การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

นายทรงพล โสภณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2546
ISBN 974-17-4069-7
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ
โดย	นายทรงพล โสภณ
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พรชุลี อาชวอำรุง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรชุลี อาชวอำรุง)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

.....กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย)

.....กรรมการ
(ดร. พลสัณห์ โพธิ์ศรีทอง)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทรงพล โสภณ : การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ (A DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIC PLAN FOR RAJABHAT INSTITUTE) อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร. พรชุลี อาชวอำรุง, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผศ. ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา จำนวน 410 หน้า ISBN 974-17-4069-7

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏและเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์สาระ ข้อมูลจากเอกสารและจากแบบสำรวจบุคลากร ได้แก่ อาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง ของสถาบันราชภัฏ 36 สถาบัน และการสนทนากลุ่ม (FOCUS GROUP) ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง อธิการบดี ผู้นำชุมชน นายกสภาประจำสถาบัน ผู้บริหาร นายกสโมสรอาจารย์ และประธานหอการค้าจังหวัด จำนวน 8 สถาบัน รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถาบัน จำนวน 6 คน และการตรวจสอบผลการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน

ผลการวิจัยพบสภาพปัญหาและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับอัตราส่วน วุฒิการศึกษาและจำนวนอาจารย์ในแต่ละโปรแกรมวิชา รวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรเสริมในสายงาน นิสิตนักศึกษา จึงนำไปสู่การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้านคือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว รวมทั้งกำหนดกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ต่างๆ

สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งสามารถนำกลยุทธ์และกลวิธีต่างๆไปปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของสถาบันราชภัฏในแต่ละท้องถิ่น

ภาควิชา.....อุดมศึกษา.....
สาขาวิชา.....อุดมศึกษา.....
ปีการศึกษา...2546.....

ลายมือชื่อนิสิต.....ทรงพล.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....พรชุลี อาชวอำรุง.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4284911927 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD : SONGPHON SOPHON : A DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. STRATEGIC PLAN FOR RAJABHAT INSTITUTES. DISSERTATION ADVISOR : ASSOC.PROF.DR. PORNCHULEE ACHAVA-AMRUNG, Ed.D, DISSERTATION COADVISOR : ASST.PROF.DR. SUCHART TANTANADAECHA , Ph.D 410 pp. ISBN 974-17-4069-7

The research was based on literature review as well as a survey of personnel and instructors in 36 Rajabhat Institutes and a focus group in 8 institutes. The focus group was made up of a sample group, the President of Rajabhat Institute, community leaders, the Chairman of the Board of Rajabhat Institute, administrators, the Chairman of the Faculty Club and the Chairman of the Provincial Chamber of Commerce. In addition, data were obtained from interviews with 6 experts outside Rajabhat Institute and an investigation into the research results of 12 experts.

It was found that there were problems with instructor staffing levels in each program , the qualifications of instructors, supporting staff and the proportion of the student body to the number of instructors. To solve these problems, 5 aspects of human resource management strategic planning should be carried out. This should include the screening of instructors, the screening of supporting staff, staff development, development of leaders' roles and teamwork. Each strategic plan included 4 strategy types: proactive strategies, adjustment strategies, recovery strategies and self-sustaining strategies. Steps were identified to materialize these plans.

Each Rajabhat Institute should be able to adopt these strategies and adapt them to meet their specific needs.

Department.....Higher Education.... Student 's signature.....Songphon Sophon.....

Field of study.....Higher Education.... Advisor 's signature.....Pornchulee Achava-Amrung.....

Academic Year...2003..... Co – advisor 's signature.....Suchart Tantanadaecha.....

A DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIC PLAN FOR RAJABHAT INSTITUTES

Mr. Songphon Sophon

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education
Department of Higher Education
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2003

ISBN 974-17-4069-7

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เกิดจากการสนับสนุนเกื้อกูลและได้รับการอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชุลี อาชวอำรุง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่านที่ให้ความเมตตาแนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษาตั้งแต่เริ่มต้นจนจบสิ้นกระบวนการ

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ รองศาสตราจารย์ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา รองศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โฆวิไลกุล รองศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ สั่งสอนให้คำชี้แนะ เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยทั้ง 3 ท่านคือ รองศาสตราจารย์ ดร. บุญเชิด ภิญโญอนันตพงศ์ รองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒประสานมิตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ อาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เชาวน์ ทับทิมทอง อาจารย์คณะวิทยาการจัดการและอดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช เป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันราชภัฏ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 8 สถาบัน ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อให้ข้อมูล

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์ 6 ท่าน คือ ดร. สุชาติ เมืองแก้ว รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ดร. สุเมธ แย้มนุ่น ที่ปรึกษานโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สมประสงค์ วิทยเกียรติ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ ดร. ชนศักดิ์ บ่ายเที่ยง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ศาสตราจารย์ ดร. บุญเสริม วีสกุล อธิการบดีกิตติคุณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และ ดร. สุวิชากร ชินะผา รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น ที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลเป็นอย่างดียิ่ง

กราบขอบพระคุณสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้เข้ารับการศึกษาพร้อมทั้งสนับสนุนทุนการศึกษา

ขอขอบคุณ ดร. ศศิธร โสภณ อธิการวิทยาลัยศรีโสภณ ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกๆด้าน ขอขอบคุณพี่ๆ น้องๆ และเพื่อนๆทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา

และสุดท้าย ผู้วิจัยขอมอบบูชา พระคุณบิดา มารดา ที่ล่วงลับไปแล้ว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ
กิตติกรรมประกาศ.....ฉ
สารบัญ.....ช
สารบัญตาราง.....ญ
สารบัญแผนภูมิ.....ฏ
สารบัญแผนภาพ.....ฐ

บทที่

1 บทนำ.....1
ความเป็นมาและความสำคัญและปัญหา.....1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....6
ขอบเขตของการวิจัย.....9
ข้อจำกัดของการวิจัย.....9
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....11
2. วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล.....12
การสรรหาและการคัดเลือก.....17
การพัฒนาอาชีพ.....38
การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน.....57
การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม.....69
ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....71
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....73
การจูงใจในการปฏิบัติงาน.....75

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

แนวคิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของ Gilbert..... 76
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์.....79
ความหมายของกลยุทธ์.....79
องค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....80
การพัฒนากลยุทธ์.....86
เทคนิควิธีการทำกลยุทธ์.....87
สถานภาพปัจจุบันและการดำเนินงานในสถาบันราชภัฏ.....91
โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันราชภัฏ.....92
ทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.....93
ทิศทางการพัฒนาสถาบันราชภัฏ.....97
หลักการ แนวทางและทิศทางการพัฒนาบุคลากร.....100
เป้าหมายการปฏิรูปสถาบันราชภัฏ.....104
ข้อเสนอทิศทางที่พึงประสงค์ของสถาบันราชภัฏ.....107
แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย.....108
เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ.....109
การวิเคราะห์สาระ.....111
รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ.....114
การเขียนภาพเดนโดรแกรม 115
การจัดกลุ่มสนทนา.....116
แนวคิดเกี่ยวกับ The Boston Consulting Group.....122
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....125

3 วิธีดำเนินการวิจัย.....135
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....135
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....137
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....138
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....139
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....148

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 150
ผลการศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.....150
ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.....168
ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.....172

5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....258
สรุปผลการวิจัย.....261
อภิปรายผล.....282
ข้อเสนอแนะ.....297

รายการอ้างอิง.....300
ภาคผนวก.....312
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม.....313
ข แบบวิเคราะห์เอกสาร.....317
ค แบบสำรวจต่าง ๆ.....346
ง แนวคำถามการสนทนากลุ่ม.....350
จ ตัวอย่างสรุปการสนทนากลุ่ม.....364
ฉ ตัวอย่างสรุปการสัมภาษณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....374
ช ตัวอย่างจดหมายขอความร่วมมือ.....380
ซ เอกสารประกอบการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....387

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....410

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1 แสดงการเปรียบเทียบแบบจำลองการพัฒนาอาชีพแบบเก่ากับแบบใหม่..... 54

2 สรุปจำนวนอาจารย์ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และนักศึกษาปี 2547.....96

3 แสดงเป้าหมายทุนการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาและประเภททุนการศึกษาปีงบประมาณ พ.ศ. 2547.....103

4 แสดงเป้าหมายการให้ทุนสนับสนุนการทำผลงานวิชาการ.....104

5 กลุ่มตัวอย่างสถาบันราชภัฏตามที่ตั้งเขตภูมิศาสตร์..... 136

6 กำหนดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันราชภัฏ.....141

7 สรุปจำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษา ปีการศึกษา 2544.....151

8 สรุปจำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ปีการศึกษา 2544.....154

9 สรุปจำนวนอาจารย์ อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และนักศึกษาสาขาวิชาศิลปศาสตร์ ปีการศึกษา 2544.....157

10 สรุปจำนวนอาจารย์ที่ต้องการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาสอน..... 161

11 สรุปจำนวนอาจารย์จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิการศึกษา.....164

12 สรุปจำนวนบุคลากรเสริมประเภทข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวของสถาบันราชภัฏ ปีการศึกษา 2544.....166

13 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9.....168

14 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9.....168

15 ผลการวิเคราะห์ภาพอนาคตความต้องการทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏ ตามแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9.....171

16 สรุปผลการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....176

17 สรุปผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....197

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

18 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ของสถาบันราชภัฏ.....206
19 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์.....207
20 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริมของสถาบันราชภัฏ.....215
21 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม.....216
22 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาอาชีพของสถาบันราชภัฏ.....221
23 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาอาชีพ.....222
24 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาบทบาทหัวหน้างานของสถาบันราชภัฏ.....229
25 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน.....230
26 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถาบันราชภัฏ.....237
27 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน.....238

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	8
2	ขั้นตอนการพัฒนาการทางอาชีพตามแนวคิดของ Super	40
3	เมตริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	88
4	การแบ่งส่วนราชการของสถาบันราชภัฏ	93
5	ความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และการวิเคราะห์สาระ	113
6	สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย	146

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ หน้า

1 แสดงตาราง TOWS Matrixs ตามหลักไวริส.....91

2 แสดงการเติบโตและส่วนแบ่งตลาดตามแนว BCG.....123

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย