ 6 เรียน 3 ปี สำเร็จแล้วได้รับ ประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.) และยุบชั้นประโยคครูมูล ประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัดและ ประโยคครูประชาบาล ในระยะแรกโรงเรียนฝึกหัดครูรับนักเรียนครูมาจากจังหวัดต่างๆ ในภาค 3 ภาค 4 และภาค 1

พ.ศ. 2527 กระทรวงศึกษาธิการประกาศจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นในวิทยาลัยครูเป็นครั้งแรกในประเทศไทย เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรเทคนิคการอาชีพ (ปทอ.) ใช้เวลาเรียน 3 ปี ในแต่ละสาขาไม่มีเรียนวิชาครู สาขาที่เปิดสอนครั้งแรก คือ สาขาคอมพิวเตอร์ และสาขาวิชาธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว พ.ศ. 2527 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 มีผลให้วิทยาลัยครูสามารถผลิตบัณฑิต สาขาวิชาอื่นๆ (ที่ไม่ใช่วิชาครู) ได้ พ.ศ. 2528 ได้เปิดสอนวิชาวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (วิชาเอกคอมพิวเตอร์) และสาขาวิชาอุตสาหกรรมบริการ (ธุรกิจการท่องเที่ยว) และในระดับอนุปริญญา นอกเหนือไปจากการเปิดสอนวิชาต่างๆ ของวิชาชีพครู

วันที่ 28 ตุลาคม 2528 สภาการฝึกหัดครูได้กำหนดข้อบังคับว่าด้วยการจัดกลุ่มวิทยาลัยออกเป็น สหวิทยาลัยต่างๆ วิทยาลัยครูแห่งนี้ สังกัดกลุ่ม "สหวิทยาลัยอีสานใต้" ซึ่งประกอบด้วย วิทยาลัยครุนครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ และอุบลราชธานี สำนักงานคณะกรรมการสหวิทยาลัยอีสานใต้ ในวันที่ 6 มีนาคม 2535 เวลา 12.45 น. กรมการฝึกหัดครูได้จัดพิธีรับพระราชทานชื่อวิทยาลัยครูทั่วประเทศเป็น "สถาบันราชภัฏ" ที่วิทยาลัยครูสวนสุนันทา วิทยาลัยครูทุกแห่ง จึงได้ชื่อใหม่โดยทั่วกัน วันที่ 15 มิถุนายน 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" เปิดสอนคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย

ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสรุป คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มจากการเป็นสถาบันผลิตครู ฉะนั้น บุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่จึงมีคุณวุฒิทางสาขาการศึกษา ต่อมาพัฒนาสู่สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ซึ่งมีการเปิดสอนในหลักสูตรสาขาวิชาชีพอื่นเพิ่มเติมจากสาขาการศึกษา แต่บุคลากรที่เป็นข้าราชการกลุ่มเดิมยังคงอยู่ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน

ปรัชญา คือ แหล่งวิชาการ สร้างสรรค์คนดี มีคุณธรรม นำสังคม

วิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่เป็นผู้นำ ด้านการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นที่พึ่งทางปัญญาของชุมชน เสริมสร้างคุณภาพคน สังคมไทยให้เข้มแข็ง ยั่งยืน และมีศักยภาพในการแข่งขัน

พันธกิจ

- จัดการศึกษาให้หลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทุกกลุ่มอายุ รวมทั้งผู้ด้อยโอกาสได้เข้ามาแสวงหาความรู้และเรียนได้ตลอดชีวิต
- ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและความพร้อมในการดำรงชีวิตในสังคมตามความต้องการในท้องถิ่น
- ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะของครู ทั้งในระดับปริญญาตรีและสูงกว่า ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- ทำการวิจัยเพื่อแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับพัฒนาภารกิจของสถาบัน และพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน
- ให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่นให้หลากหลายรูปแบบ และอย่างต่อเนื่อง เพื่อชี้นำทิศทางการพัฒนาท้องถิ่น
- ปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยบูรณาการองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นกับความรู้สากลสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน
- ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติเพื่อดำรงไว้ซึ่งคุณค่าของมรดกทางวัฒนธรรม อันเป็นสัญลักษณ์ของท้องถิ่นและชาติต่อไป

จากปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ส่งผลถึงความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ต้องการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และนโยบายหนึ่งที่เด่นชัด คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หลักสูตรจึงเน้นไปที่สาขาวิชาชีพที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล (จากการสัมภาษณ์)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ มีแผนทรัพยากรบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและมีการปรับเปลี่ยนทุกปีตามสถานการณ์การรับนักศึกษาและตามความต้องการของสังคมหรือตลาดแรงงาน

บุคคลหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ คือ ทุกหน่วยร่วมกัน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

ดำเนินการโดยสายวิชาการ คณะ สำนัก และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ที่จะเน้นสาขาใดเป็นพิเศษ ต้องการบุคลากรสาขาใด คู่มือรับนักศึกษาเป็นหลัก จำนวนนักศึกษา มีงานวิจัยมากน้อยเพียงใด ต้องมีอาจารย์เท่าไร ถ้าเป็นสายสนับสนุน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ร่วมกันพิจารณา ดูตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ แผนบุคคลรับนักศึกษา สาขา ภาระงานสอน ใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีอยู่เท่าไร ขาดหรือเกินเท่าไร สรุป จากนั้นฝ่ายนโยบายและแผนร่วมกับฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ ทำการวิจัยภาระงานบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อประกอบพิจารณาว่า อัตรากำลังน่าจะเป็นอย่างไร แล้วเสนอกรรมการบริหาร ให้อธิการบดีอนุมัติ และเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบ และมอบให้ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการรับสมัครบุคลากร และมีการติดตามว่า ที่ได้รับอัตรากำลังไป พอเพียงหรือไม่ อย่างไร ซึ่งเป็นหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่

ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ขาดบุคลากรที่จะทำงานด้านแผนทรัพยากรบุคคล โดยตรง ต้องให้อาจารย์บางท่านมาช่วย
- ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านแผนทรัพยากรบุคคล โดยตรง
- ไม่มีเวลา
- ขาดการตรวจสอบ
- วางแผนทรัพยากรบุคคลแล้วไม่เป็นไปตามแผนทรัพยากรบุคคล ไม่มีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ส่วนใหญ่ต้องการรับวุฒิปริญญาเอก
- ไม่ได้ตามแผนทรัพยากรบุคคลที่วางไว้ ต้องจ้างเองตามงบประมาณของมหาวิทยาลัย
- ระบบราชการในการให้ออก ปลดออก บุคคลที่ขาดศักยภาพ มีการประเมินอาจารย์ แต่อาจดำเนินการตามที่ต้องการ ไม่ได้
- ไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลใหญ่ของประเทศ มีแผนทรัพยากรบุคคลทางแนวคิด แต่ไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร
- การรับนักศึกษาที่เบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิม ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้

- ความมั่นคงเป็นแรงจูงใจที่สูง เมื่อไม่มีอัตราข้าราชการ และไม่สามารถจ้างตามฐานของพนักงานราชการซึ่งมีบัญชีที่สูงกว่า จึงต้องจ้างตามวุฒิในเกณฑ์ข้าราชการ จึงต้องจูงใจโดยวิธีอื่น เช่น ให้ออกทุนการศึกษาต่อ ให้อาจารย์พิเศษ ให้ออกทุนบุคคลภายนอก ออกระเบียบให้ขึ้นเงินเดือนโดยมีการประเมิน

- งบประมาณจ้างไม่ได้ตามที่ต้องการ ทั้งในแง่ของปริมาณ และคุณภาพ กำลังออกระเบียบให้สามารถจ้างผู้เชี่ยวชาญในอัตราสูงกว่าปกติได้

- การใช้ระบบ ICL แล้วบอกว่าต่อไปนี้จะสนับสนุนมหาวิทยาลัยตามจำนวนหัวนักศึกษา จึงต้องพยายามรับนักศึกษามากขึ้น

- บุคลากรที่ไปศึกษาต่อมักศึกษาในสาขาที่ง่าย จึงขาดบุคลากรในบางสาขาหรือไม่ตรงตามสาขาที่ต้องการ

- นโยบายของรัฐ ในการเน้นว่า อยากรผลิตบุคลากรสายใด แต่ไม่สามารถทำตามได้ เนื่องจากบางสาขาไม่เป็นที่ต้องการของผู้เรียน เช่น สายวิทยาศาสตร์

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้มาทำงานโดยตรง มีเวลาทำงานนี้เต็มที่

- ควรมีการตรวจสอบการประเมินผลการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจังตรงไปตรงมา การตรวจสอบและประเมินผล ดูจากรายงานสรุปผลประจำปี ซึ่งใครทำใครประเมินโดยมีฝ่ายแผนรวบรวม และมีการประเมินภายในโดยสำนักประกันคุณภาพและประเมินภายนอกโดย กพร. และ สมศ. การประเมินยังไม่มีประสิทธิภาพ บางหน่วยย่อยอาจจริงจัง บางหน่วยทำแบบลู่หน้าปะจุมุก ในภาพรวมบางทีก็ทำอะไรไม่ได้ เมื่อประเมินออกมาหัวหน้าหน่วยก็ไม่กล้าบอกว่าบุคลากรในหน่วยงานนั้น อยากรให้กล้าหาญ ตรงไปตรงมา จริงจังให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นแนวทาง ไม่มีปัญหา

- สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยมีงบประมาณพอ ไม่มีปัญหาในการดำเนินการในการให้ค่าจ้างและสวัสดิการลูกจ้าง การส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรศึกษาต่อ ให้ทุนบุคลากรภายนอก เพื่อให้กลับมาทำงานในมหาวิทยาลัย

ด้านสังคมวัฒนธรรม ค่านิยมของสังคม พ่อแม่อยากให้เป็นข้าราชการ เมื่อมีการสอบบรรจุครู ไม่ว่าจะประถม มัธยม ถ้าสอบได้ก็ไป

ด้านการเมืองการปกครอง นักการเมืองเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย ส่งผลอำนาจ ความสะดวก ความคล่องตัวในการดำเนินงานและงบประมาณ

ด้านเทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

กฎหมายอื่นไม่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน แต่มหาวิทยาลัยสามารถเสนอปรับแก้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้เหมาะกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามอำนาจของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งได้เอง

- ประวัติความเป็นมา ส่งผลน้อยมาก แต่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในอดีต จะทำให้มีผู้ต้องการมาทำงานด้วย ประกอบกับบรรยากาศในการทำงานดี เป็นกันเอง ช่วยเหลือเกื้อกูล

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- นโยบายการดำเนินงานของผู้บริหารมีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริม สนับสนุน ให้การวางแผนทรัพยากรบุคคลสามารถดำเนินการได้ดีขึ้น มีการทุ่มงบประมาณมากขึ้น

- นโยบายของรัฐและผู้บริหารระดับสูง ต้องชัดเจน คงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง เพราะจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

- ควรรับอาจารย์ตามความขาดแคลน กำหนดภาระงานของอาจารย์เป็นตัวตั้ง ใช้เกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นแนวทาง คัดสรรความรับผิดชอบของอาจารย์ต่อนักศึกษาประกอบกับการดูแลการรับนักศึกษา คาดการณ์จากสถิติการรับนักศึกษาในสาขาต่างๆ ถ้าไม่มีนักศึกษาสมัครก็ยุบสาขานั้นๆ

- แก้ปัญหาขาดแคลนอัตรา ด้วยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคกลาง

ข้อมูลเบื้องต้น (จากการศึกษาเอกสาร)

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้อยู่ในภาคกลาง ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน นับตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมีวิวัฒนาการจากโรงเรียนฝึกหัดครู ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2448 สอนวิชาสามัญอนุโลมตามหลักสูตรมัธยมศึกษา 1-2-3 แต่เพิ่มวิชาครู ในปี พ.ศ. 2509 ได้ยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยครู ทำการผลิตครูหลายระดับ พ.ศ. 2517 เริ่มเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี (ป.อ.) หลักสูตร 2 ปี จากผู้มีวุฒิ ปกศ.สูง ป.ม. หรือ พ.ม. พ.ศ. 2523 เปิดสอนระดับปริญญา (ค.บ.) หลักสูตร 4 ปี พ.ศ. 2528 เริ่มเปิดหลักสูตรสาขาวิชาการอื่นๆ นอกเหนือจากสาขาวิชาชีพครู โดยเปิดหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต และศิลปศาสตรบัณฑิต พร้อมกับระดับอนุปริญญา ขณะเดียวกัน ก็ยังคงเปิดหลักสูตรสาขาวิชาชีพครู ครุศาสตรบัณฑิต ทั้งระดับปริญญาตรีหลักสูตร 4 ปี และ 2 ปี ไปพร้อมๆ กัน

เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานนาม "ราชภัฏ" และตราสัญลักษณ์ราชภัฏ แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศ ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยน พ.ร.บ. วิทยาลัยครู เป็น พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏ ผลิตบัณฑิตในระดับต่างๆ ดังนี้

- ระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการศึกษ สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาศิลปศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ และสาขาบริหารธุรกิจ (นานาชาติ)
 - ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาวิชาชีพครู และสาขาการบริหารการศึกษา
 - ระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา
- สาขาหลักสูตรและการสอน และสาขาบริหารธุรกิจ

เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏขึ้นแทนสถาบันราชภัฏ ให้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ และให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลิตบัณฑิตในระดับต่างๆ ดังนี้

- ระดับปริญญาตรีและอนุปริญญาสาขาวิชาการศึกษ สาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาศิลปศาสตร์
- ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาวิชาชีพครู และสาขาบริหารการศึกษ
- ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษ สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาสาขาหลักสูตรและการสอน และสาขาบริหารธุรกิจ

นอกจากนี้ยังจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา (โรงเรียนสาธิต) และจัดการศึกษาศูนย์สาธิตปฐมวัย เพื่อจัดแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพแก่นักศึกษสาขาการศึกษ

ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสรุป คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มจากการเป็นสถาบันผลิตครู ฉะนั้น บุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่จึงมีคุณวุฒิทางสาขาการศึกษา ต่อมาพัฒนาสู่สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ซึ่งมีการเปิดสอนในหลักสูตรสาขาวิชาชีพอื่นเพิ่มเติมจากสาขาการศึกษ แต่บุคลากรที่เป็นข้าราชการกลุ่มเดิมยังคงอยู่ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน

ปรัชญา คือ คุณภาพ คุณธรรม นำการพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ คือ ภายในปี 2550 จะทำหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์แบบ โดยจะเป็นผู้นำทางวิชาการและการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

พันธกิจ

- จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง เพื่อผลิตกำลังคนระดับปริญญาอย่างมีคุณภาพและคุณธรรม สอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ
- วิจัยและพัฒนา วิจัยและใช้เทคโนโลยีวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนางานของมหาวิทยาลัยและพัฒนาท้องถิ่น
- บริการวิชาการแก่ชุมชน ให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น โดยให้การศึกษา วิจัย และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศึกษา อุนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย ประสานวัฒนธรรมสากลให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตไทย

จากปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ส่งผลถึงความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการดำเนินการ

เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และนโยบายหนึ่งที่เด่นชัด คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หลักสูตรจึงเน้นไปที่สาขาวิชาชีพที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล (จากการสัมภาษณ์)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน แต่ทราบว่าใครจะทำ ทำอย่างไร และไม่มีการประชุม เป็นการทำงานเฉพาะหน้า เนื่องจากเดิมทำโดยสภาสถาบันราชภัฏ (สภ.ภ.) ที่จะส่งข้อมูลมาให้ขออัตรา ว่ามีอัตราเท่าไร อย่างไร ราชภัฏจะดูสัดส่วนระหว่างจำนวนนักศึกษาต่อจำนวนอาจารย์ เมื่อค่าที่ดูจากสัดส่วนสูง ไม่สมดุลก็จะขออัตราเพิ่ม ไม่ได้มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลล่วงหน้าอย่างชัดเจน แต่ก็รู้ว่าแนวโน้มมีผู้สนใจเข้าศึกษาในสาขาใดบ้างก็จะขออัตรา แต่มักไม่ได้ตามที่เสนอ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ก็เคยให้ทำแผนทรัพยากรบุคคลส่ง แต่ไม่เห็นผลตามมา ว่าส่งไปแล้วจะอนุมัติตามที่เสนอไปหรือไม่

บุคคลหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ คือ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และฝ่ายวิชาการ

ดำเนินการ โดยโปรแกรมหรือสาขารวบรวมข้อมูลเบื้องต้นว่ามีความต้องการบุคลากรด้านใด มีคุณสมบัติอย่างไร เสนอความต้องการมายังคณะ คณะ/ศูนย์/สำนัก เสนอมายังฝ่ายบุคคลเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีฝ่ายแผนร่วมวิเคราะห์ด้านงบประมาณ จากนั้นเข้าพิจารณาโดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ แล้วเสนอต่อสำนักงบประมาณ หลังจากอนุมัติเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายบุคคลจะดำเนินการต่อในการสรรหาบุคลากร แต่ยังไม่มีการประชุมแผนทรัพยากรบุคคลโดยหลักการหรือวิธีการที่ชัดเจน

ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ไม่สามารถทำแผนทรัพยากรบุคคลได้ เนื่องจากระเบียบการบริหารยังไม่

ชัดเจน

- การศึกษาต่อของอาจารย์ ขอเพียงจบปริญญาเอก โดยไม่คำนึงว่าเป็นสาขาที่มหาวิทยาลัยต้องการหรือไม่ อาจเนื่องมาจากการไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนว่าต้องการสาขาใดบ้าง

- ปัจจุบันรัฐไม่ให้ขออัตราเพิ่ม แต่จะให้อัตราแทนอัตราเกษียณในรูปแบบของงบประมาณมาจ้างอาจารย์อัตราจ้าง ยกเว้น หากมีอาจารย์เสียชีวิต จึงจะได้อัตราทดแทนมา เดิมจะทดแทนให้ในสาขาเดิม ปัจจุบันจะพิจารณาความจำเป็นในสาขาที่ต้องการบุคลากรเพิ่มและพิจารณาสาขาที่จำเป็นที่สุดก่อน

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- อยากมีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน เป็นแผนบุคคล 5 ปี 10 ปี ที่เป็นของมหาวิทยาลัยเอง เพราะอดีตทำเป็นกลุ่มของราชภัฏ

- การเป็นนิติบุคคลเต็มตัว เราสามารถจัดหาบุคลากรเองได้ แม้ไม่มีอัตราข้าราชการ ก็จะจ้างในรูปอาจารย์อัตราจ้าง โดยดูจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยว่าจะเน้นสาขาใดที่เหมาะสมกับความต้องการของชุมชนหรือสาขาที่มีผู้ต้องการเรียนมาก

- มีการเสนอร่างระเบียบเกี่ยวกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เสนอสภามหาวิทยาลัยให้เห็นชอบ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน ใช้คู่ประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคลบ้างแต่ไม่ละเอียด ส่วนใหญ่การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ค่อยดูปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ ลึกเท่าไร จะดูเพียงยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ โดยการสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และส่งเสริมการทำผลงานวิชาการ

- สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาก เพราะบางสาขาที่สามารถทำงานเอกชนแล้วได้เงินค่าตอบแทนสูงกว่า ก็ไม่มาถ้าไม่ได้ตำแหน่งข้าราชการ เพราะถือว่าถ้าเป็นข้าราชการเงินเดือนน้อยแต่มีความมั่นคง

ด้านสังคมวัฒนธรรม ค่านิยมการเป็นข้าราชการ และความไม่มั่นคง หากอยู่ในตำแหน่งอาจารย์อัตราจ้างหรือพนักงานราชการ ก็ทำให้ไม่มีคนเข้ามาทำงาน

ด้านการเมืองการปกครอง การเมืองมีผลต่อการวางทรัพยากรบุคคล ขณะนี้ยังไม่มั่นใจในสภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐมนตรีในช่วงนั้นๆว่าจะมีนโยบายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างไร ทั้งด้านอัตราและงบประมาณ เมื่อไม่ชัดเจนจึงเป็นอุปสรรคต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกด้าน

ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพร้อมที่จะชักจูงให้มีคนเข้ามาทำงาน จึงไม่เป็นปัญหาต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

กฎหมาย พระราชบัญญัติต่างๆ จะต้องมีการศึกษาระเบียบต่างๆ ก่อนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

กฎหมายมีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาก เช่น การแบ่งส่วนราชการ ภายในยังไม่ผ่านการพิจารณา มีเฉพาะ โครงสร้างส่วนราชการ แต่ในส่วนการแบ่งภาควิชายังไม่ชัดเจน จึงส่งผลต่อการบริหารจัดการและการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ร่างกฎข้อบังคับของมหาวิทยาลัยใหม่ด้านบุคลากร โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ เอื้อให้สามารถทำได้สะดวกยิ่งขึ้น แม้มีพระราชบัญญัติบางตัวไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น การตั้งเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ แต่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏจะให้อำนาจในการแก้กฎหมายหรือร่างกฎหมายตามความเหมาะสม ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการยิ่งขึ้นและช่วยในด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล เช่น เราสามารถจ้างอาจารย์ที่เกษียณแล้วหรืออาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการให้ยังทำงานอยู่กับเราได้ แต่ก็ขึ้นกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่จะจ่ายค่าตอบแทนว่ามีเพียงพอหรือไม่ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสูงก็จะจ้างอาจารย์ที่เกษียณจากมหาวิทยาลัยชื่อดังอื่นๆ มาเพิ่มศักยภาพให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นๆ ได้

- ประวัติความเป็นมา

ประวัติส่งผล เนื่องจากเดิมเป็นสายครู ซึ่งมีจำนวนมาก แต่ปัจจุบันเปิดสอนสายอื่นเพิ่มขึ้น แต่บุคลากรในสายนั้นๆ มีน้อย ต้องจ้างเพิ่มในรูปของอาจารย์อัตราจ้างหรือพนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนคนเก่าก็ต้องรอให้เกษียณออกไปเอง

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามพระราชบัญญัติใหม่ ที่ระบุเกี่ยวกับระเบียบบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

- การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับจะช่วยให้ได้คนเก่ง คนดี เพราะมีค่าตอบแทนที่สูงขึ้น
- ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและยอมรับความเป็นจริงที่จะพึงมี เป็นต้นว่า บางสาขาวิชาไม่มีผู้เรียน อาจารย์ผู้สอนจึงควรเปลี่ยนไปศึกษาต่อในสาขาอื่นที่เป็นสาขาตามความต้องการของมหาวิทยาลัย หรือเปลี่ยนไปช่วยสอนในสาขาที่ใกล้เคียง
- ทำเป็นเชิงระบบมากขึ้น อย่าเห็นแก่บุคคล ความเป็นพวกพ้อง
- หากไม่มีอัตราข้าราชการ ก็อาจใช้วิธีรับโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น หรือแก้ปัญหาโดยการหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในชุมชนหรือในหน่วยงานอื่นมาเป็นวิทยากร หรืออาจารย์พิเศษ
- ด้านขวัญกำลังใจ ควรเปลี่ยนคำเรียกจากอาจารย์อัตราจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และมีแท่งเงินเดือนใหม่ มีสิทธิขึ้นเงินเดือนจากการประเมิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนกลาง

ข้อมูลเบื้องต้น (จากการศึกษาเอกสาร)

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้อยู่ในส่วนกลางหรือกรุงเทพมหานคร ก่อตั้งจากโรงเรียนสำหรับฝึกสอนผู้จะเป็นอาจารย์ เรียกชื่อว่า โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ ใน พ.ศ.2430 เปิดสอนเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ.2435 ต่อมาในปี พ.ศ. 2446 ได้เปิดโรงเรียนฝึกหัดครูเพิ่มขึ้นอีกแห่งหนึ่งที่โรงเรียนราชวิทยาลัยเก่ามีชื่อว่า "โรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก" พ.ศ. 2449 กระทรวงธรรมการได้มีคำสั่งให้ย้ายโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ไปรวมอยู่กับโรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก เรียกว่า "โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ฝั่งตะวันตก" พ.ศ.2461 โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู

พ.ศ.2509 กระทรวงศึกษาธิการได้ยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็น "วิทยาลัยครู" เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2509 และได้ประกาศพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2518 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนระดับปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต พ.ศ.2527 ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนสาขาวิชาอื่น นอกเหนือจากวิชาชีพครู วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม "สถาบันราชภัฏ" เป็นชื่อสถาบันการศึกษาในสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2538

พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏได้ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษาและมีผลให้วิทยาลัยครูได้ชื่อใหม่ว่า สถาบันราชภัฏ ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2538

ในปี พ.ศ.2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษาและมีผลให้สถาบันราชภัฏได้ชื่อใหม่ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาและเปิดสอนใน 5 คณะ คือ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาลัยการฝึกหัดครู

ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยสรุป คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มจากการเป็นสถาบันผลิตครู ฉะนั้น บุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่จึงมีคุณวุฒิทางสาขาการศึกษา ต่อมาพัฒนาสู่สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ซึ่งมีการเปิดสอนในหลักสูตรสาขาวิชาอื่นเพิ่มเติมจากสาขาการศึกษา แต่บุคลากรที่เป็นข้าราชการกลุ่มเดิมยังคงอยู่ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน

ปรัชญา คือ สร้างคนดี มีปัญญา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ คือ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นที่มุ่งเสริมสร้างคุณธรรม นำเทคโนโลยีสู่การพัฒนาให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป

พันธกิจ

- สร้างระบบเครือข่ายและใช้ทรัพยากรร่วมกันในการบริหารและจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างระบบเครือข่ายในการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม
- ส่งเสริมการวิจัย สร้างระบบเครือข่ายในการปรับปรุงถ่ายทอดและนำเทคโนโลยีสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน
- ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูให้เป็นนักวิชาชีพชั้นสูง
- ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และสืบสานโครงการตามแนวพระราชดำริ
- บริการวิชาการแก่สังคมตลอดจนจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ส่งผลถึงความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และนโยบายหนึ่งที่เด่นชัด คือ การ

เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หลักสูตรจึงเน้นไปที่สาขาวิชาชีพที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล (จากการสัมภาษณ์)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ มีแผนทรัพยากรบุคคล 5 ปี

บุคคลหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่เดิม) และ คณะกรรมการที่จะจัดบุคลากรให้ตรงตามโครงสร้าง ประกอบด้วย ผู้บริหารและกรรมการหรือ ผู้ทำงาน

ดำเนินการ โดยคณะจะศึกษาข้อมูลเบื้องต้นมา ว่าต้องการบุคลากรจำนวนเท่าใด จำแนกประเภทตามสายงาน โดยมีกองบริหารงานบุคคล (การเจ้าหน้าที่เดิม) รวบรวมข้อมูล แล้ว ร่วมกันวิเคราะห์ เข้าพิจารณาในกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เมื่ออนุมัติแล้วกระบวนการสรรหา จะเป็นหน้าที่ของกองบริหารงานบุคคล แต่ไม่มีการประเมินผลการวางแผนทรัพยากรบุคคล แต่มีการประเมินการทำงานของบุคลากร

ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- หาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่ได้
- งบประมาณที่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษา งบประมาณที่ได้แตกต่างจาก

มหาวิทยาลัยที่มาจากทบวงเดิม เพราะถือว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ เทียบเท่ากับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แห่งนี้ ได้แก่

- อยากได้คนเพิ่ม ได้คนที่มีวุฒิตรง มีความสามารถมาเพิ่มศักยภาพ
- อยากได้บุคลากรสายสนับสนุนที่ครบตามโครงสร้าง
- อยากได้อัตราข้าราชการ
- อยากมีงบประมาณเพิ่มขึ้น สำหรับจ้างบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามต้องการ และมีบัญชีเงินเดือนของมหาวิทยาลัย ที่สูงกว่าอัตราข้าราชการทั่วไป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้
ได้แก่

- สภาพแวดล้อมภายใน
การวางแผนทรัพยากรบุคคล ต้องดูนโยบาย มาจากกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอิทธิพลเป็นประธาน ประกอบหลักสูตรที่เปิดสอน ว่าบุคลากรในหน่วยงานนั้นมีจำนวนเท่าไร ต้องการเพิ่มหรือไม่ ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร
- สภาพแวดล้อมภายนอก
ด้านเศรษฐกิจ ไม่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
ด้านสังคมวัฒนธรรม ค่านิยมที่ไม่อยากเป็นครูในปัจจุบัน ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่ค่อยมาเป็นครู หรือถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นข้าราชการ หากเป็นเพียงอัตราจ้างเมื่อสอบเข้าทำงานที่อื่นที่บรรจุเป็นข้าราชการหรือพนักงานราชการก็ลาออก เพราะมันคงกว่า มีสวัสดิการดีกว่าการเป็นอัตราจ้าง
- ด้านการเมืองการปกครอง ไม่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- ด้านเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
กฎระเบียบต่างๆ ไม่ค่อยมีผล นอกจากการลดอัตรากำลังคนภาครัฐ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่งเสริมให้การวางแผนทรัพยากรบุคคล สะดวกขึ้น เพราะผ่านสภามหาวิทยาลัยอนุมัติเท่านั้น
- ประวัติความเป็นมา
ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และการเป็นมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง ทำให้มีผู้อยากมาเรียนและมาทำงานมาก

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารงานให้ดีที่สุดในงบประมาณที่จำกัด เพื่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย โดยการฝึกกำลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด ซึ่งเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น
- ต้องดูบริบทของท้องถิ่นประกอบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาช่วยในการเรียนการสอน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน

- ให้ทุนสนับสนุนในการศึกษาต่อ ศึกษาคุณงาน ทำผลงานวิชาการ เหมือนกับข้าราชการทั่วไป เพื่อเตรียมทดแทนอาจารย์ที่จะเกษียณ แก่อาจารย์ประจำตามสัญญาหรืออาจารย์อัตราจ้าง มีเงินเพิ่มให้เป็นแรงจูงใจ มีการขึ้นเงินเดือนเหมือนอาจารย์ประจำ และให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่เรียนได้เกียรตินิยมในสาขาขาดแคลนเข้ามาทำงาน โดยใช้งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้

ข้อมูลเบื้องต้น (จากการศึกษาเอกสาร)

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้อยู่ในภาคใต้ กำเนิดมาจากโรงเรียนฝึกหัดครู เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2500 ได้เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) หลังจากโรงเรียนฝึกหัดครูเปิดสอนมาครบ 12 ปี กระทรวงศึกษาธิการประกาศยกฐานะเป็นวิทยาลัยครู เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2512 และเปิดสอนถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.ชั้นสูง) ประจวบกับช่วงเวลาดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเร่งรัดการผลิตครู จึงได้เปิดสอนภาคนอกเวลาแก่บุคคลภายนอกในหลักสูตร ป.กศ. และป.กศ.ชั้นสูง โครงการนี้ดำเนินการเรื่อยมาและสิ้นสุดโครงการเมื่อ พ.ศ. 2519 ปีการศึกษา 2517 วิทยาลัยครูสังกัดกรมการฝึกหัดครูรวม 17 วิทยาลัยได้เริ่มเปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรีครุศาสตร์บัณฑิตหลักสูตร 2 ปี รับผิดชอบ ป.กศ.ชั้นสูง หรือสำเร็จประโยคครูมัธยม (พ.ม.) วิทยาลัยครูแห่งนี้เป็น 1 ใน 17 ของวิทยาลัยครูที่เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรีดังกล่าว สำหรับในปีแรกเปิดสอนวิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไปเพียงวิชาเดียว ปีการศึกษา 2518 มีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯให้ตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูพุทธศักราช 2518 ได้รับความยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติ ปีการศึกษา 2527 ได้รับความประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นวิทยาลัยชุมชนในวิทยาลัยครูตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่กระจายโอกาสทางการศึกษาระดับสูงออกสู่ประชาชนและเร่งรัดการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาและสร้างกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาชีพต่างๆ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในท้องถิ่น จึงเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรเทคนิคการอาชีพ (ป.ทอ.) เนื่องจากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 ได้กำหนดให้วิทยาลัยครูสามารถจัดการศึกษาสาขาวิชาการอื่น ในระดับปริญญาตรีได้ตามความต้องการของท้องถิ่นนอกเหนือจากสาขาวิชาชีพครูจึงได้ปรับรายวิชาหลักสูตรของประกาศนียบัตรเทคนิคการอาชีพ (ป.ทอ.) เข้าเป็นหลักสูตรอนุปริญญา วิชาเอกฟิสิกส์ และวิชาเอกก่อสร้าง

พ.ศ.2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 แล้ว วิทยาลัยครูทั้งหมดทั่วประเทศได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่พัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์คือ ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงเปิดสอนในระดับสูงกว่าปริญญาตรีและมีหน้าที่ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู สถาบันราชภัฏแห่งนี้ มีศักยภาพทางวิชาการเช่นเดียวกับ มหาวิทยาลัย สามารถเปิดสอนทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอกได้ ในระดับปริญญาตรีเปิดสอน 5 สาขาวิชา คือสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ และสาขาวิชาการบัญชี ระดับปริญญาโทเปิดสอนใน 3 สาขา คือ สาขาไทยคดีศึกษา สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และสาขาบริหารการศึกษานอกจากจะมีภารกิจในด้านจัดการศึกษาแล้วยังมีภารกิจด้านวิจัยการบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วันที่ 15 มิถุนายน 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" เปิดสอนคณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสรุป คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มจากการเป็นสถาบันผลิตครู ฉะนั้น บุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่จึงมีคุณวุฒิทางสาขาการศึกษา ต่อมาพัฒนาสู่สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ซึ่งมีการเปิดสอนในหลักสูตรสาขาวิชาชีพอื่นเพิ่มเติมจากสาขาการศึกษา แต่บุคลากรที่เป็นข้าราชการกลุ่มเดิมยังคงอยู่ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน

ปริญญา คือ ประถมถึง ประถมไทย

วิสัยทัศน์ คือ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นเลิศทางภูมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่นให้
ยั่งยืน

พันธกิจ

- จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการเรียนรู้
- สร้างองค์ความรู้ พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ส่งผลถึงความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และนโยบายหนึ่งที่เด่นชัด คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หลักสูตรจึงเน้นไปที่สาขาวิชาชีพที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล (จากการสัมภาษณ์)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ แผนทรัพยากรบุคคลยังไม่ชัดเจน แต่มีกรอบคร่าวๆ ตั้งแต่กระบวนการ วิธีการ สาระ ของแผนทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะ เพราะในอดีตราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยในส่วนราชการ การได้คนต้องขึ้นอยู่กับเบื้องบน ทำแผนทรัพยากรบุคคลแต่ไม่ได้ตามแผนที่ขอ ไม่มีอิสระในการกำหนดด้วยตนเอง และแผนทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็นแผนปานกลางหรือแผนระยะยาวที่ชัดเจน เนื่องจากกำลังรอรอบอัตรากำลังที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จะประสานให้ส่วนต่างๆ จัดทำขึ้นเบื้องต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามเป็นผู้จัดรวบรวมข้อมูล ทำส่งไปแต่ยังไม่ได้รับการอนุมัติ

บุคคลหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ คือ สำนักงานอธิการบดี มีกองกลางและกองนโยบายและแผน ร่วมกันดูแลด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ดำเนินการโดยกองวิชาการร่วมกับคณะ รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและวิเคราะห์กำหนดศูนย์ปฏิบัติของบุคลากรสายสอนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ติดตามภาระการสอน อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาภายในคณะ โดยมีกองนโยบายและแผนคูรอบและงบประมาณ คณะส่งคุณสมบัติต่อให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการรับสมัคร การสอบ การคัดเลือก เป็นหน้าที่ของคณะ แต่ไม่มีการประเมินการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ไม่มีกฎหมายรองรับเหมือนมหาวิทยาลัยนอกระบบที่มีกฎระเบียบของตนเองในการบริหารงานบุคคล จึงต้องช่วยตัวเองโดยใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยในการบรรจุคนเข้าทำงานในนามพนักงานมหาวิทยาลัย

- ไม่มีบุคลากรทำงานด้านการวางแผนบุคคลโดยตรง
- ไม่มีกฎหมายเฉพาะเป็นต้นแบบ จึงต้องอิงกันอยู่ ขณะนี้มีกฎหมายของ กบอ.

เป็นกฎหมายแม่ แต่กฎหมายลูกของราชภัฏยังไม่ออก เพราะฉะนั้นภายใต้กรอบอัตรากำลังมาตรฐาน คุณลักษณะ วิธีการ กระบวนการ จะมอบหมายให้มหาวิทยาลัย ทำอะไร อย่างไร ยังไม่ชัดเจน ต้องอ้างอิง ต้องศึกษาให้เกิดความชัดเจนในเชิงระบบ เพราะว่ากฎหมายที่กำกับไม่ชัดเจน

- กปร. มองราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยตัวสุดท้าย การให้อัตราทดแทนเกษียณ อาชีวะให้เป็นราชการแต่ราชภัฏให้เป็นพนักงาน
- เมื่อไม่เป็นราชการจึงมีปัญหาขาดคนมาทำงาน ความไม่มั่นคง สวัสดิการที่น้อยกว่างานเอกชนหรือมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ
- ปัญหาใหญ่ คือ อัตราเกษียณอีก 5-10 ปีข้างหน้ามีจำนวนมาก แต่ไม่มีอัตราราชการมาทดแทน จึงต้องพยายามว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรเข้าระบบได้
- ตัวเล็กลงในต่างจังหวัดมีน้อย
- ไม่ได้ปริญญาเอก ต้องรับปริญญาโท แล้วจึงส่งไปศึกษาต่อ
- ไม่ได้ตามเวลา บางสาขาประกาศหลายครั้ง ไม่มีผู้มาสมัคร

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- การเป็นนิติบุคคล จะมีอิสระในการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ โครงสร้างองค์กรชัด บทบาทหน้าที่ชัด คนชัด กฎหมายชัด รัฐสนับสนุนเต็มที่ ไม่หวังให้เราใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นนิติบุคคล โดยหลักการน่าจะทำอะไรได้โดยอิสระ ขณะนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏกำลังทำอัตรากำลังอยู่ แต่ดูเหมือนว่าทำงานขึ้น ทำทั้งสายผู้สอนและสนับสนุน เสนอสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอนุมัติเอง แล้วส่งไปสำนักงานข้าราชการพลเรือนอุดมศึกษา (พิจารณา สังเคราะห์) ส่งเรื่องต่อไปยังสำนักงานประมาณ เพื่อผลักดันเป็นมติคณะรัฐมนตรี ในเชิงกฎหมาย ในเชิงให้เงิน ให้คน
- โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชื่อมโยงจากโครงสร้างบริหารและกฎกระทรวงในการแบ่งส่วนราชการ เมื่อโครงสร้างองค์กรชัด แผนงานและคนจึงจะชัดเจน
- ราชภัฏต้องปรับระบบสวัสดิการ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนมาทำงาน
- ขออัตราเกษียณคืน ทั้งข้าราชการปกติและพนักงานราชการ
- รัฐบาลต้องสนับสนุนเต็มที่ ไม่หวังใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยอย่างเดียว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้
ได้แก่

- สภาพแวดล้อมภายใน ไม่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- สภาพแวดล้อมภายนอก ไม่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- ประวัติความเป็นมา

ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้มีผู้นิยมมาเรียนและมาทำงานในราชภัฏ

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนี้ ได้แก่

- ต้องใช้หลักวิชาทางวิชาการ เช่น เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร โดยเฉพาะสาย

ผู้สอนต้องซัดกฏระเบียบในการวางแผนบุคคลชัดเจน ครอบคลุม

- ต้องแข่งกับคุณภาพ นโยบายคุณภาพ “ จิวแต่แจ้ว ”
- ผู้บริหารต้องเลื่อนไหลตามตำแหน่ง พัฒนาบุคคลจากอัตราจ้าง
- คึงบุคลากรในท้องถิ่นหรือภาคเอกชนมาเป็นวิทยากรหรืออาจารย์พิเศษ
- จ้างอาจารย์ลาออกก่อนปีเกษียณ เพื่อคงอัตราข้าราชการ แต่ยังคงจ้างต่อด้วยเงิน

ของมหาวิทยาลัย แต่เอาอัตราไปปรับอาจารย์ใหม่บรรจุเป็นข้าราชการ

- ใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยจ้างอาจารย์พิเศษ
- ให้ทุนผู้เรียนปริญญาเอกที่ยังไม่มีสังกัด หรืออยู่ในภาคเอกชน
- สนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ

โดยใช้เงินกองทุนพัฒนาบุคลากรและเงินนอกงบประมาณ

จากรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ ชนิดมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างรูปแบบ สามารถสรุปใจความ สำคัญในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
1. มีแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่	1. เคยมีแผนทรัพยากรบุคคล แต่ปัจจุบัน ไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน 2. มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	4 2
2. กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏคือใคร	1. คณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ 2. อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ ข้าราชการ พลเรือนทุกคน	5 1
3. วิธีดำเนินการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำอย่างไร	1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานขององค์การ 2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน 3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล 4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 5. การกำหนดแนวปฏิบัติ 6. การตรวจสอบและประเมินผล	6 6 6 6 6 1
4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ เป็นใคร 4.1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของ องค์การ	1. คณะ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณบดี	5 1

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
4.2 การประเมินทรัพยากรบุคคล ปัจจุบัน	1. คณะ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณบดี	5 1
4.3 การคาดการณ์ความต้องการ ทรัพยากรบุคคล	1. คณะ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณบดี	5 1
4.4 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	1. คณะ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายการ เจ้าหน้าที่	6
4.5 การกำหนดแนวปฏิบัติ	1. กองกลาง ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ 2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ คณะ	5 1
4.6 การตรวจสอบและประเมินผล	1. ไม่มีการติดตามประเมินผลเป็นลาย ลักษณ์อักษร 2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	5 1
5. ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้าง	1. ผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ เช่น บางสาขาที่ต้องการวุฒิปริญญาเอกแต่ ไม่มีผู้มาสมัคร ก็ต้องรับปริญญาโทหรือ ปริญญาตรีเกียรตินิยม 2. นโยบายของรัฐที่จะลดอัตรากำลังลง 3. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและไม่เท่าเทียม ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัย เก่าหรือสถาบันการศึกษาอื่น	5 3 3

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
	4. การไม่มีอัตราบรรจุตำแหน่งข้าราชการ ทำให้ไม่มีผู้สมัครหรือลาออกไปทำงานที่อื่น	3
	5. งบประมาณไม่เพียงพอ	2
	6. สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลให้ไม่มีผู้มาสมัครทำงาน	2
	7. เปิดสาขาที่วางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ แต่ไม่มีนักศึกษามาสมัครหรือสมัครไม่ได้ ตามจำนวนที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้ทำตามแผนไม่ได้	2
	8. ขาดบุคลากรที่จะทำงานด้านแผน ทรัพยากรบุคคลโดยตรง	2
	9. ไม่สามารถทำแผนทรัพยากรบุคคลได้ เนื่องจากระเบียบการบริหาร และกฎหมาย ยังไม่ชัดเจน	2
	10. ไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลใหญ่ของประเทศ มีแผนทรัพยากรบุคคลทางแนวคิด แต่ไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร	1
	11. ไม่มีกฎหมายรองรับเหมือนมหาวิทยาลัย นอกกระบบที่มีกฎระเบียบของตนเองในการบริหารงานบุคคล	1
	12. ไม่รู้ว่าต้องทำอะไร ไม่มีใครบอก	1
	13. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านแผน ทรัพยากรบุคคลโดยตรง	1
	14. ขาดการตรวจสอบประเมินผลแผน ทรัพยากรบุคคล	1

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
	15. บางสาขามีบุคลากรเกิน บางสาขาขาด แต่ไม่สามารถไปบุคคลที่เกินทดแทนสาขาที่ขาดได้	1
	16. ไม่ได้ตามเวลา บางสาขาประกาศหลายครั้ง แต่ไม่มีผู้มาสมัคร	1
	17. บางสาขาขาดแคลน มีคนจบน้อย จึงเลือกทำงานในที่ที่คิดว่า	1
6. ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้าง	<p>1. ให้มีการปฏิบัติหรือให้ได้ผลตามแผน</p> <p>2. ให้มีความเท่าเทียม สนับสนุนทั้งงบประมาณด้านบุคลากรและอื่นๆ เหมือนมหาวิทยาลัยเปิดใหม่แห่งอื่น</p> <p>3. ให้มีงบประมาณในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น</p> <p>4. ให้เพิ่มแรงจูงใจ เช่น เพิ่มค่าตอบแทน รายได้พิเศษ และสวัสดิการอื่นๆ</p> <p>5. ให้มีการกำหนดเป็นมติของคณะรัฐมนตรีว่า จะให้มหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนาไปในทิศทางใด</p> <p>6. ให้รัฐบาลสนับสนุนด้านอัตราเกษียณแล้ว ยังคงอยู่</p> <p>7. ให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้มาทำงานโดยตรง มีที่ปรึกษาที่ดี</p> <p>8. ให้มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน มีการเสนอร่างระเบียบเกี่ยวกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
	9. ให้เป็นนิติบุคคลเต็มตัว สามารถจัดหาบุคลากรเองได้	2
	10. ให้อัตราเพิ่มในสาขาที่มุ่งพัฒนา	1
	11. ให้อัตราข้าราชการ	1
	12. ให้ส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยกัน กำหนดทิศทางอย่างมีส่วนร่วม และมีสิ่งล่อใจ	1
	13. ให้มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน	1
	14. ให้มีการตรวจสอบการประเมินผลการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง	1
7. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้าง		
7.1 สภาพแวดล้อมภายใน (วัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์การ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา)	1. ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย	4
	2. ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่	2
	2.1 ทิศทางหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย	2
	2.2 หลักสูตรที่จะเปิดสอน	2
7.2 สภาพแวดล้อมภายนอก		
7.2.1 ด้านเศรษฐกิจ	1. ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย	2
	2. ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่	4
	2.1 อัตราค่าตอบแทนตามระเบียบราชการต่ำ	2
	2.2 งบประมาณที่ไม่เท่าเทียม	1

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
7.2.2 ด้านสังคม วัฒนธรรม	2.3 เศรษฐกิจถดถอย การจัดสรรงบประมาณลดลง	1
	2.4 งบประมาณได้มาเป็นก้อน การจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรจึงมีน้อย และการให้งบตามรายหัว (จำนวน) นักศึกษาน้อย เมื่อมีจำนวนนักศึกษาน้อย งบจึงน้อยตาม	1
	2.5 งบประมาณด้านบุคลากรมีน้อยมาก ถึงแม้จะมีการตัดอัตราเกษียณจากที่อื่นมาช่วย แต่ก็ยังไม่เพียงพอ	1
	2.6 มหาวิทยาลัยมีงบพิเศษมากพอ ไม่มีปัญหาในการดำเนินการในการให้ค่าจ้าง และสวัสดิการลูกจ้าง การส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรศึกษาต่อ ให้ทุนบุคลากรภายนอกให้กลับมาทำงานในมหาวิทยาลัย	1
	1. ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย	1
	2. ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่	5
	2.1 ค่านิยมของสังคมที่เชื่อว่าการเป็นข้าราชการจะมีความมั่นคง	4
	2.2 ค่านิยมของคนในสังคมที่เห็นเงินเป็นตัวตั้ง ก็จะไปทำงานในมหาวิทยาลัยที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า	1
	2.3 ค่านิยมที่ไม่อยากเป็นครู	1

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
7.2.3 ด้านการเมือง การปกครอง	1. ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัย	2
	2. ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่	4
	2.1 นโยบายของรัฐในการลดอัตราค่าจ้าง	1
	2.2 บางบุคลากรเมืองจะมีผลต่อการ วางแผนบุคคล การอนุมัติ/ไม่อนุมัติ	1
	2.3 นโยบายของรัฐมนตรีในช่วงนั้นๆ ว่า จะมีนโยบายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างไร ทั้งด้านอัตราและงบประมาณ	1
	2.4 นักการเมืองเป็นนายกสภา มหาวิทยาลัย ส่งผลอำนวยความสะดวก ความคล่องตัวในการดำเนินงานและ งบประมาณ	1
	2.5 ระบบการเมืองการปกครอง มีผล เพราะเป็นตัวกำหนดงบประมาณ เมื่อ การเมืองมีปัญหา งบประมาณแผ่นดินจึง ไม่ได้ตามกำหนด	1
7.2.4 ด้านเทคโนโลยี	2.6 การเปลี่ยนรัฐมนตรี ส่งผลต่อการ เสนอแผนบุคคลที่ไม่ได้ตามเวลาที่ กำหนด	1
7.3 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัย	6
	1. ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัย	2
	2. ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่	4

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
7.4 ประวัติความเป็นมา	2.1 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ เปิดโอกาสให้สร้างระเบียบข้อบังคับขึ้นเอง จึงสะดวกขึ้น	4
	2.2 การลดอัตรากำลังคนภาครัฐ	1
	2.3 จะต้องมีการศึกษาระเบียบต่างๆ ก่อน การวางแผนทรัพยากรบุคคล	1
	2.4 กฎหมายการแบ่งส่วนราชการภายใน มหาวิทยาลัยยังไม่ผ่านการพิจารณา ไม่ชัดเจน จึงส่งผลต่อการบริหารจัดการและการวางแผนทรัพยากรบุคคล	1
	1. ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย	1
	2. ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่	5
	2.1 ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในอดีต จะทำให้มีผู้ต้องการมาทำงานและเข้าเรียนมาก	3
	2.2 เดิมเป็นฝึกหัดครู มีเฉพาะสายการศึกษา ต่อมาเปิดสาขาอื่นเพิ่ม ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรในสาขาอื่น	2
8. ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. แก้ปัญหาขาดแคลนอัตรา ด้วยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น หรือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. วิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการเอื้อต่อการวางแผนบุคคล	4 3

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
	3. ต้องสร้างความแข็งแกร่งด้วยตนเอง แข่งกับคุณภาพ	2
	4. แผนทรัพยากรบุคคลที่ดี ต้องมีแผนทาง วิชาการและแผนรับนักศึกษาที่ชัดเจน	2
	5. อัตราเกษียณหรืออัตราใหม่ ยึดเป็น กองกลางจัดสรร ตามความจำเป็นของแต่ละ สาขา	2
	6. มหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับ	2
	7. ข้าราชการที่เกษียณแล้ว ให้รัฐช่วยจ้างมา ทำงานเป็นศักราชภาพ หรือใช้เงินรายได้ของ มหาวิทยาลัย	2
	8. ดำเนินการตามพระราชบัญญัติใหม่ ที่ ระบุเกี่ยวกับระเบียบบริหารบุคลากรใน มหาวิทยาลัย	2
	9. ทำเป็นเชิงระบบมากขึ้น อย่าเห็นแก่ บุคคล ความเป็นพวกพ้อง ต้องใช้หลักวิชา ทางวิชาการ	2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
	<p>10. ให้ทุนสนับสนุนในการศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน ทำผลงานวิชาการ เหมือนกับข้าราชการทั่วไป เพื่อเตรียมทดแทนอาจารย์ที่จะเกษียณ แก่อาจารย์ประจำตามสัญญาหรืออาจารย์อัตราจ้าง มีเงินเพิ่มให้เป็นแรงจูงใจ มีการขึ้นเงินเดือนเหมือนอาจารย์ประจำ และให้ทุนการศึกษาแก่ผู้เรียนปริญญาเอกที่ยังไม่มีสังกัด หรืออยู่ในภาคเอกชน และนักศึกษาที่เรียนได้เกียรตินิยมในสาขาขาดแคลนเข้ามาทำงาน โดยใช้งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย</p>	2
	<p>11. ให้คำตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานในถิ่นทุรกันดารห่างไกลหรือหาสิ่งจูงใจอื่น</p>	1
	<p>12. คนที่จะวางแผนบุคคลได้ต้องมีประสบการณ์ มีความเห็นกว้างไกล พร้อมปรับเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรอบรู้ รู้ลึก รู้กว้าง มีความรู้พื้นฐานพร้อมปรับเปลี่ยน ทำงานกับผู้อื่นได้</p>	1
	<p>13. กรรมการต้องพิจารณาเป็นรายปี เกี่ยวกับ ภาระงานสอน จำนวนอาจารย์อัตราจ้าง ตารางสอนของเทอมถัดไป โปรแกรมหรือสาขาวิชาที่จะเปิดสอน</p>	1
	<p>14. หากประกาศรับสมัครแล้วไม่มีคนมาสมัครตามคุณสมบัติที่ต้องการ ควรเกลี้ยให้หน่วยงานอื่น ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดบางส่วนเกิน แต่ก็ต้องคุมอัตราไว้ก่อน</p>	1

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ	ความถี่
	15. เน้นบุคลากรสายสอน สายสนับสนุนมี น้อยมาก หากคาบสอนน้อย ต้องทำงานวิจัย หรือช่วยงานในสำนักงาน	1
	16. ควรรับอาจารย์ตามความขาดแคลน ประกอบกับแผนการรับนักศึกษา ถ้าไม่มี นักศึกษาสมัครก็ยุบสาขานั้นๆ	1
	17. สาขาวิชาที่ไม่มีผู้เรียน อาจารย์ผู้สอน ควรเปลี่ยนไปศึกษาต่อในสาขาอื่นที่เป็น ความต้องการของมหาวิทยาลัย	1
	18. ต้องบริหารงานให้ดีที่สุดในงบประมาณ ที่จำกัด โดยการผนึกกำลังของมหาวิทยาลัย ราชภัฏทั้งหมด ซึ่งเป็นจุดแข็งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่แตกต่างจาก มหาวิทยาลัยอื่น	1
	19. ผู้บริหารต้องเลื่อนไหลตามตำแหน่ง พัฒนาบุคคลจากอัตราจ้าง	1
	20. จ้างอาจารย์ลาออกก่อนปีเกษียณ เพื่อคง อัตราข้าราชการ แต่ยังคงจ้างต่อด้วยเงินของ มหาวิทยาลัย แต่เอาอัตราไปรับอาจารย์ใหม่ บรรจุเป็นข้าราชการ	1
	21. ใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยจ้าง อาจารย์พิเศษ	1

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่เคยมีแผนทรัพยากรบุคคล แต่ปัจจุบัน ไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน มีเพียงกรอบคร่าวๆ ตั้งแต่กระบวนการ วิธีการ สาระ ของแผนทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ เพื่อทราบว่าใครจะทำ ทำอย่างไร และไม่มีการประเมิน เป็นการทำงานเฉพาะหน้า เนื่องจากเดิมทำโดยสภาสถาบันราชภัฏ (สรภ.) ที่จะส่งข้อมูลมาให้ขออัตรา ว่ามีอัตราเท่าไร อย่างไร ราชภัฏจะคัดเลือกส่วนระหว่างจำนวนนักศึกษาต่อจำนวนอาจารย์ เมื่อค่าที่ดูจากสัดส่วนสูง ไม่สมดุลก็จะขออัตราเพิ่ม อย่างไรก็ตามยังมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 2 แห่งที่ตอบว่ามีแผนทรัพยากรบุคคล

บุคคลหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ คือ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการศูนย์

วิธีดำเนินการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่มีการศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานขององค์การ การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดแนวปฏิบัติ แต่ส่วนใหญ่ไม่มีการตรวจสอบและประเมินผลที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการขั้นตอนต่างๆ คือ

ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานขององค์การ การประเมินทรัพยากรบุคคล ปัจจุบัน การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยคณะ

ขั้นตอนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งหมดดำเนินการโดยคณะ กองนโยบาย และแผน กองการเจ้าหน้าที่

ขั้นตอนการกำหนดแนวปฏิบัติ ส่วนใหญ่ดำเนินการ โดยกองการเจ้าหน้าที่

ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผล ส่วนใหญ่ไม่มีการดำเนินการ

ปัญหาการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ คือ ผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ เช่น บางสาขาที่ต้องการวุฒิปริญญาเอกแต่ไม่มีผู้มาสมัคร ก็ต้องรับปริญญาโทหรือปริญญาตรีเกียรตินิยม รองลงมา คือ นโยบายของรัฐที่จะลดอัตรากำลังลง การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและไม่เท่าเทียมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยเก่าหรือสถาบันการศึกษาอื่น และ การไม่มีอัตราบรรจุตำแหน่งข้าราชการ ทำให้ไม่มีผู้สมัครหรือผู้ที่ทำงานอยู่แล้วก็ตัดสินใจลาออกไปทำงานที่อื่น

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนใหญ่ คือ 1) ให้เกิดการปฏิบัติเป็นไปตามแผน 2) ให้มีความเท่าเทียมในการสนับสนุนงบประมาณด้านบุคลากรและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเหมือนมหาวิทยาลัยเปิดใหม่แห่งอื่น และ 3) ให้มีงบประมาณในการดำเนินงานทุกด้านของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น ความต้องการรองลงมา คือ 1) การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เช่น เพิ่มค่าตอบแทน รายได้พิเศษ และสวัสดิการอื่นๆ 2) ให้การพัฒนามหาวิทยาลัยกำหนดโดยมติดคณะรัฐมนตรี 3) ให้คงอัตราเกษียณเพื่อการจัดกำลังคนทดแทน 4) ให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ทำงานวางแผนโดยตรงและมีที่ปรึกษาที่ดี 5) ให้มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน 6) ให้มีการเสนอร่างระเบียบเกี่ยวกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และ 7) ให้มีการปฏิบัติแบบองค์กรณีบุคคลเต็มที่ โดยสามารถจัดหาบุคลากรเองได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์การ จุดอ่อนและจุดแข็งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ส่วนกรณีที่มีความคิดเห็นส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีปัจจัยที่ส่งผล คือ ทิศทางหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย และหลักสูตรที่จะเปิดสอน

2. สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 ด้านเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผลส่วนใหญ่ คือ อัตราค่าตอบแทนตามระเบียบราชการต่ำ

2.2 ด้านสังคม วัฒนธรรม ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผลส่วนใหญ่ คือ ค่านิยมของสังคมที่เชื่อว่าการเป็นข้าราชการจะมีความมั่นคง

2.3 ด้านการเมือง การปกครอง ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผล คือ นโยบายของรัฐ นักการเมือง ระบบการเมืองการปกครอง และการเปลี่ยนรัฐมนตรี

2.4 ด้านเทคโนโลยี ทั้งหมดมีความคิดเห็นไม่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

3. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผลส่วนใหญ่ คือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ เปิดโอกาสให้สร้างระเบียบข้อบังคับขึ้นเอง จึงสะดวกขึ้น

4. ประวัติดีความเป็นมาและพัฒนาการขององค์การ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยที่ส่งผลส่วนใหญ่ คือ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในอดีต จะทำให้มีผู้ต้องการมาทำงานและเข้าเรียนมาก

ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏส่วนใหญ่ คือ แก้ปัญหาขาดแคลนอัตรา ด้วยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น หรือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น รองลงมา คือ วิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการเอื้อต่อการวางแผนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการนำผลการวิจัยในขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและผลการวิจัยในขั้นการศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาทำการศึกษาและสรุปเนื้อหา ออกแบบส่วนประกอบที่สำคัญของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ร่างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบที่ร่างขึ้นเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์

ร่างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความนำ

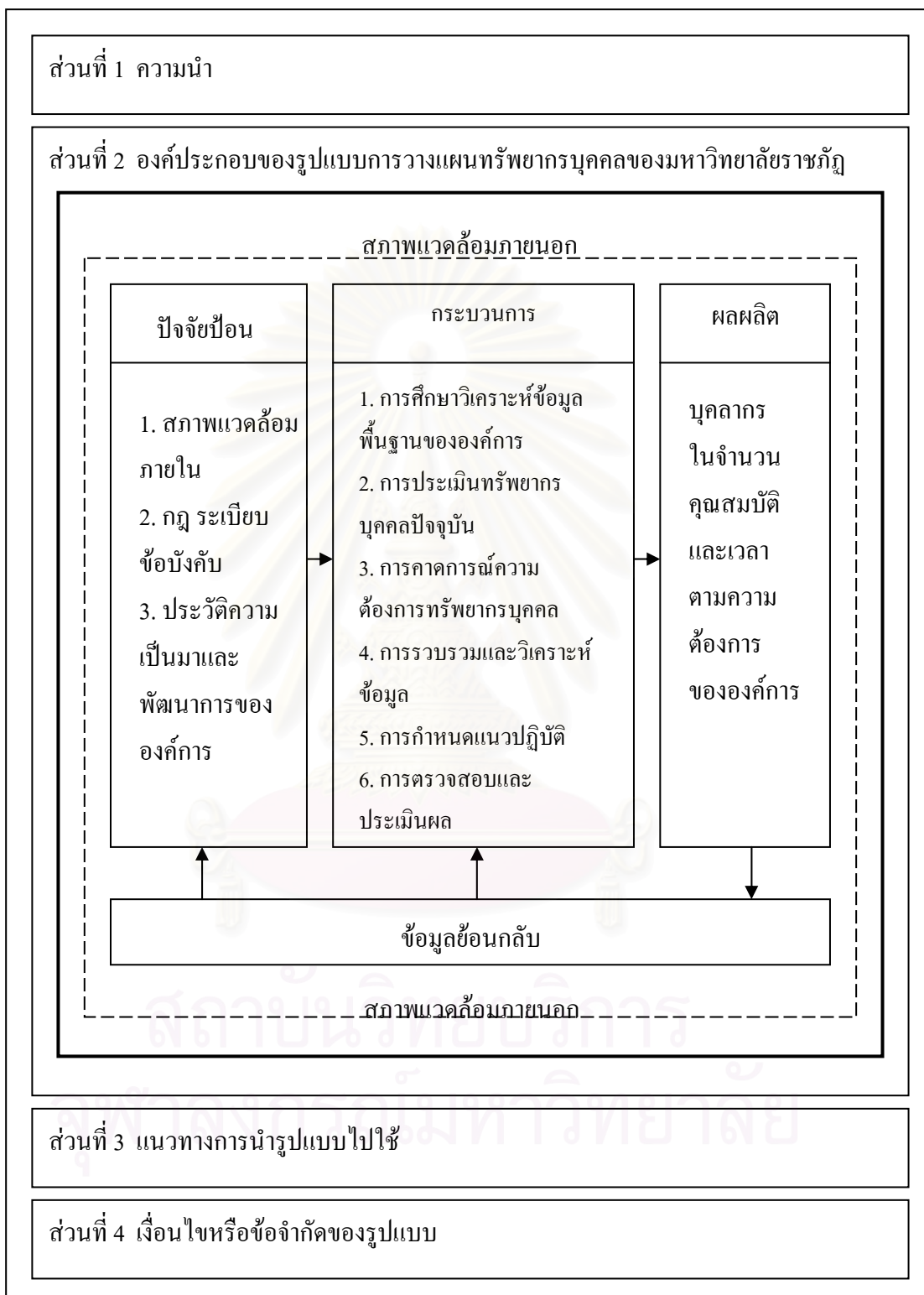
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

จากการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์ ได้รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประกอบด้วย 4 ส่วนแล้วนั้น ผู้วิจัยขอแสดงภาพแผนภูมิของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบต่างๆ ทั้งส่วนหลักใหญ่ๆ และส่วนย่อย ดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 ร่างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



ส่วนที่ 1 ความนำ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หรือ การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นก้าวแรกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่ ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถที่จะตอบโต้หรือแสดงปฏิกิริยาต่อสิ่งกีดขวางจากภายนอกได้ไม่ว่าจะมีองค์กรที่มีการจัดโครงสร้าง มีระบบการทำงานหรือมีการวางแผนที่รอบคอบสักเพียงใด สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ถ้าความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติ

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรทั่วไปควรให้ความสนใจเป็นอันดับต้นๆ ของการบริหารงาน เพราะองค์กรที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีบทบาทมากขึ้น การพัฒนารูปแบบต่างๆ ของการบริหารก็มีมากขึ้น ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงทวีความสำคัญไปด้วย

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมของการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับงาน ทำได้โดยการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคล ที่มีทักษะตามที่ต้องการเพื่อกำหนดจำนวนและลักษณะของบุคลากรที่จะสรรหาเข้ามาให้เหมาะสมกับงานหรือทดแทนบุคลากรที่ออกจากงาน สถาบันอุดมศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมนี้ให้มาก โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในหมวดเงินเดือนในเรื่องการรับบุคลากรใหม่ การวางแผนกำลังคนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถาบัน และเนื่องด้วยทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง ภารกิจที่รับผิดชอบสอน วิจัย บริการชุมชน และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่สำคัญ เพราะทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 และกฎหมายนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 มีจำนวนทั้งสิ้น 41 แห่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนมได้ยุบรวมกับมหาวิทยาลัยนครพนม จึงเหลือมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งสิ้น 40 แห่ง ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี หนุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลិតครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ปรับเปลี่ยนมาจากสถาบันราชภัฏ ซึ่งอยู่ในช่วงการวางแผนและพัฒนาเพื่อให้มีศักยภาพทัดเทียมมหาวิทยาลัยอื่นๆ ฉะนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่ต้องรีบดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ มาร่วมกันดำเนินงานพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้บรรลุตามภารกิจขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล และข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์การ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ และแผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

2. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

3. ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงให้เห็นว่า องค์การมีพัฒนาการและการเติบโตในแต่ละช่วงอย่างไร

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ
 2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
 3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล
 4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
 5. การกำหนดแนวปฏิบัติ
 6. การตรวจสอบและประเมินผล
- ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ

การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ เป็นขั้นแรกที่นักวางแผนทรัพยากร บุคคลควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์การต่างๆ มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงาน โครงการ หรือที่เรียกรวมกันว่า แผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นเสมือนแผนที่จะนำองค์การไปสู่ เป้าหมาย สิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์การ ให้ถ่องแท้ เพื่อให้สามารถมีคนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ตามทักษะความสามารถที่ต้องการ

การวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษานโยบายและแผนขององค์การ เพื่อให้แผนกำลังคน เป้าหมายขององค์การและแผนงานมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการ วางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิด นโยบายของการบริหารตลอดจนสถานะแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง เช่น กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ภาวะเงินเพื่อ

การว่างงาน ค่านิยมของการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ว่าแต่ละส่วนส่งผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรบุคคลอย่างไร

2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน

การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายในทั่วไปขององค์กร ได้แก่ จำนวนบุคลากร และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร ทำการวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง โดยดูตำแหน่งงาน ขอบเขตการปฏิบัติงาน คุณสมบัติของบุคลากร ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย

3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล

การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล ต้องคาดการณ์และระบุได้พร้อมว่า ในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต่องานนั้นคืออะไร ทำไม อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

เป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์กรในอนาคต อันเกิดจากแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร เป็นการกำหนดความต้องการจำนวนคนงานที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เป็นการคาดคะเนว่าจะมีบุคลากรเกษียณอายุราชการ การปลดถ่าย การแต่งตั้ง ความต้องการด้านกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการจ้างงานขององค์กรต่างๆ ในระยะเวลาช่วงการวางแผนเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับการผลิตกำลังคน

ต้องมีข้อมูลของบุคลากรปัจจุบันว่า มีจำนวนเท่าใด ความรู้ความสามารถ ทักษะเป็นอย่างไร มีบุคคลใดที่สามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้บ้างหรือไม่ ในขณะเดียวกันจะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งพิจารณาในรายละเอียด เช่น จำนวน ตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ เป็นต้น

4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จะต้องใช้นักวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่ต้องการและเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา พยายามรวบรวมข้อมูลทุกด้านมาวิเคราะห์ โดยอาศัยนักวิเคราะห์มาเป็นผู้ปฏิบัติตามหลักตรรกวิทยาและต้องใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการหาวิธีแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด

5. การกำหนดแนวปฏิบัติ

การกำหนดแนวปฏิบัติ เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ของฝ่ายบริหารบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) ให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ปัญหาและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ

ขององค์การในแต่ละขณะ เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้แล้วว่า องค์การมีความต้องการทรัพยากรบุคคล จำนวนเท่าใด ประเภทใด ในเวลาใด องค์การสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นแผน ทรัพยากรบุคคลได้ ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ ต้องการ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น เสาะแสวงหาบุคคลใหม่จากภายนอกองค์การ หรือ หาจากบุคคล ที่อยู่ภายในองค์การ จะต้องกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติของฝ่ายที่รับผิดชอบ เช่น แผนการสรรหา บุคลากร แผนการคัดเลือกและบรรจุ แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรมและ พัฒนา แผนการปรับเปลี่ยนความรู้และทักษะของบุคลากรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ใหม่ขององค์การ แผนการไถ่เกื้อบุคลากร แผนการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร แผนการทดแทน บุคลากรที่มีอยู่ เป็นต้น แผนเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน และเป็นแผนใน ลักษณะยืดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

6. การตรวจสอบและประเมินผล

การตรวจสอบและประเมินผล เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและ ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงานหรือแผนต่างๆ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หลังจากนั้น จะต้องนำผลลัพธ์จากการประเมินผลมาประกอบการเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อ พัฒนาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล และได้้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนทุกขั้นตอน ว่าการคาดการณ์กำลังไว้นั้นมีปัญหาหรืออุปสรรค ใดบ้างในการปฏิบัติ ปรับปรุงบางส่วนของที่บกพร่อง ปรับปรุงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพ และมีการการประเมินผลว่าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้หรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานคืออะไร และควรจะทำอย่างไรต่อไปใน อนาคต

องค์ประกอบที่ 4 ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นผลที่ได้จากการวางแผนทรัพยากร บุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ในช่วงเวลาที่ต้องการ

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการนำผลจาก กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาการวางแผน ทรัพยากรบุคคล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. เร่งดำเนินการออกกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่ง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ และระเบียบบริหารบุคลากรใน มหาวิทยาลัย ประกอบกับการมีแผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษา เพื่อความชัดเจนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามสายงาน
2. จัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการวางแผน ทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง มีที่ปรึกษาที่ดี ประกอบกับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

1. รัฐต้องเร่งพิจารณาอนุมัติกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อให้ดำเนินการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน
2. คณะกรรมการในการวางแผนทรัพยากรบุคคลต้องประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีที่ปรึกษาที่ดี และมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง เพื่อให้ได้แผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
3. รัฐต้องให้ความสำคัญและเท่าเทียมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยเก่าหรือสถาบันการศึกษาอื่น ในการจัดสรรงบประมาณและการให้อัตราบรรจุ

ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ หากกฎหมาย ระเบียบการบริหารงาน แผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่งยังไม่ชัดเจน
2. บริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมต่อการเป็นข้าราชการ ที่มีความมั่นคงแต่ค่าตอบแทนต่ำ ทำให้ไม่สามารถรับบุคลากรตามแผนได้ ทั้งในแง่ของจำนวน คุณสมบัติ และในเวลาที่ต้องการ เนื่องจากไม่มีผู้สมัคร หรือผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ รวมถึงการเปลี่ยนงานหรือการลาออกไปทำงานที่อื่นของบุคลากร
3. การเมืองในองค์กร เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปრაกฏการณ์การเมืองที่พบเห็นกันทั่วไป เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การสร้างฐานอำนาจและอาณาจักรของแต่ละฝ่าย รวมถึงความขัดแย้ง

ด้านผลประโยชน์ เป็นต้น ปัจจัยทางการเมืองในองค์กรเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

หลังจากได้ร่างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแล้ว จึงให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบที่ร่างขึ้นเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งได้ผลการประเมินและตรวจสอบรูปแบบดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินและตรวจสอบรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็น	เหมาะสมแล้ว (คน)	ยังไม่เหมาะสม (คน)
1. การนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ	14	1
2. ส่วนที่ 1 ความนำ จะครอบคลุมเนื้อหาหลักการและเหตุผลในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	11	4
3. ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ	12	3
4. องค์ประกอบส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยี	12	3
5. องค์ประกอบส่วนปัจจัยป้อน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์กร	11	4

ตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินและตรวจสอบรูปแบบการวางแผน
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม แล้ว (คน)	ยังไม่ เหมาะสม (คน)
6. องค์กรประกอบส่วนกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล 6 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดแนวปฏิบัติ และการตรวจสอบและประเมินผล	13	2
7. องค์กรประกอบส่วนผลผลิต เป็นผลที่ได้จากการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ในช่วงเวลาที่ต้องการ	12	3
8. องค์กรประกอบส่วนข้อมูลย้อนกลับ เป็นการนำผลจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร	12	3
9. ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	12	3
10. ส่วนที่ 4 เจ็อนใจหรือข้อจำกัดของรูปแบบ	12	3

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินและตรวจสอบรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมแล้วในทุกประเด็น

ในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏนี้ ยังไม่เหมาะสม ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. การนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ	1. ถ้าพิจารณาเฉพาะ concept “System Theory” จะยังขาดการมองไปสู่ outcome/impact และรูปแบบที่มองมีสาระที่เป็น inside in ขาด outside in	1
2. ส่วนที่ 1 ความนำ จะครอบคลุมเนื้อหาหลักการและเหตุผลในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. ในย่อหน้าที่ 3 “การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมของการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับงาน...” ควรปรับเป็น “...เป็นกิจกรรมกำหนดความต้องการและการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติความสามารถตามมาตรฐานและความเหมาะสมกับงาน...” 2. ในย่อหน้าที่ 1 “...ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่...” ควรนำข้อความ “การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมของการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับงาน...” มาปรับใช้ขยายความ 3. ความนำควรขึ้นต้นด้วยนิยามของคำว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล	1 1 1

ตารางที่ 5 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
3. ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ	1. ปัจจัยป้อน ที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต้องพิจารณาเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ประกอบด้วย	2
4. องค์ประกอบส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยี	1. ควรเพิ่มแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2. ควรเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	1 1
5. องค์ประกอบส่วนปัจจัยป้อน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์การ	1. ควรจะมีบุคลากร งบประมาณ อาคาร ครุภัณฑ์และหลักสูตรการเรียนการสอน 2. ควรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยป้อน 3. ควรเพิ่มนโยบาย แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนการรับนักศึกษา	2 1 1
6. องค์ประกอบส่วนกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล 6 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ การประเมินทรัพยากรบุคคล ปัจจุบัน การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	1. ควรนำ 4 ขั้นตอนที่น่าเสนอไปปรับเข้ากับ 6 ขั้นตอนของผู้วิจัย ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมาย แผนงาน และงบประมาณขององค์การในระยะเวลาที่ต้องการ ขั้นที่ 2 วิเคราะห์อุปสงค์ และอุปทานของกำลังคนในองค์การ ขั้นที่ 3 จัดทำแผน สรุปผลการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนขององค์การ ขั้นที่ 4 จัดทำแผนการใช้กำลังคน	1

ตารางที่ 5 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
การกำหนดแนวปฏิบัติ และการตรวจสอบและ ประเมินผล		
7. องค์ประกอบส่วนผลผลิต เป็นผลที่ได้จากการวางแผน ทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งด้าน จำนวนและคุณสมบัติของ บุคลากร ในช่วงเวลาที่ต้องการ	1. ในการวางแผนบุคคล ขั้นตอนทั้ง 6 ใช้กับ การวางแผนระยะยาว แต่กรณีที่ต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ต้องมีการวางแผนระยะ สั้นไว้ด้วย 2. ผลผลิตในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตามผล การวิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ มาตรฐาน ความต้องการทั้งปัจจุบันและอนาคต	1 1
8. องค์ประกอบส่วนข้อมูล ย้อนกลับ เป็นการนำผลจาก กระบวนการวางแผนทรัพยากร บุคคล มาเป็นข้อมูลในการ ปรับปรุง และพัฒนาการ วางแผนทรัพยากรบุคคล ให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของ องค์กร	1. ควรมีคำอธิบาย 2. ควรจะมีข้อมูลย้อนกลับของผลผลิตด้วย	1 1
9. ส่วนที่ 3 แนวทางการนำ รูปแบบไปใช้	1. ควรมีการประเมินความเป็นไปได้หรือ ความเหมาะสมของรูปแบบก่อนนำไปใช้	1
10. ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือ ข้อจำกัดของรูปแบบ	1. ข้อจำกัดของรูปแบบการวางแผนบุคลากร จะไปสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ อาจจะขึ้นอยู่กับ 1) ภาระงานของภาควิชา/โปรแกรมวิชา ว่าจะให้ลำดับความสำคัญอย่างไร 2) การ ศึกษาต่อของบุคลากร 3) กฎ ระเบียบที่ เอื้ออำนวย 4) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์	2

ตารางที่ 5 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
	2. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ควรเพิ่มปัจจัยเรื่อง สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และการวางแผนรับนักศึกษา	1
	3. อาศัยกรอบทฤษฎีระบบมีข้อจำกัดในการแสวงหา Innovation น่าจะมี Innovation ผู้วิจัยเอง	1
11. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ	1. ควรพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นนโยบายการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของสถาบันอุดมศึกษา	2
	2. นโยบายและแนวทางการกำหนดอัตราค่าจ้างสายสอนและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ขาดแคลนอัตราค่าจ้างมาก ซึ่งอาจไม่ได้รับเป็นอัตราข้าราชการ แต่จะเป็นงบประมาณสนับสนุนการรับพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องออกระเบียบข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัยรองรับไว้ด้วย	2

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมเป็นเพียงการปรับข้อความ และเพิ่มเติมเนื้อหาบางส่วนเพื่อให้คำอธิบายรูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ไม่ได้มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มหรือตัดส่วนประกอบหลักของร่างรูปแบบที่นำเสนอ แต่ได้เพิ่มเติมในส่วนประกอบย่อยของปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ นโยบาย และหลักสูตร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ทั่วประเทศ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

หลังจากผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิและนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว ได้รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

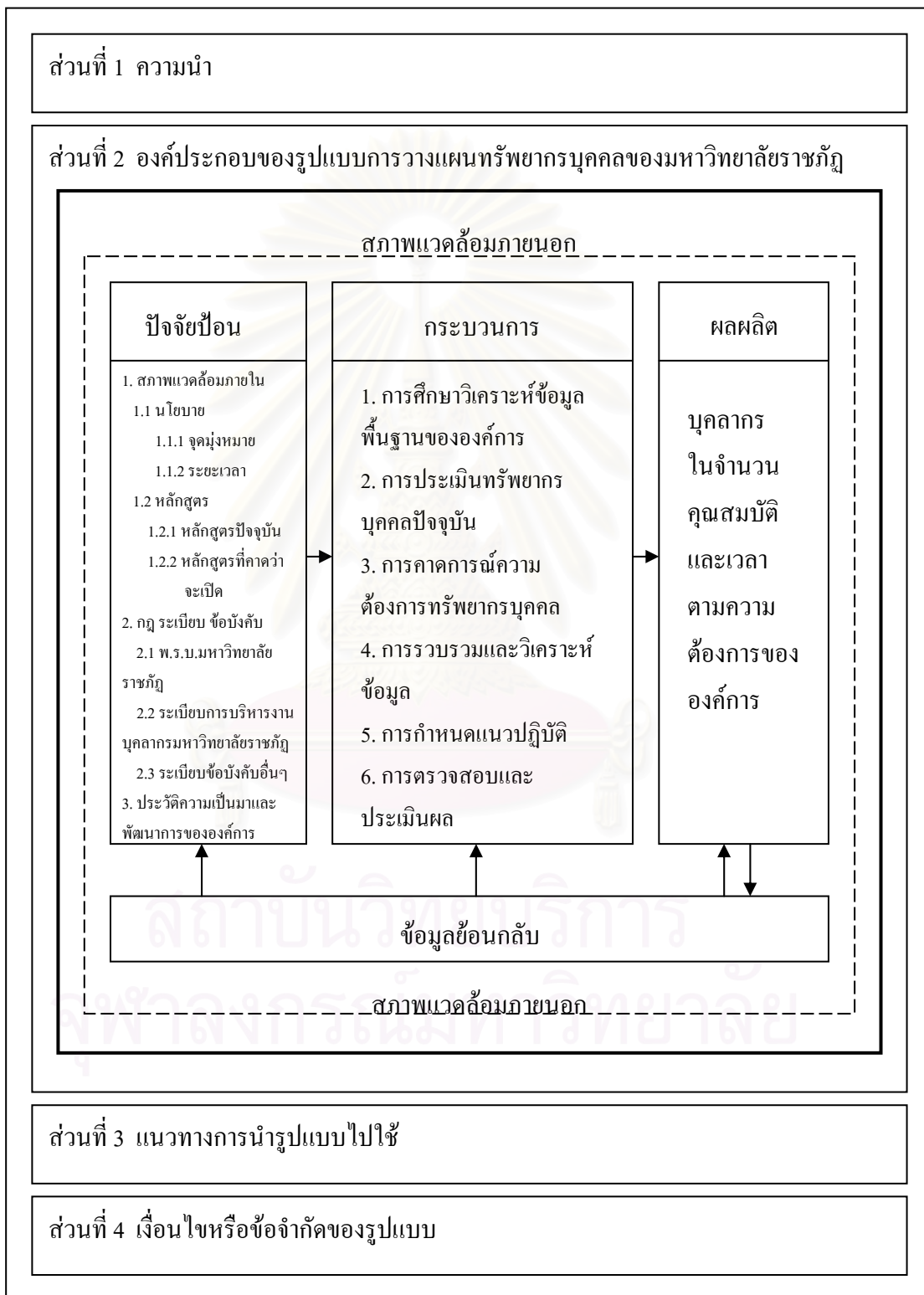
ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

จากการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ และได้รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประกอบด้วย 4 ส่วนแล้วนั้น ผู้วิจัยขอแสดงภาพแผนภูมิของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบต่างๆ ทั้งส่วนหลักใหญ่ๆ และส่วนย่อย ดังแผนภูมิที่ 4 ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ



ส่วนที่ 1 ความนำ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นการล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หรือ การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นก้าวแรกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความสามารถตามมาตรฐานเหมาะสมกับงาน และพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่ ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถที่จะตอบโต้หรือแสดงปฏิกิริยาต่อสิ่งกดดันจากภายนอกได้ไม่ว่าจะมีองค์กรที่มีการจัดโครงสร้าง มีระบบการทำงานหรือมีการวางแผนที่รอบคอบสักเพียงใด สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ถ้าความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติ

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรทั่วไปควรให้ความสนใจเป็นอันดับต้นๆ ของการบริหารงาน เพราะองค์กรที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีบทบาทมากขึ้น การพัฒนารูปแบบต่างๆ ของการบริหารก็มีมากขึ้น ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงทวีความสำคัญไปด้วย

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมกำหนดความต้องการและการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติความสามารถตามมาตรฐานและความเหมาะสมกับงาน ทำได้โดยการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคล ที่มีทักษะตามที่ต้องการเพื่อกำหนดจำนวนและลักษณะของบุคลากรที่จะสรรหาเข้ามาให้เหมาะสมกับงานหรือ ทดแทนบุคลากรที่ออกจากงาน สถาบันอุดมศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมนี้ให้มาก โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในหมวดเงินเดือนในเรื่องการรับบุคลากรใหม่ การวางแผนกำลังคนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถาบัน และเนื่องด้วยทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง ภารกิจที่รับผิดชอบสอน วิจัย บริการชุมชน และทะนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่สำคัญ เพราะทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 และกฎหมายนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 มีจำนวนทั้งสิ้น 41 แห่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนมได้ยุบรวมกับมหาวิทยาลัยนครพนม จึงเหลือมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งสิ้น 40 แห่ง ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลិតครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ปรับเปลี่ยนมาจากสถาบันราชภัฏ ซึ่งอยู่ในช่วงการวางแผนและพัฒนาเพื่อให้มีศักยภาพทัดเทียมมหาวิทยาลัยอื่นๆ ฉะนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่ต้องรีบดำเนินงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ มาร่วมกันดำเนินงานพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้บรรลุตามภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล และข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจรวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ภารกิจ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์การ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ทรัพยากรด้านบุคลากร การเงินงบประมาณ อาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนการรับนักศึกษา รวมถึงหลักสูตรการเรียนการสอน และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการจัดทำรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้คือ ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายใน นอกจากองค์ประกอบที่กล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิยังแนะนำให้เพิ่มปัจจัยย่อยที่อยู่ในมิติของสภาพแวดล้อมภายในอีก 2 ปัจจัย คือ 1) นโยบาย และ 2) หลักสูตร

นโยบายของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยว่าจะมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยไปด้านใด ส่งผลถึงการเปิดหลักสูตรที่เน้นความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

หลักสูตรที่เปิดสอน จะเป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ประกอบการประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยรวบรวมข้อมูลบุคลากรปัจจุบันจากหลักสูตรที่เปิดสอน และสำรวจความต้องการบุคลากรเพิ่มจากหลักสูตรที่คาดว่าจะเปิดสอนในอนาคต

2. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และระเบียบการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติม

3. ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงให้เห็นว่าองค์การมีพัฒนาการและการเติบโตในแต่ละช่วงอย่างไร ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนาจากอดีตเป็นสถาบันผลิตครู ต่อมามีการเปิดหลักสูตรสาขาวิชาชีพอื่นที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเพิ่มขึ้น

ในเรื่องประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติม

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ

2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
 3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล
 4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
 5. การกำหนดแนวปฏิบัติ
 6. การตรวจสอบและประเมินผล
- ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เป็นขั้นแรกที่นักวางแผนทรัพยากรบุคคลควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรต่างๆ มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงานโครงการ หรือที่เรียกรวมกันว่า แผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเสมือนแผนที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย สิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ถ่องแท้ เพื่อให้สามารถมีคนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ตามทักษะความสามารถที่ต้องการ

การวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษานโยบายและแผนขององค์กร เพื่อให้แผนกำลังคน เป้าหมาย แผนงาน และงบประมาณขององค์กร ในระยะเวลาที่ต้องการมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงแนวความคิด นโยบายของการบริหารตลอดจนสภาวะแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง เช่น กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ภาวะเงินเฟ้อ การว่างงาน ค่านิยมของการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ว่าแต่ละส่วนส่งผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรบุคคลอย่างไร และตามปกติองค์กรจะต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขึ้นก่อน แล้วจึงกำหนดว่าในช่วงเวลานั้นองค์กรมีเป้าหมาย แผนงานและงบประมาณเป็นอย่างไร ระยะเวลาที่เหมาะสม คือ ระหว่าง 3-5 ปี เพราะว่ามันสั้นจนเกินไปจนมองไม่เห็นผลและไม่ยาวเกินไปจนปรับปรุงและประเมินผลได้ยาก

2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน

การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายในทั่วไปขององค์กร ได้แก่ จำนวนบุคลากร และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร ทำการวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง จากการดูตำแหน่งงาน ขอบเขตการปฏิบัติงาน คุณสมบัติของบุคลากร ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย โดยวิเคราะห์จากข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีอยู่ว่าเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือใช้วิธีการสอบถามและตรวจสอบ คือ สอบถามข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานย่อยแล้วนำมาสรุปเป็นข้อมูลในภาพรวมของทั้งองค์กร

3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล

การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล ต้องคาดการณ์และระบุได้พร้อมว่า ในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไร เท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปถึงคุณสมบัติ ต่างๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

เป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์กรในอนาคต อันเกิดจาก แรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร เป็นการกำหนดความต้องการจำนวนคนงานที่มีคุณสมบัติ ตามที่ระบุไว้สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เป็นการคาดคะเนว่าจะมีบุคลากรเกษียณอายุราชการ การปลดถ่าย การแต่งตั้ง ความต้องการด้านกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการจ้างงานขององค์กร ต่างๆ ในระยะเวลาช่วงการวางแผนเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับการผลิตกำลังคน

ต้องมีข้อมูลของบุคลากรปัจจุบันว่า มีจำนวนเท่าใด ความรู้ความสามารถ ทักษะ เป็นอย่างไร มีบุคคลใดที่สามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้บ้างหรือไม่ ในขณะเดียวกัน จะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งพิจารณาใน รายละเอียด เช่น จำนวน ตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ เป็นต้น

4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จะต้องใช้นักวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่ต้องการและเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา พยายามรวบรวมข้อมูลทุกด้านมา วิเคราะห์ โดยอาศัยนักวิเคราะห์มาเป็นผู้ปฏิบัติตามหลักตรรกวิทยาและต้องใช้ข้อมูลให้เป็น ประโยชน์ในการหาวิธีแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด

5. การกำหนดแนวปฏิบัติ

การกำหนดแนวปฏิบัติ เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ของฝ่ายบริหารบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) ให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ปัญหาและบรรลุดตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ ขององค์กรในแต่ละขณะ เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้แล้วว่า องค์กรมีความต้องการทรัพยากรบุคคล จำนวนเท่าใด ประเภทใด ในเวลาใด องค์กรสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นแผน ทรัพยากรบุคคลได้ ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ ต้องการ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น เสาะแสวงหาบุคคลใหม่จากภายนอกองค์กร หรือ หากบุคคล ที่อยู่ภายในองค์กร จะต้องกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติของฝ่ายที่รับผิดชอบ เช่น แผนการสรรหา บุคลากร แผนการคัดเลือกและบรรจุ แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรมและ พัฒนา แผนการปรับเปลี่ยนความรู้และทักษะของบุคลากรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ใหม่ขององค์กร แผนการไถ่ถอนบุคลากร แผนการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร แผนการทดแทน

บุคลากรที่มีอยู่ เป็นต้น แผนเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน และเป็นแผนในลักษณะยืดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

6. การตรวจสอบและประเมินผล

การตรวจสอบและประเมินผล เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงานหรือแผนต่างๆ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หลังจากนั้นจะต้องนำผลลัพธ์จากการประเมินผลมาประกอบการเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล และได้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนทุกขั้นตอน ว่าการคาดการณ์กำลังไว้นั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการปฏิบัติ ปรับปรุงบางส่วนที่บกพร่อง ปรับปรุงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพ และมีการการประเมินผลว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานคืออะไร และควรจะทำอย่างไรต่อไปในอนาคต

ในองค์ประกอบที่ 3 จะเห็นได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิก็ไม่ได้ปรับเปลี่ยน ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลยังคงกำหนดเท่าเดิม คือ 6 ขั้นตอน เพียงแต่ได้ให้ข้อคิดเห็นเป็นรายละเอียดในส่วนประกอบของแต่ละขั้นตอนเท่านั้น

องค์ประกอบที่ 4 ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นผลที่ได้จากการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ในช่วงเวลาที่ต้องการในเรื่องผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติม

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการนำผลจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลและผลผลิต มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ

ในเรื่องข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติม คือ ควรจะมีข้อมูลย้อนกลับของผลผลิตด้วย เพื่อจะได้เป็นการตรวจสอบผลผลิตว่าผลผลิตนั้นมีจำนวนตามที่ต้องการ มีคุณสมบัติตามที่กำหนด และได้ในเวลาที่ต้องการหรือไม่ เนื่องจากในบางครั้งไม่มีผู้มาสมัครหรือมาสมัครไม่เพียงพอกับความต้องการที่เปิดรับสมัคร หรือต้องการบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก แต่ไม่มีผู้มาสมัคร ต้องรับสมัครผู้ที่

จบการศึกษาระดับปริญญาโทแทน หรือเปิดรับสมัครแล้วไม่มีผู้มาสมัคร ต้องขยายเวลารับสมัคร ซึ่งอาจไม่ทันในช่วงเวลาที่ต้องการ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. เร่งดำเนินการออกกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่ง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ และระเบียบบริหารบุคลากรใน มหาวิทยาลัย ประกอบกับการมีแผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษา เพื่อความชัดเจนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามสายงาน
2. จัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการวางแผน ทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง มีที่ปรึกษาที่ดี ประกอบกับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

1. รัฐต้องเร่งพิจารณาอนุมัติกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อให้ดำเนินการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน
2. คณะกรรมการในการวางแผนทรัพยากรบุคคลต้องประกอบด้วย ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ ฯลฯ ที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีที่ปรึกษาที่ดี และมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง เพื่อให้ได้แผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
3. รัฐต้องให้ความสำคัญและเท่าเทียมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับ มหาวิทยาลัยเก่าหรือสถาบันการศึกษาอื่น ในการจัดสรรงบประมาณและการให้อัตราบรรจุ

ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ หากกฎหมาย ระเบียบการบริหารงาน แผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่ง ยังไม่ชัดเจน รวมถึงภาระงานของภาควิชา/โปรแกรมวิชา ที่จะให้ลำดับ ความสำคัญอย่างไร
2. บริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมต่อการเป็นข้าราชการ ที่มีความมั่นคงแต่ ค่าตอบแทนต่ำ ทำให้ไม่สามารถรับบุคลากรตามแผนได้ ทั้งในแง่ของจำนวน คุณสมบัติ และใน เวลาที่ต้องการ เนื่องจากไม่มีผู้มาสมัคร หรือผู้มาสมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ รวมถึงการ เปลี่ยนงานหรือการลาออกไปทำงานที่อื่นของบุคลากร

3. การเมืองในองค์กร เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรากฏการณ์การเมืองที่พบเห็นกันทั่วไป เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การสร้างฐานอำนาจและอำนาจของแต่ละฝ่าย รวมถึงความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เป็นต้น ปัจจัยทางการเมืองในองค์กรเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว ได้ถูกส่งเป็นแบบสอบถามไปยังบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระดับมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ทั่วประเทศ แห่งละ 3 ท่าน รวมทั้งสิ้น 120 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 112 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 93.3

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา

เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ คือ		
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.00	หมายถึง	เหมาะสมหรือเป็นไปได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	เหมาะสมหรือเป็นไปได้มาก
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	เหมาะสมหรือเป็นไปได้น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	ไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเด็นต่างๆ สามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็น	ความเหมาะสม/ เป็นไปได้อ (N=120)	
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. ด้านความเหมาะสม	2.75	0.67
2. ด้านความเป็นไปได้อในเชิงบริหาร	2.88	0.55
3. ด้านความเป็นไปได้อในความสามารถทางเทคนิคในการปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	2.78	0.49
4. ด้านความเป็นไปได้อในทรัพยากร กำลังคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ในการดำเนินการตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล	2.66	0.48
ภาพรวมทั้งหมด	2.77	0.40

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้อมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.77) รวมถึงรายด้านมีความเหมาะสมและเป็นไปได้อมากทุกข้อ

ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ ที่มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้อน้อย มีข้อเสนอแนะว่าควรปรับเปลี่ยนดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ด้านความเหมาะสม	1. ต้องจัดสรรอัตรากำลังทั้งสายผู้สอนและสนับสนุนตามภาระงาน โครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัย	12
	2. ต้องวิเคราะห์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่และจัดทำแผนให้สอดคล้องกัน	4
	3. ให้ความรู้ความเข้าใจบุคลากรในองค์การเรื่องแนวโน้มของการพัฒนาองค์การในอนาคต	4
	4. เปลี่ยนแนวความคิดดั้งเดิมในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	4
	5. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาหลักสูตรกับการพัฒนาอาจารย์ประจำหลักสูตร	4
	6. เพิ่มศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน	4
	7. ควรมีแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรที่ระบุ Output และ Outcome ที่เป็นรูปธรรม	4
	8. รัฐควรคืนอัตราเกษียณให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งยังขาดแคลนบุคลากร ทรัพย์สินและรายได้	4
	9. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ควรกำหนดอัตราเป็นข้าราชการ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนมีคุณภาพเข้าทำงาน	4
2. ด้านความเป็นไปได้ในเชิงบริหาร	1. วางแผนแล้วไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ รัฐควรมีการพิจารณาแผนพัฒนาแล้วอนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการตามแผน	5
	2. รัฐควรมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่จะดำเนินการโดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ	4

ตารางที่ 7 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
	3. ควรกำหนดวิธีการสรรหาได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ รวมทั้งจัดสรรงบประมาณสนับสนุน	4
	4. บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องทำงานหนักมาก เพราะขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณในการจ้างบุคลากรเพิ่ม	4
	5. ควรใช้การกำหนดเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นหลักในการพัฒนาเรื่องการวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ แตกต่างจากนโยบายทั่วไปของรัฐ	4
3. ด้านความเป็นไปได้ในความสามารถทางเทคนิคในการปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล จึงทำให้ได้บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง	13
	2. เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาคนโดยมีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	12
	3. ควรมีกรอบยุทธศาสตร์ยคุณภาพมาตรฐานอาจารย์ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย	8
	4. ควรจะต้องมีกระบวนการอบรมผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้และทักษะด้านการบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ	4
	5. ควรมีแผนงานการรับบุคลากรตามจุดเน้น/เด่นของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน	4

ตารางที่ 7 แสดงข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
	6. ผู้บริหารต้องทำงานหนัก และบุคลากรทุกคนต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน	4
4. ด้านความเป็นไปได้ในทรัพยากร กำลังคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล	1. ควรใช้งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสนับสนุนหรือรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินเพิ่มขึ้น	12
	2. รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณและด้านอื่นๆ ให้ยุติธรรมเหมือนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 20 แห่ง	12
	3. กรอบกำลังคนขึ้นกับการกำหนดของคปร. สำนักงานประมาณ และกรมบัญชีกลาง จึงเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4
	4. ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละขนาด	4

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า 1) ด้านความเหมาะสม ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าต้องจัดสรรอัตรากำลังทั้งสายผู้สอนและสนับสนุนตามภาระงาน โครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัย 2) ด้านความเป็นไปได้ในเชิงบริหาร ส่วนใหญ่เสนอแนะว่ารัฐบาลควรมีการพิจารณาแผนของมหาวิทยาลัย แล้วอนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการตามแผน 3) ด้านความเป็นไปได้ในความสามารถทางเทคนิคในการปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่เสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล จึงทำให้ได้บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง 4) ด้านความเป็นไปได้ในทรัพยากรกำลังคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ในการดำเนินการตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่เสนอแนะว่า รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณและด้านอื่นๆ ให้ยุติธรรมเหมือนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 20 แห่ง และควรใช้งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสนับสนุนหรือรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินเพิ่มขึ้น

ความคิดเห็นต่อการดำเนินการที่เป็นไปได้ตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่นำเสนอ ควรปรับปรุงและดำเนินการดังข้อเสนอแนะในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินการที่เป็นไปได้ตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. วิเคราะห์ความต้องการบุคลากรและกำหนดกรอบอัตรากำลังตามหลักสูตร โครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัย	28
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ให้มีคุณสมบัติตามกรอบอัตรา และสรรหาบุคลากรเพิ่มในส่วนที่ขาด	28
3. มีสวัสดิการ/แรงจูงใจมากพอที่จะทำให้บุคลากรอยู่กับมหาวิทยาลัย ไม่เกิดการสละไปไหน รวมถึงการส่งเสริมให้ทุนศึกษาต่อแก่บุคลากร	20
4. รัฐควรจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยอย่างเป็นธรรมและเพียงพอ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม โดยพิจารณาถึงข้อจำกัด ความจำเป็น มิใช่จัดสรรให้ตามจำนวนนักศึกษา	20
5. ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ให้มองและตระหนักในภาพรวมของมหาวิทยาลัย คำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน	20
6. การประเมินทรัพยากรบุคคล โดยวิเคราะห์งาน จัดการทำงานให้สัมพันธ์กัน และจัดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	20
7. วิธีดำเนินการต้องมีการประชุมและลงมติให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับแผน ทรัพยากรบุคคล และมอบหมายให้หน่วยงานดำเนินการอย่างจริงจัง มีการกำหนด เป็นผลผลิต ตัวชี้วัดที่ชัดเจน และวัดผลงานอย่างจริงจัง	16
8. การปรับหน่วยงานให้เข้ากับบริบทและสภาพความเป็นจริง รองรับการเปลี่ยนแปลงสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ จัดองค์การให้มีความคล่องตัว จัดตามงาน ไม่ใช่จัดตามคน	16
9. มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้ และมีระเบียบ บริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	16

ตารางที่ 8 แสดงข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินการที่เป็นไปได้ตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
10. ลดขั้นตอนการพิจารณาของภาครัฐลง ในการเสนอแผนให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ	12
11. รัฐต้องชัดเจนเรื่องนโยบาย ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ และกำหนดทิศทาง บทบาท หน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่แน่นอน	12
12. รัฐควรคืนอัตราเกษียณให้กับมหาวิทยาลัย เพราะบุคลากรอัตราจ้างขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพยังด้อยกว่าข้าราชการ	8
13. มหาวิทยาลัยต้องมีแผนพัฒนาระยะยาวไว้ก่อนข้างชัดเจน 15-20 ปี มีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตในสาขาและจำนวนที่ชัดเจน จึงจะเห็นภาพความต้องการกำลังคนทั้งหมด	8
14. ควรมีการนำเจตคติและภาวะผู้นำขององค์การเป็นองค์ประกอบหรือตัวแปรในการดำเนินการ	8
15. รูปแบบที่เสนอ หากได้ดำเนินการและมีข้อมูลที่ต้องสนับสนุน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการ	4
16. ควรจัดสัมมนาเรื่องรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้กับผู้บริหาร	4

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า เพื่อให้การดำเนินการที่เป็นไปได้ตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนใหญ่เสนอแนะให้วิเคราะห์ความต้องการบุคลากรและกำหนดกรอบอัตรากำลังตามหลักสูตร โครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัย และพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้มีคุณสมบัติตามกรอบอัตรา และสรรหาบุคลากรเพิ่มในส่วนที่ขาด

ส่วนข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏโคราช

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ให้อิสระแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ที่จะกำหนดความเชี่ยวชาญและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะกับบริบทของราชภัฏนั้นๆ	16
2. มีการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	12
3. มหาวิทยาลัยต้องกำหนดทิศทางของตนเองให้ชัดเจนว่าจะมุ่งไปทางใด จะเน้นอัตลักษณ์อย่างไร จึงจะสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม	12
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต้องมีแผนที่ชัดเจนในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเป็นพี่เลี้ยงอบรมให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏก่อน	12
5. ควรมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามแผน มีการตรวจสอบ ประเมินผล และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	8
6. การจัดสรรอัตราบุคลากรและงบประมาณ ควรเป็นระบบและใช้เกณฑ์เดียวกัน ทุกมหาวิทยาลัยของรัฐ	8
7. ควรมีการศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลในกลุ่มราชภัฏที่มีขนาดและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน	8
8. ทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน รวมกำลังในศาสตร์และสาขาที่เอื้อประโยชน์ต่อกันได้	4
9. หากมหาวิทยาลัยมีคนที่มีความรู้ มีงบประมาณเพียงพอ ย่อมวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4
10. สภาพแวดล้อมภายนอกควรมีเรื่องเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลด้วย	4
11. บุคลากรยังยึดติดกับการเป็นข้าราชการ ไม่พอใจกับระบบพนักงานมหาวิทยาลัย หากมีหน่วยงานใดให้สิ่งตอบแทนดีกว่าก็ลาออกไปหน่วยงานใหม่	4
12. มหาวิทยาลัยควรได้รับการสนับสนุนด้านอัตรากำลังเพิ่มในสาขาที่ขาดแคลน	4

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏโคราช ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าควรให้อิสระแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ที่จะกำหนดความเชี่ยวชาญและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะกับบริบทของราชภัฏนั้นๆ โดยมหาวิทยาลัยต้องกำหนดทิศทางของตนเองให้ชัดเจนว่าจะมุ่งไปทางใด จะเน้นอัตลักษณ์อย่างไร จึงจะสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม และมีการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พัฒนาขึ้นโดยกระบวนการที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ รวมทั้งความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติตามที่ได้นำเสนอแล้วในบทที่ 1-4 โดยในบทนี้จะ นำเสนอการสรุปผลการวิจัย ซึ่งทำให้ได้รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การกำหนดแนวปฏิบัติ
6. การตรวจสอบและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 4 ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

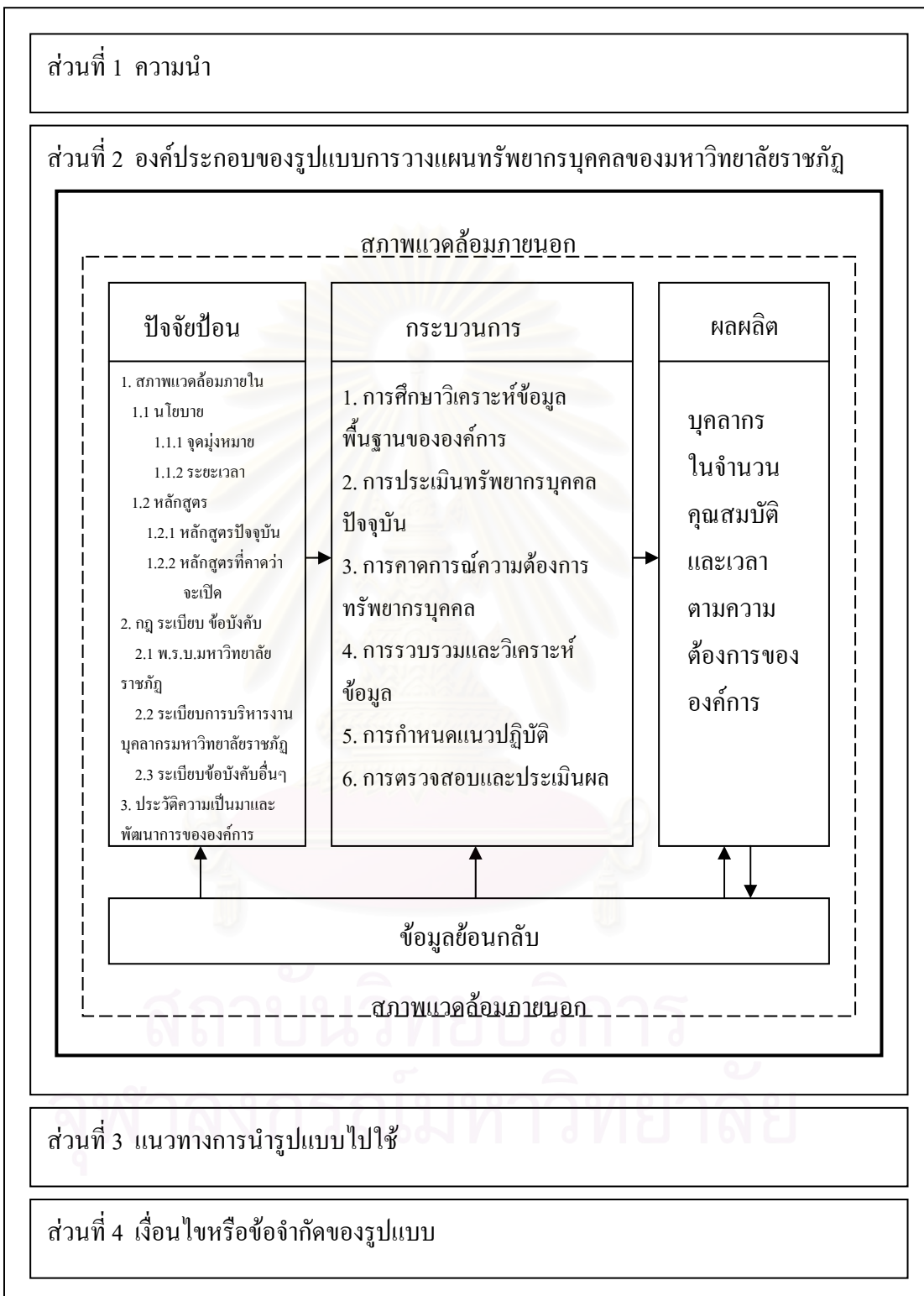
องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

โดยสามารถอธิบายด้วยแผนภูมิ ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสมุทร



ส่วนที่ 1 ความนำ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นการล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หรือ การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นก้าวแรกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความสามารถตามมาตรฐานเหมาะสมกับงาน และพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่ ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถที่จะตอบโต้หรือแสดงปฏิกิริยาต่อสิ่งกดดันจากภายนอกได้ไม่ว่าจะมีองค์กรที่มีการจัดโครงสร้าง มีระบบการทำงานหรือมีการวางแผนที่รอบคอบสักเพียงใด สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ถ้าความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติ

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรทั่วไปควรให้ความสนใจเป็นอันดับต้นๆ ของการบริหารงาน เพราะองค์กรที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีบทบาทมากขึ้น การพัฒนารูปแบบต่างๆ ของการบริหารก็ยิ่งมีมากขึ้น ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงทวีความสำคัญไปด้วย

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมกำหนดความต้องการและการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติความสามารถตามมาตรฐานและความเหมาะสมกับงาน ทำได้โดยการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคล ที่มีทักษะตามที่ต้องการเพื่อกำหนดจำนวนและลักษณะของบุคลากรที่จะสรรหาเข้ามาให้เหมาะสมกับงานหรือ ทดแทนบุคลากรที่ออกจากงาน สถาบันอุดมศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมนี้ให้มาก โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในหมวดเงินเดือนในเรื่องการรับบุคลากรใหม่ การวางแผนกำลังคนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถาบัน และเนื่องด้วยทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง ภารกิจที่รับผิดชอบสอน วิจัย บริการชุมชน และทะนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่สำคัญ เพราะทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 และกฎหมายนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 มีจำนวนทั้งสิ้น 41 แห่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนมได้ยุบรวมกับมหาวิทยาลัยนครพนม จึงเหลือมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งสิ้น 40 แห่ง ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาแผ่นดิน พัฒนาพลังการเรียนรู้ เชิดชูปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลិតครูและส่งเสริมวิทย์ฐานะครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ปรับเปลี่ยนมาจากสถาบันราชภัฏ ซึ่งอยู่ในช่วงการวางแผนและพัฒนาเพื่อให้มีศักยภาพทัดเทียมมหาวิทยาลัยอื่นๆ ฉะนั้น การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่ต้องรีบดำเนินงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ มาร่วมกันดำเนินงานพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้บรรลุตามภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล และข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจรวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ภารกิจ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์การ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ทรัพยากรด้านบุคลากร การเงินงบประมาณ อาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนการรับนักศึกษา รวมถึงหลักสูตรการเรียนการสอน และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

1.1 นโยบายของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยว่าจะมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยไปด้านใด ส่งผลถึงการเปิดหลักสูตรที่เน้นความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

1.2 หลักสูตรที่เปิดสอน จะเป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ประกอบการประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยรวบรวมข้อมูลบุคลากรปัจจุบันจากหลักสูตรที่เปิดสอน และสำรวจความต้องการบุคลากรเพิ่มจากหลักสูตรที่คาดว่าจะเปิดสอนในอนาคต

2. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และระเบียบการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงให้เห็นว่าองค์การมีพัฒนาการและการเติบโตในแต่ละช่วงอย่างไร ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนาจากอดีตเป็นสถาบันผลิตครู ต่อมามีการเปิดหลักสูตรสาขาวิชาชีพอื่นที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ
 2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน
 3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล
 4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
 5. การกำหนดแนวปฏิบัติ
 6. การตรวจสอบและประเมินผล
- ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เป็นขั้นแรกที่นักวางแผนทรัพยากรบุคคลควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรต่างๆ มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงาน โครงการ หรือที่เรียกรวมกันว่า แผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเสมือนแผนที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย สิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กร ให้ถ่องแท้ เพื่อให้สามารถมีคนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ตามทักษะความสามารถที่ต้องการ

การวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษานโยบายและแผนขององค์กร เพื่อให้แผนกำลังคน เป้าหมาย แผนงาน และงบประมาณขององค์กรในระยะเวลาที่ต้องการมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงแนวความคิด นโยบายของการบริหารตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง เช่น กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ภาวะเงินเฟ้อ การว่างงาน ค่านิยมของการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ว่าแต่ละส่วนส่งผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรบุคคลอย่างไร และตามปกติองค์กรจะต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขึ้นก่อน แล้วจึงกำหนดว่าในช่วงเวลานั้นองค์กรมีเป้าหมาย แผนงานและงบประมาณเป็นอย่างไร ระยะเวลาที่เหมาะสม คือ ระหว่าง 3-5 ปี เพราะจะไม่สั้นจนเกินไปจนมองไม่เห็นผลและไม่ยาวเกินไปจนปรับปรุงและประเมินผลได้ยาก

2. การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน

การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายในทั่วไปขององค์กร ได้แก่ จำนวนบุคลากร และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร ทำการวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง จากการดูตำแหน่งงาน ขอบเขตการปฏิบัติงาน คุณสมบัติของบุคลากร ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย โดยวิเคราะห์จากข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีอยู่ว่าเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือใช้วิธีการสอบถามและตรวจสอบ คือ สอบถามข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานย่อยแล้วนำมาสรุปเป็นข้อมูลในภาพรวมของทั้งองค์กร

3. การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล

การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล ต้องคาดการณ์และระบุได้พร้อมว่า ในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไร เท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

เป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์กรในอนาคต อันเกิดจากแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร เป็นการกำหนดความต้องการจำนวนคนงานที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เป็นการคาดคะเนว่าจะมีบุคลากรเกษียณอายุราชการ การปลดถ่าย การแต่งตั้ง ความต้องการด้านกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการจ้างงานขององค์กรต่างๆ ในระยะเวลาช่วงการวางแผนเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับการผลิตกำลังคน

ต้องมีข้อมูลของบุคลากรปัจจุบันว่า มีจำนวนเท่าใด ความรู้ความสามารถ ทักษะเป็นอย่างไร มีบุคคลใดที่สามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ได้บ้างหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันจะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งพิจารณาในรายละเอียด เช่น จำนวน ตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ เป็นต้น

4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จะต้องใช้นักวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่ต้องการและเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา พยายามรวบรวมข้อมูลทุกด้านมาวิเคราะห์ โดยอาศัยนักวิเคราะห์มาเป็นผู้ปฏิบัติตามหลักตรรกวิทยาและต้องใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการหาวิธีแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด ซึ่งจะกำหนดโครงสร้างขององค์กรแสดงตำแหน่งที่มีอยู่ว่าองค์กรต้องการตำแหน่งใดบ้าง ในระดับใดและมีปริมาณเท่าใด พร้อมกับกำหนดตัวบุคคลลงไปให้เหมาะสมกับตำแหน่งและคุณสมบัติของบุคคลล่วงหน้าไปตามระยะเวลาของแผนที่ได้กำหนดไว้

5. การกำหนดแนวปฏิบัติ

การกำหนดแนวปฏิบัติ เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ของฝ่ายบริหารบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) ให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ปัญหาและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรในแต่ละขณะ เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้แล้วว่า องค์กรมีความต้องการทรัพยากรบุคคลจำนวนเท่าใด ประเภทใด ในเวลาใด องค์กรสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นแผนทรัพยากรบุคคลได้ ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น เสาะแสวงหาบุคคลใหม่จากภายนอกองค์กร หรือ หาจากบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร จะต้องกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติของฝ่ายที่รับผิดชอบ เช่น แผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือกและบรรจุ แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการปรับเปลี่ยนความรู้และทักษะของบุคลากรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ขององค์กร แผนการไถ่เกื้อบุคลากร แผนการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร แผนการทดแทนบุคลากรที่มีอยู่ เป็นต้น แผนเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน และเป็นแผนในลักษณะยึดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

6. การตรวจสอบและประเมินผล

การตรวจสอบและประเมินผล เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงานหรือแผนต่างๆ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หลังจากนั้นจะต้องนำผลลัพธ์จากการประเมินผลมาประกอบการเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล และได้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนทุกขั้นตอน ว่าการคาดการณ์กำลังไว้นั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการปฏิบัติ ปรับปรุงบางส่วนของที่บกพร่อง ปรับปรุงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานคืออะไร และควรจะทำอย่างไรต่อไปในอนาคต

องค์ประกอบที่ 4 ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นผลที่ได้จากการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ในช่วงเวลาที่ต้องการ

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการนำผลจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลและผลผลิต มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

นอกจากแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ตามรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลมาแล้ว เมื่อผู้วิจัยนำไปสอบถามความเหมาะสมและเป็นไปได้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ข้อมูลเพิ่มเติมที่สามารถนำมาเป็นส่วนประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในส่วนที่ 3 นี้ โดยได้เพิ่มเติม ข้อ 3 และ ข้อ 4 ซึ่งนำเสนอเป็นแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้

1. เร่งดำเนินการออกกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ และระเบียบบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัย ประกอบกับการมีแผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษา เพื่อความชัดเจนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามสายงาน

2. จัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง มีที่ปรึกษาที่ดี ประกอบด้วยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
3. งบประมาณในการดำเนินงานด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรใช้งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสนับสนุน และรัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินเพิ่มขึ้น
4. ควรให้อิสระแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ที่จะกำหนดความเชี่ยวชาญและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะกับบริบทของราชภัฏนั้นๆ โดยมหาวิทยาลัยต้องกำหนดทิศทางของตนเองให้ชัดเจนว่าจะมุ่งไปทางใด จะเน้นอัตลักษณ์อย่างไร จึงจะสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม และมีการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

จากเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบตามรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลมาแล้ว เมื่อผู้วิจัยนำไปสอบถามความเหมาะสมและเป็นไปได้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็ไม่มีข้อมูลเพิ่มเติมที่สามารถนำมาเป็นส่วนประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในส่วนที่ 4 นี้ จึงนำเสนอเป็นเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ ดังนี้

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

1. รัฐบาลต้องเร่งพิจารณาอนุมัติกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อให้ดำเนินการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน และควรอนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการตามแผน
2. คณะกรรมการในการวางแผนทรัพยากรบุคคลต้องประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ ฯลฯ ที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีที่ปรึกษาที่ดี และมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง เพื่อให้ได้แผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
3. รัฐบาลต้องให้ความสำคัญและเท่าเทียมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมหรือสถาบันการศึกษาอื่น ในการจัดสรรงบประมาณการให้อัตรารับรองและด้านอื่นๆ

ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ หากกฎหมาย ระเบียบการบริหารงาน แผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่ง ยังไม่ชัดเจน รวมถึงภาระงานของภาควิชา/โปรแกรมวิชา จะทำให้ลำดับความสำคัญอย่างไร
2. บริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมต่อการเป็นข้าราชการ ที่มีความมั่นคง แต่ค่าตอบแทนต่ำ ทำให้ไม่สามารถรับบุคลากรตามแผนได้ ทั้งในแง่ของจำนวน คุณสมบัติ และในเวลาที่ต้องการ เนื่องจากไม่มีผู้สมัคร หรือผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ รวมถึงการเปลี่ยนงานหรือการลาออกไปทำงานที่อื่นของบุคลากร
3. การเมืองในองค์กร เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรากฏการณ์การเมืองที่พบเห็นกันทั่วไป เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การสร้างฐานอำนาจและอาณาจักรของแต่ละฝ่าย รวมถึงความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เป็นต้น ปัจจัยทางการเมืองในองค์กรเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวทางการทำแผนทรัพยากรบุคคล
ตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทางการทำแผนทรัพยากรบุคคล ตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผู้วิจัยศึกษาและได้นำเสนอเป็นรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แนวทางการทำแผนจะช่วยให้ นักวางแผนหรือผู้ที่จะนำรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผู้วิจัยเสนอไปใช้ได้เป็นอย่างดีและเป็นรูปธรรม โดยง่ายและสะดวกขึ้น ถ้าใช้แนวการเขียนหรือสร้างแผนตามนี้ ซึ่งผู้ใช้รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำได้โดยการหาข้อมูลมาประกอบในประเด็นตามที่กำหนดในรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ (ข้อมูลที่กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

.....

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ปัจจัยป้อน

1.1 สภาพแวดล้อมภายใน ที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

1.1.1 นโยบายของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

1.1.1.1 จุดมุ่งหมาย (ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย)

.....

1.1.1.2 ระยะเวลา (แผนนี้จะนำไปใช้ในระยะเวลาใด)

.....

1.1.2 หลักสูตรที่เปิดสอน

1.1.2.1 หลักสูตรที่เปิดสอนในปัจจุบัน (โดยแยกทำเป็นแต่ละหลักสูตร เพื่อนำไป
คิดรวมในการวางแผนทรัพยากรบุคคลต่อไป)

ชื่อสาขาวิชา

ระดับการศึกษา

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> อนุปริญญา | <input type="radio"/> ปริญญาตรี 4 ปี |
| <input type="radio"/> ปริญญาตรี 2 ปีหลัง | <input type="radio"/> ประกาศนียบัตรบัณฑิต |
| <input type="radio"/> ปริญญาโท | <input type="radio"/> ปริญญาเอก |

จำนวนอาจารย์ปัจจุบัน

จำนวนนักศึกษาปัจจุบัน

อัตราส่วนระหว่างจำนวนอาจารย์กับจำนวนนักศึกษา

1.1.2.2 หลักสูตรที่คาดว่าจะเปิดสอน (โดยแยกทำเป็นแต่ละหลักสูตร เพื่อนำไป
คิดรวมในการวางแผนทรัพยากรบุคคลต่อไป)

ชื่อสาขาวิชา

ระดับการศึกษา

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> อนุปริญญา | <input type="radio"/> ปริญญาตรี 4 ปี |
| <input type="radio"/> ปริญญาตรี 2 ปีหลัง | <input type="radio"/> ประกาศนียบัตรบัณฑิต |
| <input type="radio"/> ปริญญาโท | <input type="radio"/> ปริญญาเอก |

จำนวนอาจารย์ปัจจุบัน

จำนวนอาจารย์ที่ต้องการเพิ่ม

คุณสมบัติของอาจารย์ที่ต้องการ

.....

.....

จำนวนนักศึกษาที่คาดว่าจะรับ

อัตราส่วนระหว่างจำนวนอาจารย์กับจำนวนนักศึกษา

1.2 กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

1.2.1 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (ส่วนที่ส่งผลต่อการวางแผน
ทรัพยากรบุคคล)

.....
.....
.....

1.2.2 ระเบียบการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ส่วนที่ส่งผลต่อการ
วางแผนทรัพยากรบุคคล)

.....
.....
.....

1.2.3 อื่นๆ (กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง).....

.....
.....
.....

1.3 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์การ (ส่วนที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากร
บุคคล).....

.....
.....
.....

2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ขั้นตอน ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทาง
ในการดำเนินการ ดังนี้

2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ (ข้อมูลปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากร
บุคคล)

.....
.....
.....

2.2 การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน (ข้อมูลหลักสูตรที่เปิดสอน จำนวนอาจารย์ จำนวน
นักศึกษา อัตราส่วนระหว่างจำนวนอาจารย์กับจำนวนนักศึกษา)

.....
.....
.....

2.3 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล (ข้อมูลหลักสูตรที่คาดว่าจะเปิดสอน จำนวน
อาจารย์ปัจจุบัน จำนวนอาจารย์ที่ต้องการเพิ่ม คุณสมบัติของอาจารย์ที่ต้องการจำนวนนักศึกษาที่
คาดว่าจะรับ อัตราส่วนระหว่างจำนวนอาจารย์กับจำนวนนักศึกษา)

.....
.....
.....

2.4 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการแข่งขันในตลาดแรงงานและระหว่างองค์กร (ข้อมูลความ
ต้องการอาจารย์ตามคุณสมบัติที่กำหนดในตลาดแรงงาน ข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือน รายได้ สวัสดิการ
ที่อาจารย์จะได้รับ)

.....
.....
.....

2.5 การกำหนดกรอบคุณภาพของบุคลากรที่นอกเหนือจากคุณสมบัติหรือคุณภาพที่ต้องการ
(ข้อมูลคุณสมบัติของอาจารย์ที่ต้องการ และคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติม)

.....
.....
.....

2.6 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ข้อมูลทรัพยากร
บุคคลปัจจุบัน และข้อมูลความต้องการทรัพยากรบุคคล มาวิเคราะห์ว่าองค์กรต้องการตำแหน่ง
ใดบ้าง ในระดับใด และมีปริมาณเท่าใด พร้อมกับกำหนดตัวบุคคลลงไปให้เหมาะสมกับตำแหน่ง
และคุณสมบัติของบุคคลล่วงหน้าไปตามระยะเวลาของแผนที่ได้กำหนดไว้).....

.....
.....
.....

2.7 การกำหนดแนวปฏิบัติ (ข้อมูลแนวปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ของฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ)

.....

.....

.....

2.8 การตรวจสอบและประเมินผล (ข้อมูลผลจากการปฏิบัติตามแผน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ).....

.....

.....

.....

3. ผลผลิต (ข้อมูลจำนวนบุคลากร และคุณสมบัติของบุคลากร ที่รับเข้ามาในช่วงเวลาที่ต้องการ)

.....

.....

.....

.....

.....

4. ข้อมูลย้อนกลับ (ข้อมูลปัญหาและอุปสรรค จากปัจจัยป้อน กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล และผลผลิต)

.....

.....

.....

.....

.....

5. สิ่งแวดล้อมภายนอก

5.1 ด้านเศรษฐกิจ (ส่วนที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล)

.....

.....

.....

4.2 ด้านสังคม วัฒนธรรม (ส่วนที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล)

.....

.....

.....

4.3 ด้านการเมือง การปกครอง (ส่วนที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล)

.....

.....

.....

4.4 ด้านเทคโนโลยี (ส่วนที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล)

.....

.....

.....

ในองค์ประกอบส่วนที่ 2 ที่นักวางแผนทรัพยากรบุคคลต้องนำองค์ประกอบทั้งหมดมาพิจารณาดูในแต่ละส่วน และพิจารณาในส่วนที่แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันด้วย ซึ่งในที่สุดจะส่งผลทำให้ได้ผลผลิต คือ บุคลากรในจำนวน คุณสมบัติ และเวลาตามที่ต้องการ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ (เป็นการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้โดยอาศัยแบบตรวจสอบ)

มีการออกกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ และระเบียบบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัย ประกอบกับการมีแผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษา

มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง มีที่ปรึกษาที่ดี ประกอบกับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล

มีงบประมาณในการดำเนินงานด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

1. เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ (เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติตามเงื่อนไขโดยอาศัยแบบตรวจสอบ)

- รัฐบาลพิจารณาอนุมัติกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- คณะกรรมการในการวางแผนทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล
- รัฐให้ความสำคัญเป็นธรรมและเท่าเทียมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมหรือสถาบันการศึกษาอื่น ในการจัดสรรงบประมาณ การให้อัตรารับรองและด้านอื่นๆ

2. ข้อจำกัดของรูปแบบ (ส่วนในข้อจำกัด ได้เปิดว่างให้ผู้ใช้รูปแบบเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) การสร้างรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น และ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 5 เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ความนำ 2) องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 4) เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ ซึ่งในบทที่ 6 นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ในส่วนของการอภิปรายผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะขออภิปรายส่วนของรูปแบบสมมุติที่นำเสนอในบทที่ 5 ซึ่งเป็นผลการวิจัย โดยจะนำเสนอการอภิปรายใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) อภิปรายในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ 2) อภิปรายในส่วนของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 3) อภิปรายในส่วนของเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ นอกจากการอภิปรายผลการวิจัยแล้วในบทนี้ผู้วิจัยยังได้นำเสนอข้อเสนอแนะในการวิจัยมาแสดงด้วย โดยแบ่งการเสนอแนะออกเป็น 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และ 3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยขออภิปรายส่วนของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยจะนำเสนอการอภิปรายใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) อภิปรายในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ 2) อภิปรายในส่วนของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 3) อภิปรายในส่วนของเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การอภิปรายในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ

ในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบนั้น ผู้วิจัยนำผลการศึกษาข้อมูลปัจจุบันในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาอภิปราย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนามาจากวิทยาลัยครู โดยมีภารกิจหลักคือการผลิตครู จึงมีอาจารย์ส่วนใหญ่ที่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านครู ซึ่งเมื่อจำนวนสัดส่วนอาจารย์ทั้งหมดก็จะพบว่า มีจำนวนอาจารย์สาขาการศึกษา มากกว่าสาขาอื่น แต่ต่อมาในปี 2538 มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ทำให้สถานะเป็นสถาบันราชภัฏ และในปี 2547 มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการขยายสาขาวิชามากขึ้น มีหลักสูตรใหม่ๆ เพิ่มขึ้น มีคณะใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเปิดสอนในสาขาวิชาต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษาและท้องถิ่น ทำให้มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เช่น อาจารย์ไม่มีวุฒิการศึกษาจบตรงตามสาขาวิชาที่ตนสอน มีสาขาวิชาที่เปิดสอนแต่มีสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่เป็นตามเกณฑ์กลางมาตรฐานอุดมศึกษา จำนวนอาจารย์ที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคตอันใกล้มีเป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกันมีการจ้างอาจารย์พิเศษและอาจารย์อัตราจ้างเป็นจำนวนมาก รวมทั้งยังพบว่าอาจารย์ส่วนหนึ่งนอกจากจะทำหน้าที่สอนแล้วต้องทำภารกิจด้านอื่นที่นอกเหนือจากงานสอน เช่น ทำงานด้านธุรการ ทำให้เกิดความขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนและส่งผลให้เป็นข้อจำกัดในบทบาทของมหาวิทยาลัย ที่ทำให้อาจารย์จำนวนหนึ่งไม่อาจทำหน้าที่ของตนตามที่ได้ศึกษามา แต่เพื่อแสดงถึงความพร้อมมหาวิทยาลัยจึงมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถสอนวิชาในสาขาที่ไม่เคยเรียนมา จึงมีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่จบทางวิชาครูแต่ไปศึกษาต่อหรืออบรมเพื่อจะสอนในสาขาอื่น เช่น ทางคอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น (ทรงพล โสภณ, 2546)

ในส่วนของงบประมาณนั้น ผู้วิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้รับการพัฒนาสนับสนุนด้านงบประมาณและอัตรากำลังอย่างเพียงพอ จึงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจของสถาบันรวมถึงความเชื่อถือทางสังคม จากข้อมูลที่ปรากฏใน ทรงพล โสภณ (2546) ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้รับความเชื่อถือเทียบเท่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เมื่อเกิดการขาดงบประมาณและขาดความเชื่อถือจึงทำให้มีผู้สนใจสมัครเข้าเรียนน้อย และการโอนไปทำงานในมหาวิทยาลัยอื่นของอาจารย์ที่มีวุฒิสูงขึ้น อีกทั้งส่งผลต่อการขาดแคลนอาจารย์บางสาขาต่างๆ ที่มีอัตรากำลังที่จะบรรจุได้ แต่ไม่มีผู้สนใจมาสมัครเพื่อทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยเห็นว่า ที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะปัจจุบันการแข่งขันในตลาดแรงงานและการแข่งขันระหว่างองค์กรมีสูง ในการที่จะรับคนที่มีคุณภาพ และผู้ที่จบการศึกษาในสาขาที่ขาดแคลนหรือสาขาวิชาชีพที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น วิศวกร นักคอมพิวเตอร์ ให้มาทำงานในองค์กรของตนนั้นบุคคลเหล่านี้มีโอกาสที่จะเลือกหน่วยงานที่ทำงานได้มาก ทำให้ส่วนใหญ่ไม่เลือกที่จะ

มาทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยงานราชการ มีอัตราเงินเดือนและสวัสดิการอื่นน้อยกว่าบางหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานเอกชน การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรพิจารณาจากคุณสมบัติของอาจารย์ที่ต้องการประกอบกับกฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบในการสรรหา การบรรจุ และการจ้างไว้ซึ่งบุคลากร เป็นต้น เพื่อสามารถจูงใจให้มีผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาทำงานในองค์กรมากขึ้น

จากการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีผู้เสนอแนะเพื่อให้การดำเนินการตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเป็นไปได้ ว่า ควรมีการปรับหน่วยงานให้เข้ากับบริบทและสภาพความเป็นจริง รองรับการเปลี่ยนแปลงสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ รวมถึงการจัดองค์การให้มีความคล่องตัว แนวทางการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงควรจัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (2545-2549) ที่ระบุว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งจัดทำโครงสร้างระบบและระเบียบการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับสถานะนิติบุคคล ปรับปรุงหลักสูตรเดิม เช่น ยุบเลิกโปรแกรมวิชาที่ไม่ตอบสนองความต้องการของสังคม และท้องถิ่นและมีต้นทุนการผลิตสูง ขณะเดียวกันให้พัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่เป็นที่ต้องการของสังคม เช่น สาขาวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นความต้องการของประเทศในอนาคต สาขาวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาอื่นๆ ที่สนับสนุนธุรกิจและอุตสาหกรรม บริการและการค้าในกลุ่มประเทศเอเชีย เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น สาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ บัญชี การบริหารการขนส่งและการจัดการทรัพยากรการผลิต สาขาวิชาทางด้านการค้าระหว่างประเทศและสาขาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการ เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องสอดคล้องกับแนวทางของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (2545-2549) ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการประกันคุณภาพทุกสาขาวิชาให้เป็นรูปธรรม ชัดเจน เป็นที่ยอมรับสอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของท้องถิ่นและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 43 ที่ระบุให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก

นอกจากนี้สถาบันราชภัฏยังต้องดำเนินการพัฒนาอาจารย์ในสาขาหรือโปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ โดยจัดสรรทุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทุกสาขาวิชา เพื่อให้สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการศึกษา 1:15 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ 1:10 และสาขาศิลปศาสตร์ 1:18 (สำนักงานสภาสถาบัน

ราชภัฏ, 2547) ที่ได้กำหนดไว้และการขยายการเกษียณอายุราชการของอาจารย์โดย เฉพาะในสาขา ที่ขาดแคลนตามนโยบายของรัฐที่ขยายอายุเกษียณราชการถึง 65 ปี และการจ้างบุคลากร โดยเฉพาะ ควรมีระบบการจ้างนอกเวลาเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์

จะเห็นว่า บุคลากรที่มีคุณภาพควรมีคุณสมบัติที่สามารถทำงานได้นอกเหนือจาก ความรู้ในสาขาที่สำเร็จการศึกษามา สามารถทำหน้าที่ได้หลากหลาย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยเห็นว่ากรอบคุณภาพมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบัน นอกจากองค์การ ต่างๆ ต้องการรับบุคลากรให้ตรงกับสายงานแล้ว องค์การที่จะมีศักยภาพในการแข่งขันสูงต้องมี บุคลากรที่มีศักยภาพสูงนอกเหนือจากที่กำหนดสำหรับงานในหน้าที่ ซึ่งคุณสมบัตินี้รวมถึงการเป็น ผู้รู้ในสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Society) และเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญใน สังคมที่กำหนดให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อีกทั้งยังต้องเป็น บุคลากรที่สามารถเป็นทั้งผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (Change Receptor) ได้ด้วย (ปองสิน วิเศษศิริ, 2550) ซึ่งตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารหลักสูตร ในระดับบัณฑิตศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ก็ได้กำหนดคุณสมบัติของ อาจารย์ที่สอนในระดับปริญญาโทและเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ต้องจบการศึกษาระดับปริญญา เอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ และต้องมีงานวิจัยอื่นที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่ง ของวิทยานิพนธ์ด้วย สำหรับในระดับปริญญาเอก อาจารย์ที่สอนในระดับปริญญาเอกและเป็นที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอก และต้องมีงานวิจัยอื่นที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่ง ของวิทยานิพนธ์ด้วย จึงจะสอนและเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ (สำนักมาตรฐานและ ประเมินผลอุดมศึกษา, 2548)

2. การอภิปรายในส่วนของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาขึ้นจาก การวิจัยครั้งนี้ สามารถขยายผลให้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ กระบวนการวิจัยตามกรอบทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบและการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านดังนำเสนอในบทที่ 1 เพื่อให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งผ่านการตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง ในการนำ รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละ แห่ง ต้องพิจารณาบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ขนาด ระดับเทคโนโลยี การจัดองค์การ รวมถึง วัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น อย่างไรก็ตามนักวิชาการด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล เช่น

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) สุรนันทา เลาหันทน์ (2546) และวิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้เสนอแนะข้อควรพิจารณาประกอบการนำไปปฏิบัติในแนวทางที่สอดคล้องกัน ดังนี้

2.1 จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ให้กระจ่างชัดเจน เพราะการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่สำคัญควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับได้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย และจะต้องจัดทำโครงสร้างแผนงานทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับภาระหน้าที่ งานขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อไม่ให้อยู่ในลักษณะคนล้นงานหรืองานล้นคน

2.2 พิจารณาสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลาออก การเกษียณอายุราชการ เพราะภาวะเหล่านี้อาจทำให้การกำหนดแผนกำลังคนผิดพลาดได้ง่าย เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่หน่วยงานรับบุคคลเข้าทำงานฝึกฝนจนเกิดความชำนาญแล้ว แต่หน่วยงานไม่สามารถธำรงรักษา โน้มน้าวจิตใจให้เขาทำงานอยู่ต่อไปได้ เพราะปัญหาสภาพการทำงาน หรือค่าตอบแทนไม่เป็นที่น่าพอใจ บุคลากรจึงลาออก การกำหนดค่าตอบแทน ค่าตอบแทนไม่ว่าเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพราะบุคลากรที่ทำงานต้องการได้รับค่าตอบแทนการปฏิบัติอาชีพอย่างเป็นธรรม และพอเพียงแก่การดำรงชีพ นอกจากค่าตอบแทนเป็นตัวเงินยังต้องการสิ่งตอบแทนเป็นน้ำใจ การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงต้องคำนึงถึงและกำหนดสิ่งตอบแทนในรูปแบบต่างๆ โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมด้วย

2.3 การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องเน้นศักยภาพของบุคลากร ในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เป็นสำคัญ และไม่เสียเวลากับการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายตำแหน่งงานบ่อยๆ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง และการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องเน้นวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่ทันสมัย โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและนโยบายการดำเนินงาน คำนึงถึงสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. การอภิปรายในส่วนของเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ เป็นต้น คณะกรรมการในการวางแผนทรัพยากรบุคคลควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และยึดมั่นในนโยบายการ

ทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีที่ปรึกษาที่ดี และใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาทำงานร่วมกัน

ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะ นำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ โดยเป็นผู้เชื่อม ประสานระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในบังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผลจากการศึกษากลยุทธ์การ พัฒนาบทบาทหัวหน้างาน พบว่ามีกลวิธีที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการใช้ จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้รับโอกาสสูงสุด คือ การพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เพื่อเป็นหลักและแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อม มีศักยภาพและสามารถ ปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กรอย่างเหมาะสม ทำให้สามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2544, ปองสิน วิเศษศิริ, 2549)

ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านสมาชิกและการประสานงานอย่างเป็นระบบ เพื่อทำ ให้องค์กรสามารถเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้จะต้องมีความคิดก้าวไกล เปิดกว้างและจะต้องมีความกล้าทดลองทำ สิ่งใหม่ๆ ต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญส่วนตัว รวมไปถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ รัชญา ผลอนันต์ (2546) ที่ได้ระบุถึงแนวคิดว่าการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะเป็นกุญแจสำคัญในการบริหาร ทรัพยากรยุคใหม่ ซึ่งให้ความสนใจกับการบริหารความรู้คือ การใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างสภาพ แวดล้อมที่คนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตามต้องการ มีการแลกเปลี่ยนและใช้ ข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของตนและนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์แก่องค์กร วิธีการหรือกิจกรรมที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะทั้งที่เป็น ทางการและไม่ใช่ทางการ ส่วนหนึ่งของจุดมุ่งหมายของการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ทำงานต้องไม่เป็นเพียงแหล่งปฏิบัติงานแต่เพียงอย่าง เดียว หัวหน้างานต้องส่งเสริมให้บุคลากรใส่ใจใฝ่รู้ และเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถของตน

ขณะที่ ฐาปนุตร ชมเสวี (2544) กล่าวว่า การปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรใน องค์กรให้เป็นผู้ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอและชอบการเปลี่ยนแปลง รักการทำงานเป็นทีมโดยมุ่ง ที่วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ นอกจากนี้การศึกษามีข้อค้นพบ ทีมมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องส่งเสริมการบริหารและการจัดการให้โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกระดับตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (good governance) และสนับสนุนการจัด

โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบเน้นการทำงานเป็นทีมและนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ วิษณุ เครืองาม (2546) ที่กล่าวว่า เป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุด คือ การปรับทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตวิญญาณของการ เสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งประกอบด้วย 6 หลักดังนี้

- 1) ต้องทำงานตามหลักนิติธรรมคือ เคารพในกฎหมาย ไม่หลีกเลี่ยงนอกกฎหมาย 2) ต้องทำงานตามหลักคุณธรรม ต้องคิดถึงคุณธรรม เมตตาธรรม ต้องรู้จักอ่อนปรน 3) ต้องคำนึงถึงหลักความโปร่งใส ทุกอย่างต้องอธิบายได้ ตรวจสอบได้ ขอคูหลักฐานได้ 4) ต้องมีความคุ้มค่าหรือการประหยัด คือประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง ทั้งคน เงิน เวลาและใช้ทุกอย่างที่มีอยู่ให้คุ้มค่า 5) ต้องเน้นการมีส่วนร่วม หัวหน้ากับลูกน้องต้องมีส่วนร่วม 6) ต้องมีความรับผิดชอบ คือ การมีจิตสำนึกผูกพัน เป็นเจ้าของ ห่วงใย เอาใจใส่ เอื้ออาทรและไม่ดูดาย และยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่เน้นถึงการปรับโครงสร้าง ลดขนาด มีรูปแบบองค์กรและการจ้างงานที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่ปรับเปลี่ยนไป รวมทั้งปรับระบบบริหารบุคคลและจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจใหม่ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีระเบียบวินัย รับผิดชอบสูง สามารถทำงานได้เทียบเคียงกับภาคเอกชนและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งในเรื่องการทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนการบริหารองค์กร (ปองสิน วิเศษศิริ, 2549)

นอกจากนี้ยังศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับ หัวหน้างานหรือบุคลากรหลักให้มีวิสัยทัศน์หรือแนวคิดที่ทันสมัยและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีภาวะผู้นำร่วมภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2539) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานที่ดีจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่มีความตื่นตัวทางวิชาการ ให้ความเป็นธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคน มีการพิจารณากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิก ไม่เผด็จการ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีส่วนช่วยเหลือเลือกสรรบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีการประเมินผลอย่างเป็นธรรมและติดตามงานโดยตลอด ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา ไม่เห็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตน ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ และให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการอย่างเต็มที่ และยังสอดคล้องกับ สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2546) ที่ได้กล่าวถึงข้อพึงปฏิบัติของความเป็นผู้นำ คือ การทำทนายกระบวนการบริหาร โดยค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และการปรับปรุงให้ดีขึ้น แรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วมโดยการสร้างวิสัยทัศน์ในการยกระดับอนาคตให้สูงขึ้นและดีขึ้น ชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการดึงดูดใจด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ คาดหวัง และความฝัน ให้อำนาจลูกน้องในการปฏิบัติงาน โดยสนับสนุนความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจ เสริมความเข้มแข็งให้ลูกน้องโดยการกระจายอำนาจ การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ

การมอบหมายภารกิจสำคัญและการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม จำลองวิถีทางโดยสร้าง ตัวอย่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับคุณค่าเฉพาะกิจ บรรลุความสำเร็จที่ละน้อย ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และบำรุงขวัญกำลังใจ โดยการยอมรับการมีส่วนร่วมของ ลูกน้องแต่ละคนในความสำเร็จของทุกโครงการ ตลอดจนฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่าง สม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และ 3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัญหาในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สำคัญ คือ ระเบียบการบริหาร และกฎหมายยังไม่ชัดเจน

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า รัฐบาลควรกำหนดนโยบายในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน โดยควรเร่งพิจารณาอนุมัติกฎหมายและระเบียบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ และระเบียบบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ดำเนินการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

1.2 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัญหาในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอและไม่เท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า รัฐบาลควรกำหนดเป็นนโยบายให้มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เป็นธรรมและเท่าเทียมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมหรือสถาบันการศึกษาอื่น ทั้งในการจัดสรรงบประมาณ การให้อัตรารับบรรจุและด้านอื่นๆ

1.3 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและไม่มีการกำหนดนโยบายว่าต้องวางแผนทรัพยากรบุคคล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม เพื่อให้สามารถเป็นรูปแบบกลางในฐานเดียวกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งควรกำหนดเป็นนโยบายในการวางแผนทรัพยากรบุคคล และกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรนำสาระและรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปกำหนดเป็นนโยบายการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เอื้อต่อบริบทสภาพแวดล้อม และนำไปใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงนำไปปรับใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้

1.4 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า แผนทรัพยากรบุคคลที่ดี ต้องวิเคราะห์ทิศทางพัฒนามหาวิทยาลัย มีแผนทางวิชาการและแผนรับนักศึกษาที่ชัดเจน และจัดทำแผนให้สอดคล้องกัน

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยต้องกำหนดเป็นนโยบายในการทำแผนทรัพยากรบุคคล โดยให้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ชัดเจนว่าจะมุ่งไปทางใด จะเน้นอัตลักษณ์อย่างไร มีแผนทางวิชาการ และแผนการรับนักศึกษา เพื่อความชัดเจนในการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามสายงาน และเหมาะสมกับบริบทของราชภัฏนั้นๆ ประกอบกับมีระเบียบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเป็นกรอบในการดำเนินการ

1.5 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล และต้องการให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้มาทำงานโดยตรง มีที่ปรึกษาที่ดี

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งควรกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาคน เช่น จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ ครูอาจารย์ บุคลากร ฯลฯ ให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยร่วมมือกันในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือดูแลแนะนำให้คำปรึกษา

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องหลักๆ ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า การกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่วางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งอาจกำหนดในรูปคณะกรรมการ โดย คณะกรรมการในการวางแผนทรัพยากรบุคคลควรประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องหลักๆ ดังนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ ที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายการทำงานที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีที่ปรึกษาที่ดี และมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลมาทำงาน โดยตรง เพื่อให้ได้แผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

2.2 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่น่าเสนอเป็นเพียงรูปแบบและแนวทางกว้างๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ทั้งระบบของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏได้นำรูปแบบนี้ไปใช้ ต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และความต้องการทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับการกิจ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นๆ

2.3 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐบาลเพิ่มขึ้น ในการดำเนินการจ้างบุคลากรเพิ่มรวมถึงการให้สวัสดิการจูงใจแก่บุคลากรในด้านต่างๆ

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า เพื่อให้การดำเนินการด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง จึงควรมุ่งเน้นรายได้ของมหาวิทยาลัยมาสนับสนุนการบริหารงานบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถจัดสรรอัตรากำลังทั้งสายผู้สอนและสนับสนุน ได้เหมาะสมกับภาระงาน โครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัย

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาพรวมในการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยแสดงองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการวางแผนทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรมีการวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละด้าน ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยป้อน กระบวนการ

วางแผนทรัพยากรบุคคล ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมในแต่ละประเด็นของการวางแผน ทรัพยากรบุคคล ตามตัวแปรสาระและองค์ประกอบที่ได้นำเสนอไว้ในงานวิจัยนี้

3.2 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งกระบวนการพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้ทำการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีเพียงการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้เท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรมีการวิจัยถึงตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อได้มีการทดลองใช้รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปแล้วระยะหนึ่ง ว่ารูปแบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นกรอบในการนำไปใช้ประเมินและปรับปรุงรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างกว้างขวางต่อไป

3.3 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของระดับมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรมีการวิจัยที่ศึกษาการวางแผนทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานย่อย เช่น ระดับคณะ เพราะข้อมูลจากหน่วยงานเบื้องต้นเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาประกอบในการวางแผนทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของมหาวิทยาลัย

3.4 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นรูปแบบทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรมีการวิจัยที่ศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบของกระบวนการอื่นในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร รูปแบบการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการประเมินบุคลากร รูปแบบการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมล กุสุวรรณ. หัวใจนักบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- กรรมจักร์ มานะกิจ และคณะ. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2538.
- กฤติมา มังคลาภรณ์. การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- กัลยา ใฝ่เกาะ. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา บริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- กิติมา ปรีดีดิถก. การบริหารและนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา, 2532.
- โกวิท กังสนันท์. แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผนอัตราค่าจ้าง. เอกสารบรรยาย พิเศษ เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: กองการพิมพ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ กฟผ., 2535: A19-A25.
- คณีนิจ อุณหโชค. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม. การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- จิระ หงส์ถาวรภัก. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.
- เฉลิมชัย หาญกล้า. การพัฒนาระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2547.

- เชาว์ โรจนแสง. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.
- ฐานันตร์ ภัคดี. สภาพและปัญหาของระบบบริหารการประถมศึกษาในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ฐาปนุตร ชมเสวี. มุมมองในการเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของไทย. วารสาร
 การบริหารคน. ปีที่ 22 (ตุลาคม - ธันวาคม) : 70-73, 2544.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2542.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:
 พิมพ์ที่บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, 2544.
- คนัย เทียนพุด. กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- คนัย เทียนพุด. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ดิเรก วรรณเศียร. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ทรงพล ไสภณ. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์
 ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ทักษิณี ธรรมสิทธิ. การวางแผนกำลังคน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
 ส่วนแผนกำลังคนภาครัฐ, 2537. (อัดสำเนา)
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด,
 2546.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน.
 พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2546.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์, 2546.
- นพ ศรีบุญนาถ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, 2546.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลป์, 2525.

- นิชภา ประสพอรธา. การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2543.
- เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ปองสิน วิเศษศิริ. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการศึกษาไทย. ปีที่ 3 ฉบับที่ 22 (กรกฎาคม), 2549.
- ปองสิน วิเศษศิริ. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ. วารสารการศึกษาไทย. ปีที่ 4 ฉบับที่ 31 (เมษายน), 2550.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2524.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2537.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์สุภาจำกัด, 2545.
- พรชูลี อาชาวำรุง. การบริหารสถาบันอุดมศึกษา: หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อนักวางแผนและผู้จัดการสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พูลสุข หิงคานนท์. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. ความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยไทย. เพื่อความเข้าใจในสาระและกระบวนการของการอุดมศึกษา. โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

- ภิญโญ สาธร. **หลักบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2519.
- ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- มนิดา อุดิษฐ์สกุล. **สภาพและปัญหาของระบบบริหารการประถมศึกษาในภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2537.
- มานพ จันทร์เทศ. **รูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- เมธี ปลัดธนานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนา
พานิช, 2529.
- ขงยุทธ เกษสาคร. **การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.
- รังสรรค์ หทัยเสรี. **วิกฤตเศรษฐกิจเอเชียสาเหตุและผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก**. บทความ
เรื่องวิกฤตการณ์ทางการเงินของเอเชีย 29-30 เมษายน 2541.
- รุ่งนภา จิตร โรจนรักษ์. **การพัฒนา รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำหรับประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- วรพงษ์ รัวีรัฐ. **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย,
2546.
- วรพิทย์ มีมาก. **การวางแผนกำลังคน**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2529.
- วิกรม ศาสวัตวงศ์กร. **สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 4**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. **ปรัชญาและพัฒนาการการบริหาร**. ใน **หลักและระบบการบริหารการศึกษา** หน้าที่
1-5, เล่มที่ 1 หน้า 1-24. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2523.
- วิจิตรา ปัญญาชัย. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัด
กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- วิษชุดา หุ่นวิไล. **การบริหารบุคคลทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์ สถาบันราชภัฏ
สวนสุนันทา, 2542.
- วิทยา รุ่งอดุลพิศาล. **แก่นมหาวิทยาลัย**. วารสารวิชาการราชภัฏกรุงเทพฯ 11 (2547): 50-57.

- วิทยา วงษ์สมาน. การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, 2549.
- วิษณุ เครื่องาม. การปฏิรูประบบราชการ. วารสารข้าราชการ ปีที่ 88 (มกราคม - กุมภาพันธ์) : 1-22, 2546.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. คู่มือตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร. กรุงเทพฯ: บริษัท โทเร อินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง จำกัด, 2542.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: ดวงกมล, 2538.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท จุดทอง จำกัด, 2546.
- सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. การบริหาร : หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ทางการศึกษา. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)
- สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. ผู้นำเหนือผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: พิมพ์ที่บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2546.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2542.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพร พวงเพชร. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2544.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991, 2543.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหาร คุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด นำถังกการ พิมพ์, 2520.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535.
- สมาน อัสวภูมิ. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

- สิทธิชัย ลีวเวหา. การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กองวิชาการ. คู่มือการวางแผนและบริหารกำลังคน. กรุงเทพฯ: ซีรานุสรณ์การพิมพ์, 2529.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ฝ่ายเลขานุการร่วม คปร. ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2549-2551) และแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีรานุสรณ์การพิมพ์, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2544.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. ปัญญาปฏิรูปการศึกษา: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545.
- สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. ระเบียบว่าด้วยการศึกษาในระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.
- สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี. สถิติการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี กระทรวงศึกษาธิการ, 2547.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์, 2542.
- สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนการพิมพ์, 2546.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- ไสว คุณเนทราศัย. การวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย: ศึกษากรณีการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- อนันต์ รัตนกานูสร. มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยในฝัน. วารสารวิชาการราชภัฏกรุงเทพฯ. 11 (2547): 58-61.

- อำนาจ บัวศิริ. การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- อำนาจ แสงสว่าง. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2542.
- อุทัย บุญประเสริฐ. ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล. วารสารเศรษฐศาสตร์ 3-4 (เมษายน-
 กรกฎาคม 2516): 25-34.
- อุทัย บุญประเสริฐ, สุกัญญา โฉมวิไลกุล และสุสดี พลสารมย์. อาจารย์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ:
 คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2531.
- อุทุมพร จามรมาน. โมเดล. วารสารวิชาการ 1-2 (มีนาคม 2541): 22-26.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ
 เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
 (สกว.), 2542.
- อุบล รักรังงาน. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์
 ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์
 ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
 2531.

ภาษาอังกฤษ

- Alfred, D. Chandler, Jr. **Strategy & Structure**. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.
- Bardo, J.W. and Hartman, J.J. **Urban society: A systematic introduction**. U.S.A:F.E. Peacock,
 1982.
- Barth, R.S. **Improving School from within**. San Francisco, CA: Jossey - Bass, 1990.
- Beach, D.S. **Personnel: The Management of People at Work**. New York: The Macmillan
 Company, 1965.
- Beach, D.S. **Personnel: The Management of People at Work**. New York: The Macmillan
 Company, 1985.
- Benson, M. and Casso, J. **The Manpower Planning Handbook**. Oxford: McGraw-Hill Book
 Company, 1984.
- Berry, F.S. "Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. **Public
 Administration Review**. 54(4) (July-August 1994): 322-330.

- Bowin, R.B. and Harvey, D. **Human Resource Management: An Experiential Approach.** 2nd ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 2001.
- Brown, W.B., and Moberg, D.J. **Organization Theory and Management: A Macro Approach.** New York: John Wiley and Sons, 1980.
- Bryson, J.M., (John Moore). **Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations.** San Francisco: Jorsey-Bass, 1996.
- Burack, E.H. A Strategic Planning and Operational Agenda for Human Resources. **Human Resource Planning.** 11 (1988): 63-68.
- Byars, L.L. and Rue, L.W. **Human Resource Management.** 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Campbell, R.F. and Gregg, R.T. **Administrative Behaviour in Education.** New York: Harper and Row, 1957.
- Campbell, R.F., et al. **Introduction to Educational Administration.** 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1977.
- Campbell, R.F., et al. **Introduction to Educational Administration.** 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1983.
- Casio, W.F. **Managing Human Resources.** New York: McGraw-Hill, 1992.
- Casio, W.F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.** 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Castetter, W. **The Personnel Function in Educational Administration.** New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.
- Crews, Jr., R.E. **Politics and Public Management: An Introduction.** St. Paul. MN: West Publishing, 1992.
- Daft, R.L. **Management.** 5th ed. Orlando FL: Dryden, 2000.
- Decenzo, D.A. and Robbins, S.P. **Human Resource Management.** 7th ed. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Drucker, P.F. **Management: Tasks, Responsibility, Practices.** London: Pan Books, 1979.
- Eisner, E. Education connoisseurship and criticism: Their form and functions in educational evaluation. **Journal of Aesthetic Education** (1976):192-193.
- Endres, A. **Implementing Juran's Road Map for Quality Leadership: Bench marks and Results.** New York: John Wiley and Son, 2000.

- Fisher, F.E. **Manpower Management: Hand-book of Modern Personnel Administration.**
Joseph J.F., Editor in Chief. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.
- Fisher, C.D. and Others. **Human Resource Management.** 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1993.
- Flippo, E.B. **Principles of Personnel Management.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Flippo, E.B. **Principles of Personnel Management.** 2nd ed. Tokyo: Kogakusha Company, 1966.
- Flippo, E.B. **Principles of Personnel Management.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1971.
- Flippo, E.B. **Management : A Behavioral Approach.** 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1986.
- French, W. **The Personnel Management Process: Human Resource Administration.** 4th ed.
Boston: Houghton Mifflin Company, 1978.
- Glueck, F. William. **Business Policy and Strategic Management.** 3rd ed. McGraw-Hill Book Company, 1980.
- Good, C.V. **Dictionary of Education.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Gulick, L. and Urwick, L. **Papers on the Science of Administration.** Clifton: Augustus Mc Killey, 1973.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. **Management of Organization Behavior: Utilizing human resources.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. **Educational Administration Theory Research Practice.** 4th ed.
New York: McGraw-Hill Book, 1991.
- Husen, T., and Postlewaite, T.N. **The International Encyclopedia of Education.** 2nd ed. Great Britain: BPC Wheatons, 1994.
- Hughes, O.E. **Public Management and Administration: An Introduction.** New York: St.Martin's Press, 1994.
- Ivancevich, J.H., et al. **Management: Principles and Functions.** 4th ed. Boston: MA: Richard D. Irwin, 1989.
- Keeves, P.J. **Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook.** Oxford: Pergamon Press, 1988.
- Kimbrough, R.B. and Nunnery, M.Y. **Educational Administration: An introduction.** 3rd ed.
New York: Mcmillan, 1988.

- Kingsbury, J.B. **Personnel Administration for Thai Student**. Bangkok: Thammasat University Press, 1957.
- Koontz, H. and Wehrich, H. **Essentials of Management**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1990.
- Kreitner, R. **Management**. 5th ed. Boston: Massachusetts: Houghton Mifflin, 1992.
- Kreitner, R. **Management**. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- Lunenburg, F.C., and Ornstein, A.C. **Educational Administration: Concept and Practices**. 2nd ed. Chicago: Wadsworth Publishing, 1996.
- Margaret, A. **Personnel Management**. London: Macmillan, 1989.
- Milkovich, G.T. and John W.B. **Human Resource Development**. 6th ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1991.
- Milkovich, G.T. and John W.B. **Human Resource Management**. 6th ed. Boston: Homewood, 1991.
- Milstein, M., and Belasco, J.A. **Educational Administration and the Behavior Sciences: A Systems Perspective**. Boston: ALLYN and BACON, 1973.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. **Human Resource Management**. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. and Premeaux, S.R. **Human Resource Management**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ.: Simon & Schuster, 1999.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. **Management**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Roberts, N.C., "Limitations of Strategic Actions in Bureaus" in Bass, Perry, J. L., ed., **Public Management the State of the Art**. San Francisco: Jossey, 1993.
- Robert, S.K. and David, P.N. **The Strategy Focused Organization**. Boston : Havard Business School, 2001.
- Rue, L.W. and Byars, L.L. **Management Skills and Application**. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Sergiovanni, T.J. et al. **Educational Governance and Administration**. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Sherman, A.W. and Bohlander, G.W. **Managing Human Resources**. 9th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western, 1992.
- Sherman, A.W. et. al. **Managing Human Resources**. Cincinnati: South-Western College, 1998.

Sikula, A.E. **Personnel Administration and Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, 1976.

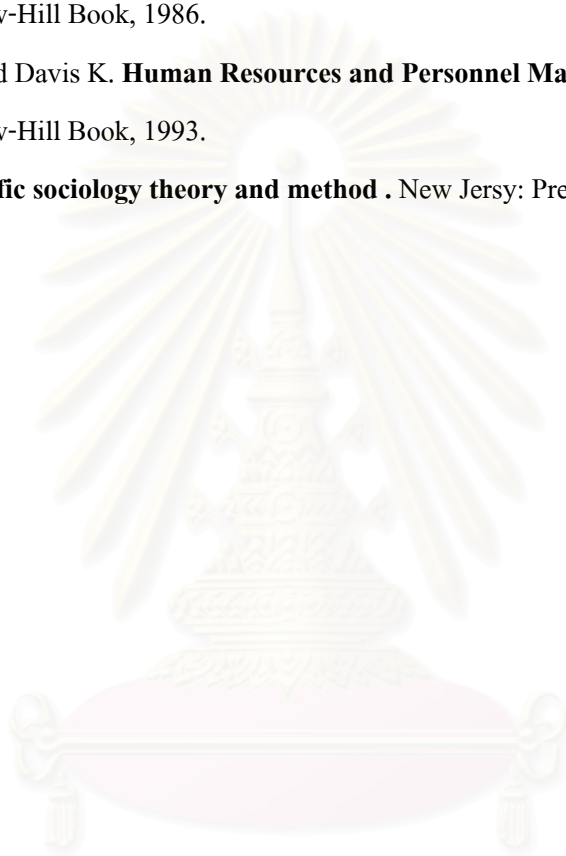
Smith, E.W. et. al. **The Education's Encyclopedia**. New York: Prentice-Hall, 1961.

Tilles, Seymore. How to Evaluate Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, (July-August, 1963): 112.

Werther, W.B. and Davis K. **Personnel Management and Human Resource**. New York: McGraw-Hill Book, 1986.

Werther, W.B. and Davis K. **Human Resources and Personnel Management**. 4th ed. New York: McGraw-Hill Book, 1993.

Willer, D. **Scientific sociology theory and method** . New Jersey: Prentice-Hall, 1968.

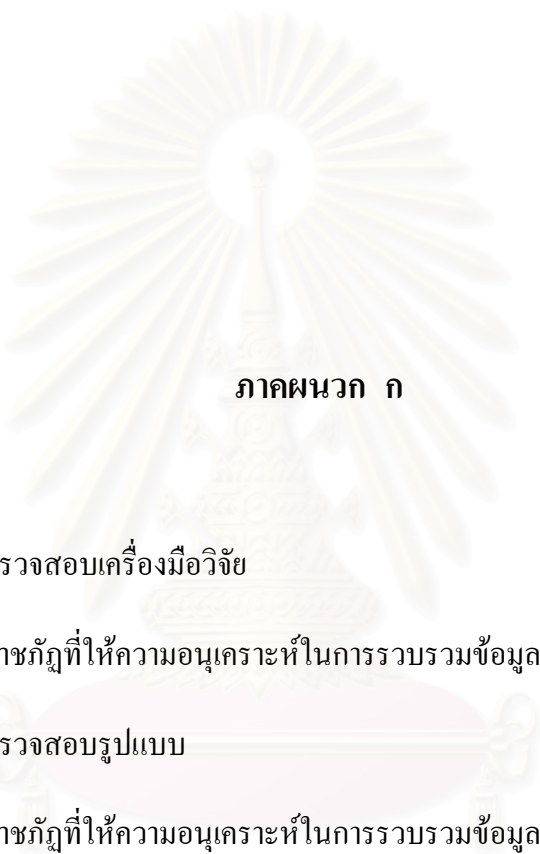


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย (สัมภาษณ์)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย (ตอบแบบสอบถาม)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. อาจารย์ ดร.ดิเรก วรรณเศียร | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนคูสิต |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานพ จันทร์เทศ | มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| 3. อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. อาจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย (สัมภาษณ์)

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

- | | |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. กล้า ทองขาว | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 3. รองศาสตราจารย์ สุรชัย ขวัญเมือง | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม |
| 4. ศาสตราจารย์ ดร. สายหยุด จำปาทอง | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภณ พวงสุวรรณ | มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เหม ทองชัย | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช |
| 7. นายโอภาส เขียววิชัย | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |
| 8. นางสาวพรสวรรค์ วงษ์ไกร | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |
| 9. ดร. เพิ่ม กอมณี | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน |
| 10. ดร. รัตนา ศรีเหรียญ | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดิเรก ตั้งสายัณห์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศุทธิณีย์ เกาทัณฑ์ม | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม |
| 13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาวดี อนันต์นาวิ | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 15. คุณพรทิพา เชื้อวัฒนากุล | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย (ตอบแบบสอบถาม)

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
28. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

30. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
32. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
34. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
37. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
38. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
39. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
40. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2132

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

23 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ดิเรก วรรณเสียร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนาแบบแผนการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน
วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุต สุทนต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2133

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

23 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานพ จันทรเทศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน
วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2134

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

23 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน
วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2135

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

23 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย


เรียน อาจารย์ ดร.เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน
วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2136

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

23 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน
วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/010

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ" โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สถาบันราชภัฏ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศษ 0512.6(2771)/004

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/005

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรรฐ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/006

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ศธ 0512.6(2771)/007

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภักทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชภัทร ภักทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ศธ 0512.6(2771)/008

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/009

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิวิภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ" โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ อธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิวิภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0222

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรรุทธ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0223

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรุฑ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0224

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์สุรัชย์ ขวัญเมือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0225

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0226

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณ พวงสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรุฑ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0227

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0228

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน คุณ โอภาส เขียววิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0229

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน คุณพรสวรรค์ วงษ์ไกร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0231

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ดร.เพิ่ม กอมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0704

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ดร.รัตนา ศรีเหรัญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0705

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดิเรก ตั้งสายัณฑ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทชจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0706

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธินิย์ เกาทับนุ่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0707

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทชจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0708

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อ้นด้นาวี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธีจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0709

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน คุณพรทิพา เชื้อวัฒนากุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0664

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0665

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0666

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

ที่ ศธ 0512.6(2771)/0667

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความ
 จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
 อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
 เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


 (รองศาสตราจารย์ ดร.นรุต สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0668

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0669

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววีรภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววีรภัทร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0670

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววีรภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววีรภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0671

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0672

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0673

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนาแบบแผนการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0674

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0675

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0676

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบแผนการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0677

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0678

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0679

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0680

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0681

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0682

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0683

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0684

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0685

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0686

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0687

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุทธ์ สุทนต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0688

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววีรภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาววีรภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0689

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววีรภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววีรภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0690

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0691

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0692

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0693

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0694

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้สตีมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0695

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0696

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0697

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0698

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบแผนการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0699

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0700

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัช ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาคุษฎิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศษ 0512.6(2771)/0701

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0702

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววีรภัทร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววีรภัทร ภัทรกุล ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

ที่ ศธ 0512.6(2771)/๗๐๓



คณะกรรมาธิการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววิรัชกร ภัทรกุล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับอธิการบดี รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านบุคลากร และรอง
อธิการบดีผู้กำกับดูแลด้านการวางแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัชกร ภัทรกุล ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

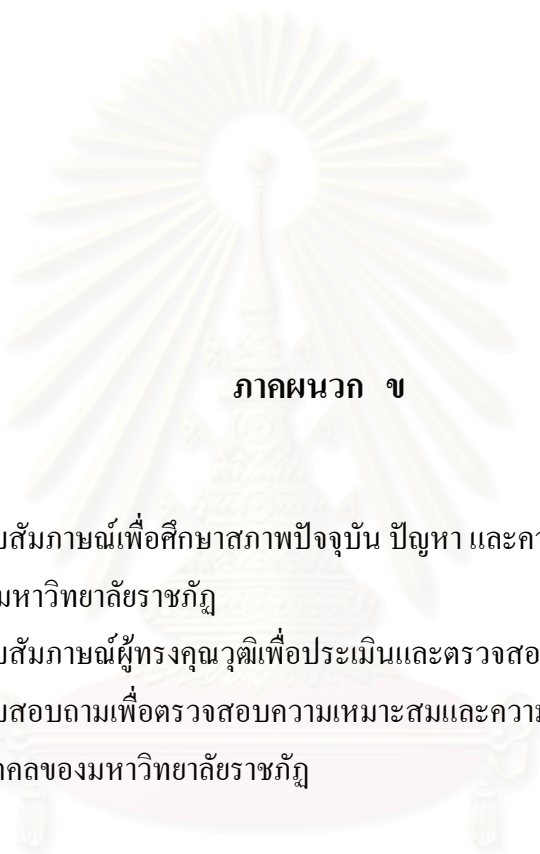

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านการวางแผน
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินและตรวจสอบรูปแบบ

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการ
วางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

เนื้อหาสาระที่สัมภาษณ์

1. สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านเทคโนโลยี โดยทั่วไปเป็นอย่างไร

1.2 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านเทคโนโลยีที่ไม่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างไร และที่เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเป็นอย่างไร

2. ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เอื้อต่อการวางแผน ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่ อย่างไร

3. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่ อย่างไร

4. สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์การ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ และแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) เอื้อต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏหรือไม่ อย่างไร

5. ข้อเสนอแนะในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำไปสู่การ กำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ มีอะไรบ้าง

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินและตรวจสอบรูปแบบ
การวิจัยเรื่อง

การพัฒนาแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ
 ผู้วิจัย นางสาววีรภัทร ภัทรกุล
 นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น
2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 โดยการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ศึกษารูปแบบพร้อมคำอธิบายก่อนทำการสัมภาษณ์
3. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์จะใช้เฉพาะในการวิจัยนี้เท่านั้น โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ถูกสัมภาษณ์แต่อย่างใด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง

หน่วยงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. การนำเสนอรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

เหมาะสมแล้ว

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

2. ส่วนที่ 1 ความนำ จะครอบคลุมเนื้อหาหลักการและเหตุผลในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เหมาะสมแล้ว

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

3. ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ

- เหมาะสมแล้ว
 ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

4. องค์ประกอบส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ
ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยี

- เหมาะสมแล้ว
 ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

5. องค์ประกอบส่วนปัจจัยป้อน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน กฎ ระเบียบ
ข้อบังคับ และประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์กร

- เหมาะสมแล้ว
 ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

6. องค์ประกอบส่วนกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล 6 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ การประเมินทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดแนวปฏิบัติและการตรวจสอบและประเมินผล

- เหมาะสมแล้ว
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

7. องค์ประกอบส่วนผลผลิต เป็นผลที่ได้จากการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ในช่วงเวลาที่ต้องการ

- เหมาะสมแล้ว
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

8. องค์ประกอบส่วนข้อมูลย้อนกลับ เป็นการนำผลจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนทรัพยากรบุคคล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ

- เหมาะสมแล้ว
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

9. ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

- เหมาะสมแล้ว
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

10. ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

- เหมาะสมแล้ว
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงดังนี้

11. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
การวิจัยเรื่อง

การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ
ผู้วิจัย นางสาววีรภัทร ภัทรกุล
นิสิตปริญญาโทชั้นปีที่ ๓ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น
2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ข้อมูลจากแบบสอบถามจะใช้เฉพาะในการวิจัยนี้เท่านั้น โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด
4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม และส่งคืนผู้วิจัย โดย

นัดให้ไปรับเอกสารด้วยตนเอง ที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-1807-7793

ส่งโทรสารเฉพาะแบบสอบถาม ที่หมายเลขโทรสาร 035-336-753

ส่งแบบสอบถามทาง e-mail : p_weeraphat@hotmail.com

หรือ ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ตามซองเอกสารที่แนบ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาววีรภัทร ภัทรกุล

**แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม.....

สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

ประสบการณ์ด้านการบริหาร (ปี)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
(โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความ หรือเขียนข้อความแสดงความคิดเห็น)

ก. ในภาพรวมของรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านความเหมาะสม

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> เหมาะสมมากที่สุด | <input type="radio"/> เหมาะสมมาก |
| <input type="radio"/> เหมาะสมน้อย | <input type="radio"/> ไม่เหมาะสมเลย |

ถ้าเหมาะสมน้อยหรือไม่เหมาะสมเลย ควรปรับเปลี่ยนอย่างไร

.....

.....

.....

2. ด้านความเป็นไปได้ในเชิงบริหาร

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> เป็นไปได้มากที่สุด | <input type="radio"/> เป็นไปได้มาก |
| <input type="radio"/> เป็นไปได้น้อย | <input type="radio"/> เป็นไปไม่ได้เลย |

ถ้าเป็นไปได้น้อยหรือเป็นไปไม่ได้เลย ควรปรับเปลี่ยนอย่างไร

.....

.....

.....

3. ด้านความเป็นไปได้ในความสามารถทางเทคนิคในการปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

- เป็นไปได้มากที่สุด เป็นไปได้มาก
 เป็นไปได้น้อย เป็นไปไม่ได้เลย

ถ้าเป็นไปได้น้อยหรือเป็นไปไม่ได้เลย ควรปรับเปลี่ยนอย่างไร

.....

.....

.....

4. ด้านความเป็นไปได้ในทรัพยากร กำลังคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ในการ

ดำเนินการตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- เป็นไปได้มากที่สุด เป็นไปได้มาก
 เป็นไปได้น้อย เป็นไปไม่ได้เลย

ถ้าเป็นไปได้น้อยหรือเป็นไปไม่ได้เลย ควรปรับเปลี่ยนอย่างไร

.....

.....

.....

ข. ถ้าจะให้การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถดำเนินการให้ เป็นไปตามรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เสนอนี้ได้ ท่านคิดว่า ควรปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง และควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

ค. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาววีรภัทร ภัทรกุล เกิดเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2515 ที่จังหวัดมหาสารคาม สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาสุขศึกษา จากวิทยาลัยครู สกลนคร ในปีการศึกษา 2534 และคหกรรมศาสตรบัณฑิต (คศ.บ.) สาขาโภชนาการชุมชน จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในปีการศึกษา 2535 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาสุขศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2539 เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2545 ปัจจุบัน รัับราชการตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 5 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย