

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดเป็นกรอบเนื้อหาของการวิจัย โดยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย แนวคิดและหลักการพัฒนาบุคลากร การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

#### 2.1 การพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้สรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถบรรจุแต่งตั้ง เข้าทำงานแล้วก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลเหล่านั้น จะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เนื่องจากสภาพแวดล้อม ความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปก็ได้ การแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องจัดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และดำเนินการอย่างเหมาะสม และ ต่อเนื่อง

##### 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้เชี่ยวชาญทั้งต่างประเทศ และไทย ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

Yoder (1963 : 344) กล่าวว่า ถ้าพนักงานได้พัฒนาและใช้ทักษะต่าง ๆ อย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว เขาจะต้องมีโอกาสดำเนินการพัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้นไป และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 182) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน ตลอดจนการช่วยให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีในการทำงาน

สมคิด บางโม (2538 : 123) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

พรรณิ ประเสริฐวงศ์ (2515 : 435) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือ วิธีการต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 22) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สุธี สุทธิสมบูรณ์, สมาน รังสิโยภุชฎี (2533 : 37) กล่าวว่า การพัฒนา บุคคลหรือการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญกล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ

### 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

Sikula (1981 : 236-239) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ
2. วัตถุประสงค์เฉพาะ
  - 2.1 เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การ
  - 2.2 เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต
  - 2.3 เพื่อให้การวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลดีขึ้น
  - 2.4 เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจของบุคลากร
  - 2.5 เพื่อเป็นการเพิ่มค่าตอบแทนโดยทางอ้อม
  - 2.6 เพื่อส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
  - 2.7 เพื่อไม่ให้บุคลากรเป็นคนล้าสมัย
  - 2.8 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าส่วนบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 185-186) กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเนื่องจาก

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและมีมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่วไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่จะปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพและท่าทีในการปฏิบัติงาน

จะเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจน เสริมสร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่องานและองค์การ

### 2.1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อองค์การ และบุคลากร ดังที่ ไสรัจ แสนศิริพันธ์ (2526 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเพื่อ

1. การพัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงงานไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากรโดยตรง
4. เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
5. เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต
6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร การคนงาน และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลัง แรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้
7. ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงานและไม่ต้องควบคุมกันมากจนเกินไป ความสิ้นเปลืองก็ไม่มาก
8. การขยายงาน การเติบโตขององค์กร จะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน
9. เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ส่วนประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้น กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์มากมาย พอสรุปได้เป็น 2 ประเด็น คือ

ก. ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา

1. พัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่อยู่มานาน และคนใหม่
2. ศึกษาหาความเปลี่ยนแปลง แนวทางปรับปรุงตัวบุคลากร
3. ช่วยให้เกิดทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานแก่ทุกคน
4. ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ใกล้เคียงกัน
5. พัฒนานิสัย ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบของบุคลากร
6. ช่วยให้เกิดผลิตผล ความสามารถที่จะแสดงออกในการสร้างสรรค์
7. ก่อให้เกิดความก้าวหน้า หันกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น
8. สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากร
9. ก่อให้เกิดแรงดลใจ ขวัญ ที่คิดเสมอว่า องค์กรไม่ทอดทิ้ง ยังหวังดีต่อเขา เขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงาน

10. เป็นแรงดึงดูดบุคคลากรอื่น ๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคน

11. มีโอกาสได้รู้จักกับวิทยากร ข้าราชการผู้ใหญ่ระดับกรมกอง สร้างความสัมพันธ์กันขึ้น เพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต

12. มีคนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจ หรือแก้ไม่ได้

13. เกิดแนวความคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องาน วิชาการ และคนได้ดีขึ้น

14. มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น ปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น ทุกคนมีโอกาสเสมอภาค

15. มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วมประชุม ทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษยสัมพันธ์

16. ใช้เวลาในการอบรม พักผ่อน หาความสนุกสนานให้กับชีวิต ได้เที่ยวเตร่ รู้จักสถานที่

17. มีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อม วิชาการมากขึ้น

18. โอกาสจะเลื่อนระดับตำแหน่งมากขึ้น และได้มีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง

#### ข. เกี่ยวกับองค์การ สำนักงาน ประเทศชาติ

1. ก่อให้เกิดผลิตผลที่ดีแก่องค์การ

2. ทำให้มีสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ จากความคิด ทักษะที่ได้รับจากการอบรม

3. การพัฒนาคนเป็นกลุ่ม เพื่อประโยชน์ขององค์การ คนที่ไม่มีโอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการมาพัฒนาแผนกของตน

4. พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งง่ายเข้า

5. ได้คนที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มาใช้ในองค์การ ทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสเท่า ๆ กับคนใหม่

6. ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และสามัคคีในหน่วยงาน

7. โอกาสจะดึงคนมาร่วมงานมากขึ้น

8. คนไปรับการพัฒนา กลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนา ทัศนคติไปพร้อมกัน

9. โอกาสที่จะมีกำไรมากกว่าขาดทุน

10. ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก
11. ทุกคนจะทำงานดี เพื่อโอกาสจะได้ไปรับการพัฒนา
12. เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีกับนโยบาย  
วัตถุประสงค์ขึ้น
13. สิ่งที่เขาได้รับมา เขาจะมาปรับปรุงสิ่งแวดล้อม บรรยายการทำงาน  
ให้ดีกว่าเก่า
14. เกิดของใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงาน
15. สร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร
16. การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายเข้า และทุกคนเชื่อฟัง  
เลื่อมใสองค์กร เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง
17. โอกาส ผลงาน ลาป่วย ลาหนึ่งาน มีน้อยลงเพราะเกรงจะกระทบ  
สิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา
18. ทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้น และประเทศชาติจะมีคน  
ที่มีคุณภาพ
19. ความอิจฉาริษยา การกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ระบบคุณธรรม  
มาพิจารณา ทั้งนี้ ทุกคนเป็นคนมีคุณภาพ จึงจะได้รับการสนับสนุน

#### 2.1.4 หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ จะต้องคำนึงถึงทั้งตัว  
บุคลากรและองค์กร ซึ่ง ปรีชา คัมภีรปกรณ์, กล้า ทองขาว (2531 : 320) ได้กล่าวถึง  
หลักการพัฒนาบุคลากรว่าประกอบด้วย

1. การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคล และเป็นไปเพื่อแต่ละคน การพัฒนาต้อง  
คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล
2. การพัฒนาตนเอง คือพื้นฐานของการพัฒนาทั้งมวล แรงจูงใจของบุคคล  
ในการพัฒนาและความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนที่จะมีกระบวนการพัฒนา
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานปัจจุบัน คือส่วนสำคัญที่สุดของการ  
พัฒนา สิ่งที่สามารถช่วยผู้ให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่ดีคือ สภาพการสัมผัส  
ปัจจุบัน
4. การพัฒนาจะต้องเป็นไปตามโอกาส และความต้องการของแต่ละคน

5. ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน คือ ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา

2.1.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนในการดำเนินการหลายขั้นตอนซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

Castetter (1992 : 224-243) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร  
(Diagnosing Development Needs)
2. กำหนดและวางแผนการพัฒนาบุคลากร  
(Design of Development Plans)
3. ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร  
(Implementing Development Program)
4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร  
(Evaluating the Personnel Development program)

Bishop (1979 : 4-8) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร
2. การวินิจฉัย และวิเคราะห์ ว่าอะไรเป็นปัญหา
3. การพัฒนาหาทางแก้ไข
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ
5. การนำไปใช้ ปฏิบัติตามโครงการ
6. การประเมินผล

Heneman (1983 : 332-348) แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การคัดเลือกออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Phillip (1983 : 50) แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 18 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. กำหนดเป้าหมายความต้องการ
3. จัดหาข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ
4. กำหนดยุทธวิธีการประเมินความต้องการ
5. พัฒนาเป้าหมายขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. ประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. เตรียมเสนอโครงการพัฒนา
8. กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนา
9. พัฒนาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
10. กำหนดเครื่องมือการประเมินผลโครงการที่ได้พัฒนาขึ้น
11. เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสม
12. ทดลองโครงการพัฒนา
13. ปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
14. รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามโครงการอย่างเป็นระบบ
15. วิเคราะห์ข้อมูลนั้น ๆ เพื่อประเมินประสิทธิภาพโครงการ
16. ปรับปรุงโครงการหลังจากประเมินแล้ว
17. ประเมินการลงทุนในโครงการที่ดำเนินไปแล้ว
18. ประเมินผลของการพัฒนา

เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 108) ได้กำหนดขั้นตอน หรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการไปตามโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนา



จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อบุคลากร และองค์การในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยในการพัฒนาบุคลากรมีกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

## 2.2 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าควมรับผิดชอบที่แตกต่างกัน มีพื้นความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องศึกษาและพิจารณาเสียก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

### 2.2.1 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2520 : 70-71) จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีทำงาน

2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง แต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่น ๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ความล่าช้าสิ้นเปลือง ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 242) ได้แบ่งประเภทความจำเป็นในการพัฒนาหรือฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน

2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อจะนำนวัตกรรม และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงาน

3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคล และ หน่วยงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่องค์กร ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรก ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้งและความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง

2.2.2 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้เชี่ยวชาญเสนอวิธีหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

ชาญวิทย์ ลลิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2520 : 74-75) กล่าวถึงวิธีวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่าสามารถทำได้โดย

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) โดยสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แน่นอนเพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง วิธีดังกล่าว หากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นเช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาขัดแย้ง (Conflict) เกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ต่อไป

2. การสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน (Survey) วิธีนี้อาจส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือทำการสัมภาษณ์ (Interview) บุคลากรที่อยู่ในข่ายการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่เราต้องการ เช่น ทัศนคติบุคลากรมีต่อองค์กร ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์กร และปัญหาดังกล่าวมีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. ศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary) ซึ่งเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความดีความชอบ ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐาน

สะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

4. วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคน หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

5. โดยการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference) โดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์กรว่าเปลี่ยนแปลงไปทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 186-187) กล่าวถึงวิธีการการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้โดย

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือ สังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจสืบจากการซักถามในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน เช่น การเดินของงานว่ามีความเร็วหรือช้าช้าของที่ใด ณ จุดใดจุดหนึ่ง มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหาได้มาก

2. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงานเพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาศัย การวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรมในการ

ทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of behaviors) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis of Organization) ประกอบด้วยก็ได้

3. จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting standard of Performance) คือพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่พนักงานและ/หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวม เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมาย หรือถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึงถึงคือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการนั้น ๆ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและหาวิธีแก้ไข

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) หมายถึงการพิจารณา หน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ไกล่เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

5. สำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีให้กรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา จะเห็นว่าในการพัฒนาบุคลากร จะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ เพียงใด ซึ่งในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสำรวจ การศึกษาจากเอกสารการปฏิบัติงาน การวางมาตรฐาน และประเมินผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชุมปรึกษาของผู้บริหาร

## 2.3 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว พบว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องนำความจำเป็นที่พบนั้นมาพิจารณาและวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมกับปัญหาและความจำเป็น

### 2.3.1 ความหมายของการวางแผน

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 49) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) คือ ความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา หรือการวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจ เลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้เงื่อนไขของระยะเวลา และทรัพยากร เป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน มีลักษณะผูกพันต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่อง

Koontz (อ้างถึงใน สุชาติ ประชากุล, 2513 : 76) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการเตรียมการกระทำ (อย่างใดอย่างหนึ่ง) ในอนาคตเพื่อจะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ โดยวิธีการที่ดีที่สุด

ศาสตราจารย์ ดร.ชุด กาญจนประกกร (อ้างถึงใน สุธี สุทธิสมบุรณ์, สมานรังสิโยกฤษฎ์, 2533 : 13) ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการ และวิจารณ์งาน วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 2) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งบางตอนอาจเป็นเรื่องต้องทำทันทีเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

ศาสตราจารย์มาลัย หุวะนันท์ (อ้างถึงใน วีระพล สุวรรณันต์, 2526 : 2) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการ และวิจารณ์งาน วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วยังกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่คิดถึงสิ่งที่จะเกิดหรือหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคต แผนจึงเป็น

เรื่องที่ เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะให้ดีขึ้น การกำหนดให้มีแผนเป็นการแสดงออกให้เห็นอัจฉริยภาพของมนุษยชาติที่ใช้ความพากเพียร พยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์แก่การดำรงชีวิต

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 89) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การหรือของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

### 2.3.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับวางแผนด้วย ผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน

สุชาติ ประชากุล (2513 : 77-78) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผนที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ช่วยให้การบริหารงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และสะดวก
2. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์การ และขององค์การเอง หรืออีกนัยหนึ่งช่วยทำให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้น
3. การมีแผนที่ดีโดยเฉพาะแผนรวมทำให้หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ลงมาเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะขององค์การได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดแผนย่อย (Detailed plan) ในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนใหญ่ขององค์การได้ถูกต้อง ป้องกันมิให้ทำงานแบบเดาสุ่ม โดยอาศัยความเคยชินและการคาดคะเน
4. ช่วยให้หัวหน้างานหรือฝ่ายบริหารขององค์การ คาดถึงผลงานที่จะเกิดขึ้นตามแผนได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงกับผลที่คาดไว้มากที่สุด หากมีอุปสรรคข้อขัดข้อง

ที่จะมีขึ้นในอนาคต (ในระหว่างใช้แผน) ก็สามารถแก้ไขได้ทันท่วงทีก่อนที่จะเหตุการณ์นั้นจะสายเกินแก้

5. แผนงานช่วยให้การแบ่งงาน ประสานงาน อำนวยความสะดวก ติดตาม และ ประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อย

6. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากร (Resources) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 60) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ไว้ ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การทั้งนี้เนื่องจาก ปรัชญาของการวางแผน ยืดถือ และยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง

3. ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน

5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

จากความสำคัญของการวางแผนที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงจะเห็นได้ว่า การวางแผนนับเป็นภารกิจกิจอันดับแรกของกระบวนการจัดการที่ดี

### 2.3.3 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีช่วยให้ภารกิจขององค์การสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและหน่วยงาน ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ธิดิรัตน์ วิศาลเวทย์ (2537 : 15-16) ได้กล่าว ว่าการวางแผนจะมีประโยชน์ต่อองค์การ คือ

1. ให้ทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีทิศทาง
2. ให้ภาพรวม แผนทีสมบูรณ์จะครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ
3. เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน
4. เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล
5. เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน
6. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 60-62) กล่าวว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในด้าน

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of Objectives) การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมายปลายทางเพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้
2. ประหยัด (Economical Operation) การวางแผนเกี่ยวข้องกับ การใช้สติปัญญาคิดวิธีการให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ
3. ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ ในอนาคตล่วงหน้า
4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basis of Control) การวางแผนช่วยให้ผู้จัดการได้ทำหน้าที่การควบคุมขึ้น
5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์ (Encourages Innovation and Creativity) การวางแผนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจและเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์
6. พัฒนาแรงจูงใจ (Improves Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้จัดการ และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วย
7. พัฒนาการแข่งขัน (Improves Competitive Strength) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันมากกว่าธุรกิจที่ไม่มีการวางแผนหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ
8. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า (Better Coordination) การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดวางไว้ต่างมุ่งไปที่จุดหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์การ

จากแนวคิดของทางวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงาน



### 2.3.4 กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

องค์การอนามัยโลก (WHO) (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ชิตีรัตน์ วิศาลเวทย์, 2537 : 41) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
2. ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ
3. กระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างข้อจำกัดด้านทรัพยากรกับแนวนโยบาย โดยส่วนรวมการพัฒนาสังคมและการศึกษา
4. กระบวนการแบ่งลำดับความสำคัญของสถานการณ์ไปสู่ความเป็นไปได้สูงสุด ของการจัดการในรูปแบบต่าง ๆ
5. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล
6. การปรับปรุงกิจกรรมและการจัดบริการต่าง ๆ

สุธี สุทธิสมบุรณ์, สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2533 : 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนว่ามี 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นแรก กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขั้นไว้ ซึ่งหมายถึงจุดหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นด้วย

ขั้นสอง รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นที่สาม ดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงคำถามต่าง ๆ คือ จะต้องทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อไร (When)

ขั้นที่สี่ การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

อุทัย หิรัญโต (2525 : 91-92) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนจะต้องจัดให้มีการดำเนินการและปฏิบัติอย่างครบถ้วน ซึ่งขั้นตอนในการวางแผนแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนคือ

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อม และสถานการณ์
2. กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องสอดคล้องกับขั้นตอนที่ 1 โดยมีหลักเกณฑ์ คือ ชัดแจ้ง และกระชับรัด ตอบสนองปัญหาและความต้องการได้ สามารถนำไปปฏิบัติได้

3. หาวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งในทางปฏิบัติมีหลักการ 3 ประการ คือ หาทางเลือกต่าง ๆ ให้หลายทาง วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ทั้งข้อดี ข้อเสีย และวิธีการแก้ไข เลือกวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อนำไปจัดทำโครงการต่อไป

4. ทำโครงการของวิธีการที่ดีที่สุด
5. เสนอโครงการให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
6. เสนอของงบประมาณ
7. ดำเนินการตามโครงการ
8. การประเมินผลโครงการ

พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 65-66) กล่าวว่าลำดับขั้นในการวางแผน ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้รู้ทิศทางที่จะก้าวเดินต่อไปข้างหน้า
2. พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน
3. พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน
4. พัฒนาทางเลือกในการวางแผน
5. ประเมินทางเลือกเพื่อเลือกสิ่งที่เป็นไปได้สูงสุด
6. เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 140) กล่าวว่าในการวางแผนของผู้บริหาร กระบวนการวางแผนจะมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
2. กำหนดโครงรูปของการวางแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ
4. การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ
5. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

### 2.3.5 การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร

การวางแผนเป็นกระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าในการปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมใด จะดำเนินการไปในทิศทางใด การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล จำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่ดีและเหมาะสม การวางแผน

เพื่อพัฒนาบุคลากร เทียนฉาย กิรินันท์ (2530 : 1-2) ให้ความหมายว่า การวางแผนฝึกรวมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการเพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทาง และวิธีการในการฝึกรวมและพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด และภายในทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีความต่อเนื่องสอดคล้องในการกำหนด และตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมในการฝึกรวม และพัฒนาจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ใด และโดยใคร

1. ประเภทของการวางแผน ฝึกรวมและพัฒนา เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 87-88) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนการฝึกรวมและพัฒนาไว้ 2 ประเภท คือ

1.1 จำแนกตามลักษณะของแผน แบ่งการวางแผนได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

ก. การวางแผนรวม (Macro Planning) เป็นการวางแผนระดับองค์การการฝึกรวมและพัฒนาเพื่อเป็นเค้าโครงเกี่ยวกับการฝึกรวมและพัฒนาทั้งหมด จำนวนโครงการ จำนวนผู้ต้องได้รับการฝึกรวมและพัฒนา งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับตลอดจนเรื่องเกี่ยวข้องกัน แผนการประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานอื่น

ข. การวางแผนปฏิบัติการ (Physical Planning) เป็นการวางแผนงานหรือโครงการในรายละเอียดทางปฏิบัติจริง โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานให้ประสานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ค. การวางแผนการเงิน (Financial Planning) เป็นการวางแผนการหาเงินและใช้เงินในกิจการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ทั้งหมดสามารถสนองได้ในด้านกำลังเงิน

ง. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการวางแผนการใช้กำลังคนและพนักงานต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

1.2 จำแนกตามระยะเวลา แบ่งการวางแผนได้เป็น 3 แบบใหญ่ ๆ คือ

ก. การวางแผนระยะยาว (10-20 ปี) เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญเติบโตอย่างกว้าง ๆ ของการฝึกรวมและพัฒนา

ข. การวางแผนระยะกลาง (4-6 ปี) เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญโตอย่างกว้าง ๆ ของการฝึกอบรมและพัฒนา ในระยะ 4-6 ปี ปกติจะเป็นแผนระยะ 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ค. การวางแผนประจำปี เป็นแผนที่ปรับปรุงประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา และสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แผนประจำปีเป็นมูลฐานสำหรับงบประมาณประจำปี

## 2. ประโยชน์ของการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา

เคโรวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 83) ได้กล่าวการว่า การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา มีประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. แผนช่วยในการพิจารณาทางเลือกที่ดี และเหมาะสมที่สุด
2. แผนช่วยให้สามารถดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. แผนช่วยให้ผู้บริหารองค์การฝึกอบรมและพัฒนาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดำเนินการ สั่งการ ควบคุม และกำกับการดำเนินงานตลอดจนตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้วย
4. แผนช่วยให้ความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง
5. แผนช่วยควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามที่ ต้องการและเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้มาก
6. แผนช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน
7. แผนช่วยลดปัญหาการผลิตภาระงานหรือเกี่ยวกับงาน
8. แผนช่วยลดการไม่ประสานงานกัน ช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา และเจ้าหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันทำงานอย่างมีระบบ และเกิดประสิทธิภาพได้ผลตามเป้าหมาย
9. แผนสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารว่าจะสามารถได้ผลงานอย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
10. แผนส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาเกิดความสามัคคี รับผิดชอบร่วมกันด้วยกำลังความสามารถ และศักยภาพของแต่ละคน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า ในการวางแผน เพื่อพัฒนาบุคลากร จะต้องกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร กำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนา วิธีการพัฒนา ค่าใช้จ่าย ตลอดจนวิธีการติดตาม และประเมินผล การพัฒนาบุคลากร

## 2.4 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรได้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงาน และได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการ พัฒนาบุคลากรไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้เชี่ยวชาญ ได้กล่าวถึง หลักการ และวิธีการหรือกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

### 2.4.1 หลักการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2525 : 200-202) ได้กล่าวถึงหลักในการดำเนินการฝึก อบรม และพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้องใช้หลักแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางใน การฝึกอบรม ซึ่งมี 9 ประการ คือ

1. วิธีการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ได้ผลมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยการกระทำ โดยเฉพาะผ่านประสาททั้ง 5 ของร่างกาย คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส
2. การเรียนรู้ขึ้นกับความพร้อมของผู้เรียน ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อมี ความพร้อมที่จะเรียน
3. ผู้เรียนจะเรียนได้ดี หากสิ่งที่เรียนนั้นมีความหมาย ความสำคัญ และ ตรงตามความต้องการของผู้เรียน
4. ความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกันระหว่างบุคคล
5. การเรียนจะมีประโยชน์ ถ้าผู้เรียนได้นำประสบการณ์เดิมไปประยุกต์ ใช้เพื่อเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ
6. การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสมอง ผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรมต้อง คำนึงถึงความแตกต่างในระดับสติปัญญา และต้องสอนให้ผู้เรียนได้งอกงามทางสมอง
7. การเรียนรู้เพื่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ และความรู้สึกของ ผู้เรียนได้จากความสัมพันธ์ของตัวผู้เรียนกับประสบการณ์ใหม่

8. การเรียนรู้ในทางร่างกายของผู้เรียน จะช่วยให้ผู้สอนได้จัดกิจกรรมได้เหมาะสมกับความสามารถทางร่างกายของผู้เรียน

9. การประเมินผล แบบประเมินผล ขอบเขตของการประเมินผล และความเชื่อมั่นในการประเมินผล จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลจะช่วยให้ผู้เรียนได้วัดความก้าวหน้าของตนเอง และเป็นแนวทางแก้ไขการสอนของผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรม

2.4.2 วิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องกำหนดวิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดในการกำหนดวิธีการ หรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

บุญโญ สาร (2517 : 446-447) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรในระหว่างทำงาน มี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษาไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on-the-job training) คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรแก่คนหนึ่งทำหน้าที่ที่เปลี่ยง คอยช่วยสอนหรือแนะนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน

2. วิธีปฐมนิเทศ (vestibule training and orientation) การจัดให้คนงานที่เข้าใหม่เข้าชั้นเรียนเป็นทางการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เข้าใจลู่ทางที่จะปฏิบัติงาน

3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยสอนหรือลูกมือชั่วคราว (apprenticeship training) ในวงการอาชีพช่างเทคนิคนิยมใช้บุคลากรใหม่เป็นลูกมือหรือผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงาน

4. วิธีให้ฝึก (internship training) คือ การให้ฝึกทำงานจริง ๆ ก่อนบรรจุ

5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น (Learner training) ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนบรรจุ

6. วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย (Outside Courses) ได้แก่ การตกลงกับทางมหาวิทยาลัย ขอให้รับบุคลากรบางคนไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญาและไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ

7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา (retraining or upgrading) คือการให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์กรต้องการ เพื่อให้กลับมาทำงานด้านนั้น ๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่ การให้ลาไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและนอกประเทศของวงราชการพลเรือนของไทย

เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 114) ได้กล่าวว่ากิจกรรมที่จะเลือกใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายชนิด ได้แก่

1. การบรรยาย
2. การประชุม
3. การสัมมนา
4. การอภิปราย
5. การจัดการฝึกงาน
6. การหมุนเวียนตำแหน่ง
7. การทดลองการปฏิบัติงาน
8. การใช้ครูผู้ช่วย
9. การประชุมเชิงปฏิบัติงาน (Workshop)
10. การศึกษาพิเศษ
11. การระดมความคิด
12. การสอนแบบสำเร็จรูป
13. การประชุมย่อย
14. การมอบหมายงานพิเศษ
15. เอกสารพิมพ์แจก
16. จัดรายวิชาให้เข้าเรียน
17. การศึกษาเฉพาะกรณี
18. ภาพยนตร์
19. โครงการวิจัย
20. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน
21. การแสดงบทบาทสมมติ
22. การจัดทัศนศึกษา
23. เทปบันทึกเสียง
24. โทรทัศน์
25. การเล่นเกม
26. การเลียนแบบ
27. การฝึกอบรม

28. การสอนโดยครูพิเศษ
29. การสาธิต
30. การเยี่ยมชมกิจการ
31. กิจกรรมรายบุคคล
32. การฝึกหัดแก้ปัญหา
33. การฝึกการประสานงาน

หวน พินธุพันธ์ (2528 : 82-83) กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่าอาจทำได้หลายอย่าง เช่น

1. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์กรหรือ หน่วยงาน

2. การศึกษาต่อ ซึ่งอาจทำได้ทั้งการศึกษาต่อในประเทศ และการศึกษาต่อต่างประเทศ

3. การศึกษาดูงาน เป็นการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4. การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลมาศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์นั้นมาแล้วและมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้ได้ อีก เช่น การฟังปาฐกถา การฟังการอภิปราย

Casterter (1976 : 279) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุม (Conference)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การอภิปราย (Guided Discussions)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
6. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Position Rotation)



7. การสอนแบบสำเร็จรูป (Programme Instruction)
8. การประชุมย่อย (Meeting)
9. การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)
10. การแจกเอกสาร (Written Materials)
11. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies)
12. ภาพยนตร์ (Films)
13. เทปบันทึกเสียง (Recordings)
14. โทรทัศน์ (Television)
15. การเล่นเกม (Games)
16. การเลียนแบบ (Simulation)
17. การฝึกอบรมระยะสั้น (Sensitivity training)
18. การบรรยายโดยครูพิเศษ (Coaching)
19. การสาธิต (Demonstrations)
20. การทดลองปฏิบัติงาน (Internships)
21. การใช้ครูผู้ช่วย (Assistantships)
22. การศึกษาพิเศษ (Special study)
23. การจัดการฝึกงาน (Graduate Work)
24. โครงการวิจัย (Research Projects)
25. การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation)
26. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (Exchange Programs)
27. กิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities)
28. การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies)
29. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
30. การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique)
31. การระดมความคิด (Brain storming)
32. การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (Institutes)
33. การจัดทัศนศึกษา (Travel)

ตำราจรรยาบรรณ (2529 : 86-88) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นรายคน และการพัฒนาบุคลากรเป็นรายกลุ่มหรือคณะ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลมีกิจกรรมดังนี้
  - 1.1 การสอนให้ทำงาน
  - 1.2 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
  - 1.3 การสับเปลี่ยนย้ายหน้าที่
  - 1.4 การให้รักษาการแทน
  - 1.5 การพาไปสังเกตการณ์ด้วยบางโอกาส
  - 1.6 การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
  - 1.7 การดูงาน
  - 1.8 การจัดให้ความรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน
  - 1.9 การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน
  - 1.10 การฝึกงาน
  - 1.11 การส่งไปศึกษา
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มหรือคณะ ได้แก่ การฝึกอบรม

สายสองจรรยาบรรณ (2530 : 2-6) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่า มีดังนี้

1. การปฐมนิเทศผู้เข้าใหม่
2. การฝึกอบรม
3. การสอนงานหรือการเสนอแนะ
4. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
5. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
6. การให้รักษาการแทน
7. การพาไปสังเกตการณ์ด้วยบางโอกาส
8. การจัดคู่มือปฏิบัติงาน
9. การจัดให้ความรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน
10. การดูงาน
11. การฝึกงาน

12. การส่งไปศึกษา
13. การเรียนการสอนทางไกล

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่ามีกิจกรรมที่หลากหลายที่สามารถจัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่ม และการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล อย่างไรก็ตามในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร องค์กรหรือหน่วยงาน จะต้องพิจารณา และเลือกใช้กิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์กร เรื่องที่ต้องการจะพัฒนา และบุคลากรที่จะพัฒนา ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

#### 1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ที่จะเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นการให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน

##### ก. ความหมายของการปฐมนิเทศ

มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 160) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศคือการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน ตลอดจนหัวหน้างาน ในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้จะต้องเข้าปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 135) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศหมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และรู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

เสนาะ ดิเบาว์ (2527 : 113-114) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เว็อนไซของการจ้างทำงาน

คำจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การประชุมพิเศษ เป็นเครื่องมือประการแรกที่จะปรับทิศทางของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ

อานวย แสงสว่าง (2536 : 106) ได้กล่าวว่า การประชุมพิเศษ หมายถึงการจัดให้ลูกจ้างใหม่ได้รับทราบข่าวสารขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับนายจ้าง ข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำให้เกิดความพอใจ ข่าวสารพื้นฐานประกอบด้วย ข่าวสารที่เป็นความจริงเกี่ยวกับการเบิกเงินเดือนอย่างไร การทำบัตรประจำตัวจะทำอย่างไร ชั่วโมงทำงานจะเริ่มทำงานและเลิกงานเวลาใด จะต้องทำงานร่วมกับบุคคลใดบ้าง การประชุมพิเศษเป็นส่วนประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการจัดระบบสังคมของนายจ้าง และลูกจ้างใหม่ กระบวนการที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือการสอนให้พนักงานใหม่ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของพฤติกรรมตามที่องค์การและฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การคาดหวังไว้ได้มากขึ้น การเริ่มต้นประชุมพิเศษถ้าดำเนินการอย่างถูกต้องก็จะสามารถจะช่วยลดความกังวลใจของลูกจ้างใหม่ในการเข้าทำงานวันแรกได้

จากความหมายที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าว สรุปได้ว่า การประชุมพิเศษหมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ทราบเรื่องราวขององค์การหรือหน่วยงานในด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อม กฎระเบียบ ในการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

### ข. วัตถุประสงค์ของการประชุมพิเศษ

วิลาศ สิงหวิสัย (2531 : 81) ได้สรุปว่าการประชุมพิเศษมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานรวมทั้งการบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

2. เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้าใจในความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้และความเข้าใจเรื่องพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้ อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป

4. เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อตำแหน่งหน้าที่ ต่อผู้ร่วมงาน และต่อหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อเสริมสร้างขวัญและสร้างความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอันจะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความสบายใจ ฟังพอใจ และมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 166) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการปฐมนิเทศ ว่าเพื่อ

1. ให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติ และความเป็นมาขององค์การ
2. ให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ในองค์การ
3. ให้พนักงานใหม่ได้รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์การ
4. ให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์การ
5. ให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 137-138) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศ ไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวกับต้นทุนอันเนื่องจากพนักงานที่เข้าใหม่ กล่าวคือ ถ้าพนักงานใหม่ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ตลอดจนหน่วยงานและสมาชิกเพื่อนร่วมงานแล้วก็จะยอมเป็นปัญหาทำให้เสียเวลาแก่พนักงานใหม่จะต้องคอย ๆ เรียนรู้ซ้าก็หมายถึง การที่จะต้องเสียต้นทุนโดยไม่จำเป็น
2. ช่วยลดปัญหาความกังวลของพนักงานใหม่
3. ช่วยลดอัตราพนักงานลาออก
4. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
5. ช่วยให้พนักงานใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังต่าง ๆ ต่องาน ตลอดจนมีทัศนคติในทางบวกหรือทางที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือหัวหน้างาน และเพื่อให้มีความเข้าใจในงานที่ทำด้วย

วัตถุประสงค์ ของการปฐมนิเทศ นอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรใหม่ ได้ทราบประวัติความเป็นมา นโยบาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม กฎ

ระเบียบในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเองแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานในด้านการลดความสูญเสีย และความสิ้นเปลืองวอนเนื่องมาจากบุคลากรขาดความเข้าใจในการเข้ามาเป็นสมาชิกของหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน

### ค. การจัดการประชุมพิเศษ

การจัดการประชุมพิเศษสามารถจัดได้หลายลักษณะตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดในการจัดการประชุมพิเศษ ไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 107) ได้กล่าวว่า การจัดการประชุมพิเศษสามารถจัดได้ 2 แบบ คือ

1. การประชุมพิเศษแบบไม่เป็นทางการ เป็นการให้คำแนะนำที่สั้นกระทัดรัด ให้การแนะนำสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในการทำงาน ใช้สำหรับกรณีที่ต้องใช้ลูกจ้างใหม่ก่อนถึงระยะเวลาการจัดประชุมพิเศษ

2. การประชุมพิเศษแบบเป็นทางการ เป็นการจรรายการประชุมพิเศษให้แก่ลูกจ้างใหม่อย่างเป็นทางการ มีพิธีเปิด-ปิด การประชุมพิเศษ วัตถุประสงค์การประชุมพิเศษ รายการประชุมพิเศษ การประเมินผลการประชุมพิเศษ การประชุมพิเศษแบบเป็นทางการจะมีการแจกหนังสือคู่มือหรือสิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาครอบคลุมถึงประสิทธิภาพการทำงาน การเบิกจ่ายเงินเดือน การหยุดงาน ลาป่วย ลาพักผ่อน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ซงชัย สันติวงษ์ (2531 : 140-141) กล่าวว่า แนวทางในการดำเนินการประชุมพิเศษนั้น ควรจะดำเนินการดังนี้

1. ในขั้นแรกสุด การประชุมพิเศษควรจะได้นำเอาเรื่องที่สำคัญและที่ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรู้ก่อนมาให้ทราบเป็นลำดับแรก แล้วจึงนำไปสู่การชี้แจงให้เข้าใจถึงนโยบายของบริษัท

2. สิ่งที่ดีว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการประชุมพิเศษก็คือ เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะต้องรู้ นั่นก็คือหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และอีกเรื่องที่จะต้องให้ความสนใจในระยะแรกนี้ก็คือการที่จะต้องบอกกล่าวแก่พนักงานใหม่ว่า เขาจะต้องใช้เวลาเท่าใดในการที่จะฝึกหัดทำงานจนกระทั่งได้มาตรฐานที่ต้องการ และพยายามส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้หมั่นศึกษาหรือถามหรือขอความช่วยเหลือ ตลอดจนขอคำแนะนำเสมอถ้าหากมีความต้องการเกิดขึ้น

3. ควรจะจัดให้พนักงานใหม่อยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงานที่ชำนาญงานแล้ว หรือหัวหน้างานในจุดนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งย่อมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ที่จะมีผู้คอยช่วยตอบคำถามและดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะแรกของการปฏิบัติ

4. ภายหลังจากที่ได้ทำงานไประยะหนึ่ง ควรจะต้องมีการติดตามและคอยกำกับให้พนักงานใหม่ให้เข้ากันได้ดียิ่งขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน มากกว่าที่จะปล่อยให้ทุกอย่างเสร็จสิ้นไปโดยการแนะนำในวันแรกเพียงครั้งเดียว เป้าหมายในที่นี้ก็คือการมุ่งพยายามที่จะให้พนักงานใหม่เหล่านั้นได้ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

5. จะต้องมีความคิดอยู่ในใจเสมอว่า จะต้องให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่อย่างน้อยระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ ก่อนที่จะหวังผลจากพนักงานอย่างเต็มที่นั้น ต้องระลึกอยู่เสมอว่าอย่างน้อยก็ให้พนักงานผู้นั้นได้มีโอกาสสัมผัสเข้าไปถึงแก่นแท้ของงานและของเพื่อนร่วมงานเสียก่อน

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 167) กล่าวว่า ปัจจุบันการจัดประชุมนิเทศมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (group process) หัวข้อต่าง ๆ ที่มักได้รับการกำหนดในการจัดประชุมนิเทศ ได้แก่

1. ประวัติย่อขององค์กร
2. วัตถุประสงค์และนโยบาย
3. ขอบเขตอำนาจหน้าที่
4. การบริหารงาน
5. ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน
6. ตำแหน่งและลำดับการบังคับบัญชาของพนักงาน
7. วินัยของผู้ปฏิบัติงาน
8. การออกจากตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน
9. การร้องทุกข์
10. วันทำการ เวลาทำการ วันหยุดงานของพนักงานและลูกจ้าง
11. พนักงานและลูกจ้าง
12. การลา การหยุดงาน การจ่ายเงิน
13. ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา
14. สิทธิและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

## 2. การฝึกปฏิบัติงาน

### ก. เป้าหมายของการฝึกปฏิบัติงาน

ตำราจอร์จ ชลสุข (2529 : 85) กล่าวถึงเป้าหมายในการฝึกปฏิบัติงานเพื่อช่วยพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานที่ส่งคนไปฝึกนั้นมีความชำนาญทางด้านนั้น ๆ เช่น หน่วยงานของกรมหนึ่งมีความชำนาญทางการฝึกอบรม อีกหน่วยงานหนึ่งไม่มีความชำนาญงานฝึกอบรม อาจส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกหัดงานกับหน่วยงานที่มีความชำนาญ เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือกับหัวหน้าหน่วยงานว่า ต้องการจะส่งคนไปฝึกงานที่ใดบ้าง บุคลากรหรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จะต้องหาทางช่วยเหลือเมื่อหน่วยงานแสดงเจตจำนงว่าจะส่งผู้ปฏิบัติงานไปฝึกงาน

ชาญชัย ลลิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 115) ได้กล่าวถึงการฝึกปฏิบัติงานว่า ได้แก่ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้งาน โดยการปฏิบัติงานจริง ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมของบรรยากาศ และเงื่อนไขที่ตรงกับความจริง

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่าการฝึกปฏิบัติงานมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง ในการฝึกปฏิบัติงาน มีขั้นตอนหลายขั้นตอน

### ข. ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติงาน

ซึ่ง Mogill และ Managhon (อ้างถึงในชาญชัย ลลิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2520 : 117-119) ได้เสนอขั้นตอนในการฝึกปฏิบัติงาน ว่าประกอบด้วย

1. ขั้นเตรียมตัวผู้เข้ารับการอบรม อธิบายหรือชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมการอบรมทราบถึงลักษณะของงานที่จะฝึก แนะนำให้ศึกษาคู่มือ และรวมทั้งการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้

2. ขั้นสอนงาน ควรอธิบายให้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจ โดยแจ่มชัด อาจใช้วิธีการสอนงานเป็นขั้นตอน ดังนี้



- 2.1 อธิบายลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจพร้อมทั้งให้ดูตัวอย่าง และบางครั้งจำเป็นต้องปฏิบัติให้ดูเพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้น
- 2.2 ถ้าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ หรือยาก ซับซ้อน ควรอธิบายหรือปฏิบัติให้ดูอีก
- 2.3 การอธิบาย ตลอดจนปฏิบัติให้ดูต้องชัดเจนถูกต้อง และเป็นที่น่าสนใจของผู้รับการฝึก
- 2.4 ควรมีการสรุปในสิ่งที่สอนไปแล้วอีกครั้ง เพื่อย้ำความทรงจำ และความเข้าใจให้แน่นยิ่งขึ้น
3. ขั้นลงมือปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการทดสอบว่าผู้รับการฝึกมีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ฝึกถ่ายทอดให้มากน้อยเพียงใด
4. ขั้นติดตามผล เมื่อแน่ใจว่าผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และสามารถลงมือปฏิบัติได้แล้ว ขั้นต่อไปคือให้ผู้รับการฝึกลงมือปฏิบัติงานโดยผู้ฝึกอาจคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ในการติดตามควรดูว่าผู้รับการฝึกสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายเพียงไร

### 3. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน

ก. ความหมายทั่วไป มีผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

สายสอวงค์ แก้วเกษตรกรรม (2530 : 5) กล่าวถึงการจัดให้ความรู้โดยการจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่านว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวกับงาน เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานทางวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการ เผยแพร่ หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเองแล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

ตำรศักดิ์ ชลสุข (2529 : 82) กล่าวถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป้าหมายก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะกองต่าง ๆ หรือนักวิชาการของหน่วยงานต่าง ๆ ให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงาน

การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน จึงหมายถึงการจัดหา จัดทำ เอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาและให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

### ข. ประเภทของเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน

สำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 31) กล่าวว่า การจัดทำเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และสามารถทำได้ในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือปฏิบัติงาน และสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้น หากหน่วยงานในระดับสูง เช่น ระดับกรมจัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่าเพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัด และทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานในระดับต่าง ๆ อาจจัดทำได้โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานนั้นโดยตรง

เอกสารที่จะต้องจัดหาหรือจัดทำได้แก่

1. เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงาน ทั้งในระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะต้องทราบ
2. เอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ขาวสาร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ
4. เอกสารที่เป็นขาวสารหรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อแจ้งให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทราบ และหนังสือในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือนวารสาร

การจัดทำเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้อุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้อง ตลอดจนได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการจัดทำเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานหน่วยงานทุกระดับ สามารถจัดหา จัดทำขึ้น

#### 4. การประชุมชี้แจง

##### ก. ความหมายทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29) กล่าวถึงการประชุมชี้แจงว่า การประชุมชี้แจงเป็นการแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร หรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจใน เรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยาก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในการดำเนินงาน แผนงาน มาตรฐานการทำงาน เป็นต้น

ข. วิธีการจัดประชุมชี้แจง พรรณราย ทวีพระประภา (2532 : 49) กล่าวถึงการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า หน้าที่หลักประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การดำเนินการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินการ ปรีกษาหารือเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ เสมอ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การจัดประชุมที่มี ประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการเตรียมสิ่งต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม ดังนี้

1. เขียนวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ให้ชัดเจน
  2. พิจารณารอบคอบว่าต้องการให้ผู้ใดเข้าร่วมประชุมบ้างโดย เชิญบุคคลที่จำเป็นต่อการประชุม ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อเรื่องที่ปฏิบัติอยู่
  3. ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม
  4. เลือกเวลา สถานที่ที่เหมาะสม จัดเวลาไว้ให้เพียงพอที่จะประชุม
- ชี้แจง
5. เริ่มประชุมและเลิกประชุม เขียนสรุปรายงานและติดตามผล

### ค. วัตถุประสงค์ของการประชุม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 305) ได้กล่าวถึงการประชุมว่าเป็น การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานระหว่างสมาชิกของทีมงานทุกคน

วัตถุประสงค์ของการประชุมมักจะเป็นไปเพื่อข้อใดข้อหนึ่ง หรือ ไม่เกินสองข้อ ต่อไปนี้

1. การประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการทำงาน และการ ประสานงานตามโครงการต่าง ๆ
2. การประชุมเพื่อชี้แจงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร
3. การประชุมเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจของทีมงาน การมีส่วนร่วม และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน
4. การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา
5. การประชุมเพื่อตัดสินใจ
6. การประชุมเพื่อระดมความคิด
7. การประชุมเพื่อกำหนดทิศทาง และวางแผนพัฒนาการ ทำงานหรือทำงาน

สมคิด บางโม (2538 : 150) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันการทำงาน เป็นคณะบุคคลหรือทำงานเป็นกลุ่มเป็นเรื่องปกติที่พบเห็นทั่วไป การทำงานเป็นกลุ่มจำเป็นต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน มีความเข้าใจตรงกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการประชุมนั้น นอกจากจะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีกหลายประการ คือ

1. เพื่อให้คำแนะนำแก่สมาชิกโดยผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่ม หรือผู้เชี่ยวชาญ
2. เพื่อให้มีการตัดสินใจ หรือการเจรจาตกลงใจโดยใช้ข้อมูล จากสมาชิก
3. เพื่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือฝ่าย
4. เพื่อระดมความคิดเป็นการสร้างสรรค์
5. เพื่อประหยัดเวลาในการตัดสินใจสั่งการ
6. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

7. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนข้อมูล  
ข่าวสาร

8. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน

จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประชุมและการประชุมที่  
แจ่มชัดได้ว่า การประชุมที่แจ่มชัดเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง ซึ่งผู้บริหาร  
สามารถจัดดำเนินการเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งได้รับทราบ ข้อมูล ข่าวสาร  
ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

## 5. การสอนงาน

### ก. ความหมายของการสอนงาน

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องรับผิดชอบต่อการ  
โดยส่วนรวม โดยเฉพาะจะต้องหาวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพในการทำงานสูง  
ขึ้น การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญวิธีหนึ่งที่มีอยู่ในองค์การต่าง ๆ โดยไม่  
รู้สึกตัวหรือไม่ได้ตั้งใจ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายของการสอนงานไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2538 : 84) ให้ความหมาย ข้อดี และข้อจำกัด  
ของการสอนงานไว้ว่า การสอนงานเป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยปกติ  
จะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจเป็นการสอนรายบุคคลหรือสอน  
เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ การสอนงานมี  
ข้อดีคือ เน้นเนื้อหาตามความเหมาะสมของแต่ละคน ส่วนข้อจำกัดคือ คุณค่าขึ้นกับผู้สอน  
งานซึ่งส่วนใหญ่คือหัวหน้างาน

ศรชัย ฉัตรวิริยะชัย (2538 : 230) กล่าวว่า การสอนงานคือ  
การให้ความช่วยเหลือเป็นส่วนตัวจากผู้จัดการ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่  
ได้ดีขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการที่ได้ผลดีที่สุด เนื่องจากเป็นการนำเอาอำนาจและความรับผิดชอบ  
สำหรับการพัฒนาบุคลากรไปไว้ในที่ที่ตรงจุดที่สุดคือที่ผู้จัดการ ด้วยการแนะแนวทาง และ  
สนับสนุนลูกทีมในการปฏิบัติงานของเขา

ชาญชัย ลวิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 119) ให้ความหมายว่าการสอนงานคือ การที่ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่นั้น มีสิ่งใดที่ผิดพลาด บกพร่อง หรือใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสม หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ย่อหย่อนไม่ได้มาตรฐาน ผู้บังคับบัญชาก็จะให้คำแนะนำชี้แจงหรือแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น การสอนงานของผู้บังคับบัญชาดังกล่าว ไม่เพียงแต่มีความประสงค์เฉพาะการเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ยังมุ่งหมายที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอีกด้วย

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (ม.ป.ป. : 46) กล่าวว่า การสอนแนะ (Coaching) เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กับการทำงาน (On the Job Training) ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการกับพนักงานโดยตรงในการสอนเพื่อปรับปรุงทักษะที่สัมพันธ์กับงานที่พนักงานทำอยู่ พัฒนาทักษะการทำงานในตัวพนักงานซึ่งจะนำไปสู่ผลกำไรที่สูงกว่า และ/หรือบริการที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังได้ผลประโยชน์ข้างเคียงในด้านอื่น ๆ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการปรับปรุงการสื่อความหมาย ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายในองค์กรโดยทางอ้อม

กุลชน ธนาพงศธร (2526 : 204) กล่าวว่า การสอนงานเป็นการพัฒนาโดยการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนได้ลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอยู่ใต้การสอนงานของวิทยากรหรือผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งผู้สอนงานจะต้องคอยควบคุมดูแลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปฏิบัติในแนวทางที่ถูกต้อง และสามารถทำงานนั้นได้อย่างชำนาญ

จากความหมายของการสอนงานที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวสรุปได้ว่า การสอนงานหมายถึงการที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

## ข. ขั้นตอนการสอนงาน

การสอนงานมีขั้นตอนที่ควรปฏิบัติหลายขั้นตอน ดังที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

พรรณราย ทวีปประภา (2532 : 117) กล่าวว่า การสอนงานมีขั้นตอนคือ

1. อธิบายวัตถุประสงค์ของงาน ทำไมต้องทำงานนี้ จะทำอย่างไร จะเกิดอะไรขึ้นถ้าไม่ถูก
2. สาธิตหรือแสดงให้ดูว่าวิธีที่ถูกต้องนั้นทำอย่างไร ต่อจากนั้นก็มีการติชมกัน อภิปรายกันว่าปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง และจะจัดการแก้ไขอย่างไร
3. ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดในขณะที่พนักงานกำลังทำงานนั้น ตรวจสอบความเข้าใจถึงขั้นตอนต่าง ๆ

ศรชัย ฉัตรวิริยะชัย (2538 : 232) กล่าวถึงขั้นตอนการสอนงานว่า ประกอบด้วย

1. ชี้ให้เห็นปัญหาหรือโอกาส ให้ตัวผู้เรียนได้คิดใคร่ครวญเองด้วยความช่วยเหลือของผู้สอนงาน
2. ตั้งจุดมุ่งหมายและวิธีการร่วมกัน พยายามใช้ความยืดหยุ่นในเรื่องนี้ ระมัดระวังให้เกิดความสมดุลกันระหว่างความปรารถนาของผู้สอนงานที่จะให้เกิดผลดีที่สุด และการให้พนักงานนั้นได้เกิดความเข้าใจขึ้นด้วยตัวเอง
3. ค่อยเป็นค่อยไป อย่ารีบสอนทุกอย่างในคราวเดียว
4. ให้เวลาอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานให้เสร็จ
5. ให้คำวิจารณ์และสรุปบททวนเป็นช่วง ๆ โดยต้องจำเพาะเจาะจงลงไปให้ชัดเจน ชมเชยเมื่อทำดี และระมัดระวังในการให้คำวิจารณ์
6. ประเมินผลของการเรียนรู้ที่ได้กับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 174) แบ่งขั้นตอนในการสอนงานออกเป็น 4 ชั้น ดังนี้

- ชั้นที่ 1 เตรียมการ (เกี่ยวกับตัวผู้เข้าอบรม)
  - ก) ให้ผู้เข้าอบรมอยู่ในสภาพที่พร้อม
  - ข) ค้นหาข้อเท็จจริงว่าเขาไม่รู้เรื่องราวเกี่ยวกับงานอะไรบ้าง
  - ค) กระตุ้นให้เขามีความสนใจและต้องการที่จะเรียนรู้งานให้มากไว้
- ชั้นที่ 2 การแสดงให้ดู (ถึงวิธีทำงานและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน)

ก) โดยวิธีบอกกล่าว ชี้ให้เห็น ให้อธิบาย และตั้งคำถาม เพื่อที่จะให้ความรู้ใหม่และวิธีทำงานใหม่ที่ถูกต้องให้เห็นปรากฏออกมา

ข) ให้คำแนะนำที่ชัดเจน ครบถ้วน ทีละจุด ๆ อย่างช้า ๆ

ค) ตรวจสอบดูว่าเข้าใจไหม พร้อม ๆ กับการตั้งคำถาม และทดลองทำให้อีกครั้ง

ง) จนกว่าจะแน่ใจว่า ผู้เขารับการอบรมได้เข้าใจจริง ๆ

ขั้นที่ 3 ให้มีการทดลองทำเอง

ก) ทดสอบผู้เข้าอบรมโดยให้เขาทดลองทำงานนั้นด้วยตนเอง

ข) ตั้งคำถามบ่อย ๆ โดยเริ่มต้นด้วยการถามว่า ทำไม  
อย่างไร เมื่อใด ที่ไหน

ค) สังเกตการณ์ดูการทำงานแล้วคอยแก้ไขข้อผิดพลาด ถ้าจำเป็น ก็ทดลองทำให้อีกครั้ง

ง) ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกระทั่งแน่ใจว่าคนงานได้เข้าใจแล้ว

ขั้นที่ 4 การติดตามผล

ก) มอบให้เขาไปลงมือทำงานด้วยตนเอง

ข) หมั่นตรวจสอบดูบ่อย ๆ ว่าเขาได้ปฏิบัติถูกต้องตาม  
คำแนะนำ

ค) ถอนการควบคุมให้น้อยลง และติดตามโดยใกล้ชิดจน  
กระทั่งแน่ใจว่าเขาทำได้ดีพอ จนสามารถใช้วิธีควบคุมตามธรรมดาปกติได้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. : 49) ได้สรุปว่า การสอนแนะนำมี 6  
ขั้นตอน คือ

1. ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องรู้ในตัวพนักงาน
2. ระบุเป้าหมายการเรียนรู้จำเพาะ
3. บอกพนักงานว่าจะใช้ทักษะอะไร
4. สาธิตให้พนักงานดู
5. ให้พนักงานทดลองทำดู
6. ให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงาน



## 6. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

### ก. ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2525 : 196) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการส่งเสริมความรู้ ความชำนาญ และความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมคนสำหรับปฏิบัติงานในอนาคตด้วย

ชาญชัย ลวิตรังสีมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 9) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่

ปราณี พรรณวิเชียร (2530 : 110) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีมุ่งหมายให้บุคคลได้เรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

สมคิด บางโม (2538 : 14) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภิญโญ สาร (2517 : 442) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงาน

Beach (อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี, 2527 : 107) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior) ของคนไปในทางที่ต้องการ

ชูชัย สมิทธิไกร (2537 : 3) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลในองค์การ อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 164) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาหนทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงจะเห็นว่า การฝึกอบรมหมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงเจตคติ ของผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ข. ความจำเป็นและความสำคัญของการฝึกอบรม

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นและความสำคัญดังที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 169) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมี การฝึกอบรมเนื่องจากเหตุผล คือ

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์การกำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์การ สำหรับเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็น การป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ

2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้ และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์การ ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคคลในองค์การสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคคลในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์การจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำ จะต้องทำให้คนในองค์การเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

สมคิด บางโม (2538 : 15-16) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญ คือ

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง
2. เพื่อให้องค์การเจริญเติบโต มีการขยายผลผลิต
3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์การเป็นอย่างดี

ในทุก ๆ ด้าน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ

5. เมื่อพนักงานทำงานมานานจะเฉื่อยชา การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงาน หรือแทนคนที่ลาออกไป

### ค. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการ หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2537 : 9-10) กล่าวว่า การฝึกอบรมสามารถจะมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงาน

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจางาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงกระบวนการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น

8. ช่วยขจัดความล่าช้าทางด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต

ปราณี พรรณวิเชียร (2530 : 110) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า

1. การฝึกอบรมช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่เคยทำงานอยู่แล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของงาน
2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานได้ถูกต้อง จะสามารถลดขั้นตอนในการทำงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพขึ้นได้
4. เพื่อให้พนักงานที่ทำงานอยู่มีความรู้ในการทำงาน
5. ลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
6. การควบคุมลดลง
7. เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้สำหรับงาน
8. เพื่อประโยชน์แก่ตัวพนักงานเองโดยตรง ช่วยให้รู้งานมากขึ้น
9. ส่งเสริมและสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร
10. ลดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง

ภิญโญ สาทร (2517 : 443-444) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรม ที่สำคัญ และจำเป็นที่สุดสำหรับองค์กร หรือหน่วยงานทุกชนิด รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ในวงการศึกษา ประโยชน์ของการฝึกอบรมที่จะเห็นได้ชัดที่สุดมีดังนี้

1. ประหยัดเวลาในการศึกษาเล่าเรียนได้มาก
2. ช่วยให้การงานปัจจุบันดีขึ้น
3. เป็นการสร้างทัศนคติในการทำงาน
4. ช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในระหว่างปฏิบัติการได้มาก
5. ช่วยแก้ปัญหาขาดคนทำงานได้
6. ให้ประโยชน์แก่ตัวบุคลากรเอง

เสนาะ ตีเขาว์ (2527 : 108-109) กล่าวว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม คือ

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น
2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. ทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น

4. การควบคุมลดลง
5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง
6. เป็นประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง
7. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร
8. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
9. ลดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 171) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมจะให้ประโยชน์แก่บุคคล และองค์กร ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม
  - 1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
  - 1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงานด้วย
2. ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน
  - 2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน
  - 2.2 ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงาน และบริหารงานด้านอื่นได้
  - 2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลประโยชน์ต่อองค์กร
  - 3.1 ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน
  - 3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร
  - 3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ

สมคิด บางโม (2538 : 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมนอกจากเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ปัญหาภายในองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
2. ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น
3. พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
4. ทำให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ
5. ทำให้ระบบข่าวสารภายในองค์กรดีขึ้น
6. ลดเวลาในการเรียนรู้งาน
7. พนักงานแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่ง
8. ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
9. เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

การฝึกอบรมมีประโยชน์ ทั้งต่อตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ในการที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร และหน่วยงานโดยรวมด้วย

#### ง. ขั้นตอนการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กรโดยส่วนรวม และบุคคลอย่างสูงสุด จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 172-173) กล่าวว่า ในการจัดการฝึกอบรมควรได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Needs assessment) ว่า หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เช่น

- 1.1 ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานตกต่ำ
- 1.2 วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง  
อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ
- 1.3 ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก
- 1.4 บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
- 1.5 ดันทุนการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
- 1.6 ขวัญ (Morale) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
- 1.7 มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย

- 1.8 วิธีการควบคุมงานไม่ดี
- 1.9 ขาดความร่วมมือประสานงาน
- 1.10 งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
- 1.11 การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินสมควร

แล้วดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จะจัดการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้นองวัตถุประสงค์นั้น ๆ

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program content) ที่จะจัดขึ้น ในกิจกรรมนั้น ๆ ว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะ หรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม ด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (Learning principles) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาอย่างง่ายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณ เตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริง ๆ ในช่วงนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่องความเรียบร้อย เอาใจใส่ ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทักษะในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (Follow-up) ภายหลังจากที่ผู้รับการอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คำนึงกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องการลงทุนไปหรือไม่

สุชาติ ประชากุล (2513 : 254-262) ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้



- ชั้นที่ 1   สำรวจความต้องการฝึกอบรม
- 1.1   ผู้รับผิดชอบในการสำรวจ
- 1.1.1   หัวหน้างานทุกระดับ
- 1.1.2   มอบให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือคณะกรรมการ
- 1.1.3   มอบให้สถาบันการศึกษา
- 1.1.4   มอบให้ผู้เชี่ยวชาญ
- 1.2   แนวพิจารณาในการสำรวจความต้องการ
- 1.2.1   การฝึกอบรมเพื่อช่วยให้คนใหม่ปรับตัวได้เร็วขึ้น
- 1.2.2   การฝึกอบรมเพื่อรักษาหรือเพิ่มสมรรถภาพ
- ในการปฏิบัติงาน
- 1.2.3   การฝึกอบรมเพื่อเตรียมคนสำหรับการเลื่อน
- ฐานะ
- 1.2.4   การฝึกอบรมเพื่อให้ความชำนาญหลายด้าน
- 1.2.5   การฝึกอบรมเพื่อการประสานงานสร้างเสริม
- กำลังใจและความเหมาะสมอื่น ๆ
- 1.2.6   หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติ
- 1.2.7   ผลงานที่เขาปฏิบัติได้จริงทั้งปริมาณและ
- คุณภาพ
- 1.2.8   ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรปฏิบัติ และสิ่ง
- ที่ปฏิบัติจริง
- 1.2.9   ขวัญในการทำงาน
- 1.2.10   การละเมิดระเบียบวินัย
- 1.2.11   การร้องเรียนของประชาชน
- 1.2.12   อุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.2.13   ข้อผิดพลาดอื่น ๆ
- 1.2.14   การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย และวิธี
- ปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 1.2.15   การมีงานใหม่เกิดขึ้น
- 1.2.16   ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ
- 1.2.17   ความเห็นของหัวหน้างาน

1.2.18 ความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

1.2.19 ความเห็นของเจ้าหน้าที่รับสมัครและเจ้าหน้าที่

ที่บรรจุแต่งตั้ง

### 1.3 เครื่องมือในการสำรวจ

1.3.1 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตาม

ตำแหน่ง (Job Description)

1.3.2 มาตรฐาน ผลการปฏิบัติงาน

1.3.3 ระเบียบข้อบังคับ

1.3.4 การสังเกตทั่วไป และเฉพาะเจาะจง

1.3.5 การติดต่อสังสรรค์ แลกเปลี่ยนทัศนแบบไม่

เป็นทางการ

1.3.6 การสัมภาษณ์รายตัวหรือรายกลุ่ม

1.3.7 การประชุมสัมมนา

1.3.8 การใช้คำถามชุด (Questionnaire)

1.3.9 การติดต่อสอบถามเป็นรายตัวกับหัวหน้างาน

โดยตรง ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ได้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่สมัครและเจ้าหน้าที่แต่งตั้งและอื่น ๆ

1.3.10 รายงานการปฏิบัติงานที่ส่งมา

1.3.11 การสำรวจ

### ขั้นที่ 2 การจัดหลักสูตรและกำหนดตัวผู้ฝึก

2.1 ต้องสอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรมซึ่งสำรวจไว้แล้ว

2.2 ครูผู้ฝึกควรเป็นผู้เข้าใจในวิธีการฝึก

### ขั้นที่ 3 สถานที่อบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก

3.1 ไปมาสะดวกทั้งผู้ฝึกและผู้รับการฝึก

3.2 ที่พักสะดวกสบาย

3.3 บริการพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาฝึกอบรม

3.4 บริการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้ฝึกอบรมไม่

เบื่อหน่าย

3.5 การจัดที่นั่ง

3.6 หลีกเลี้ยงการจัดแบบห้องเรียนอย่างเด็ดขาด

3.7 ระมัดระวังเรื่องความร้อน แสง เสียง

- 3.8 จัดที่นั่งประชุมซึ่งมีหลายแบบ
  - 3.8.1 แบบพระจันทร์ครึ่งซีก
  - 3.8.2 แบบเกือกม้า
  - 3.8.3 แบบสี่เหลี่ยม
  - 3.8.4 แบบโต๊ะกลม

#### ขั้นที่ 4 การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุง

- 4.1 สิ่งที่ถูกประเมิน
  - 4.1.1 หัวข้อการฝึกอบรม
  - 4.1.2 วิธีการที่ใช้
  - 4.1.3 ตัวครูผู้ฝึก
  - 4.1.4 ระยะเวลาการฝึกอบรม
  - 4.1.5 บริการอำนวยความสะดวก
  - 4.1.6 ความคิดเห็นของผู้รับการฝึกและครูผู้ฝึก
  - 4.1.7 ปฏิกริยาของผู้รับการฝึกอบรม
- 4.2 วิธีประเมิน
  - 4.2.1 ทดสอบความรู้ความเข้าใจ
  - 4.2.2 การสังเกตปฏิกริยา
  - 4.2.3 การใช้คำถามชุด
  - 4.2.4 การสำรวจแบบไม่เป็นทางการ

#### ขั้นที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมที่แท้จริง หลังจากที่ผู้รับการฝึกอบรมกลับไปทำงานตามปกติชั่วระยะเวลาหนึ่ง

- 5.1 สิ่งที่ถูกประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น
  - 5.1.1 นำแนวความคิดที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้หรือเปล่า
  - 5.1.2 ผลงานดีขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพหรือไม่
  - 5.1.3 ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานลดลงหรือเปล่า
  - 5.1.4 เกิดความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงในวงงาน
  - 5.1.5 เปลี่ยนทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้นหรือเปล่า
  - 5.1.6 สัมพันธภาพในวงงานดีขึ้น
  - 5.1.7 ขวัญหรือกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น
  - 5.1.8 มีความชำนาญเพิ่มพูนขึ้น

5.1.9 ทำงานได้ผลตามที่หัวหน้างานต้องการหรือไม่

5.1.10 การประสานงานดีขึ้น

5.1.11 ข้อผิดพลาดน้อยลง

5.1.12 การละเมิดระเบียบวินัยลดลง

5.1.13 การขาด การลา น้อยลง

5.1.14 การปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อดีขึ้น

5.1.15 อุบัติเหตุลดลงน้อยลง

5.1.16 มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของงานดีขึ้น

## 5.2 วิธีประเมินผล

5.2.1 การทดสอบทั่วไปในการพูด การเขียน และทดลองทำ

5.2.2 ใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละครั้งเป็นหลัก

5.2.3 สอบถามรายตัว หรือรายกลุ่มจากผู้บังคับบัญชา

เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้รับการฝึกอบรมเอง ประชาชนที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงโดยอ้อม

5.2.4 การใช้คำถามชุด

5.2.5 การวิเคราะห์รายงานผลการปฏิบัติงาน

5.2.6 การสำรวจอย่างลับ ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 172-173) ได้แบ่งขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม คือ การตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและความต้องการที่จะต้องจัดการอบรมขึ้น

2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรม

3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรมหมายถึงการพิจารณาว่าเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง

4. การกำหนดวิธีจะใช้อบรม และสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม

5. การดำเนินการอบรมตามแผนและแนวทางต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้

## จ. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม สามารถแยกได้หลายประเภทตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการอบรม ระยะเวลาในการอบรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้แบ่งประเภทของการอบรม ไว้ดังนี้

ซูซัย สมิทธิไกร (2537 : 3-5) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ผู้จัดการอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงผู้รับผิดชอบการอบรม แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) เป็นการอบรมที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการอบรม หรืออาจจะส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) ทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ในสถานที่ทำงานจริง

2.2 การฝึกอบรมนอกรงาน (off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะและต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรมมักจะเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความผิตชอบในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานระดับต้นขององค์การ โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.2 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ อาทิ เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือ การพัฒนาองค์การ (organization development) เป็นต้น

สมยศ นาวิการ, มุสดี รุมาคม (2522 : 310) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมทางด้านการให้คำแนะนำ จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่มีความคุ้นเคยกับบริษัท

2. การฝึกอบรมด้านเทคนิค เป็นการสร้างทักษะหรือความสามารถทางด้านเทคนิค ซึ่งส่วนมากจะใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับบริหาร

3. การฝึกอบรมทางด้านการบริหารเป็นการฝึกอบรมให้ผู้บริหารรู้ว่า จะปฏิบัติหน้าที่การบริหารให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร การฝึกอบรมจะให้ความสำคัญกับปัญหาของการบริหารโดยเฉพาะ

อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 234) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีหลายประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาก่อนเข้าปฏิบัติงาน หรือให้การศึกษา ก่อนรับเข้าทำงาน (Pre-service Education)
2. การให้การศึกษาเมื่อเข้าทำงานแล้วหรือให้การศึกษา ระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Education) หรือเรียกอีกประการหนึ่งว่าการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (In-Service Training)
3. การฝึกอบรมเตรียมเพื่อแต่งตั้งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Pre-Promotion Training) หรือการอบรมเตรียมผู้บริหาร เพื่อจะได้ผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เมื่อได้ดำรงตำแหน่งแล้ว

Scott and Mitchell (อ้างถึงใน ชาญชัย ลวิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520 : 114) ได้จัดกลุ่มและแยกประเภทของการฝึกอบรมไว้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ประเภทการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติ (On-the-Job Training) ซึ่งมีวิธีการย่อย ๆ ดังต่อไปนี้
  - 1.1 การแนะนำงาน
  - 1.2 การสอนงาน
  - 1.3 การเรียนปฏิบัติงาน
  - 1.4 การตั้งเป็นคณะกรรมการ
  - 1.5 การตั้งเป็นผู้ช่วยงานหรือการฝึกช่างฝีมือ
2. ประเภทการฝึกอบรมโดยไม่ต้องลงมือปฏิบัติ ซึ่งวิธีนี้เป็นการให้ ข่าวสารข้อมูลกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก วิธีการที่นำมาใช้ ได้แก่
  - 2.1 การบรรยาย
  - 2.2 การอภิปรายหรือ จัดประชุมอภิปราย
  - 2.3 การศึกษาจากวิดีโอ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ และการศึกษากรณีพิเศษ
3. ประเภทการฝึกอบรมในด้านพฤติกรรม (Training Behavioral Program) วิธีนี้เป็นการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมของบุคลากรในลักษณะ
  - 3.1 การศึกษาและแสดงบทบาทสมมติ

- 3.2 การศึกษาโดยการจำลองแบบจากข้อเท็จจริง
- 3.3 การจัดโครงการแนะนำงาน
- 3.4 การฝึกอบรมในห้องทดลอง

#### จ. วิธีการฝึกอบรม

มีหลายวิธีที่จะใช้ในการฝึกอบรม การที่จะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 173-176) กล่าวว่าวิธีการอบรมที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ คือ

1. On the job Training หรือ job instruction training เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งในการอบรมพนักงาน จะกระทำโดยให้ผู้บังคับบัญชา หรือพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงานโดยตรง

2. ฝึกอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (conference or discussion) การอบรมโดยวิธีนี้เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสร่วมหรือทดลองแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. การอบรมงานช่างฝีมือ (apprenticeship training) เป็นการอบรมที่พนักงานจะได้รับการแนะนำ และให้มีการทดลองฝึกหัดจนชำนาญ

4. การอบรมในห้องบรรยาย (class-room training method) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ

5. การจัดแผนการศึกษา (program instruction) การอบรมวิธีนี้มักใช้ในโครงการอบรมและพัฒนาผู้บริหาร วิธีนี้อาจทำได้มีการจัดเตรียมเอกสารในรูปแบบของหนังสือ หรือหนังสือคู่มือ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยสอนที่จะช่วยให้เรียนรู้ได้สะดวกขึ้น

เสนาะ ดิยาวี (2527 : 118-124) กล่าวว่า ในการแบ่งวิธีการอบรมไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าใช้หลักเกณฑ์อย่างไร ขึ้นกับความเห็นของแต่ละคน ซึ่งวิธีที่นิยมกันมี 6 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture) โดยหลักการถือว่าผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยาย การถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของผู้บรรยายอาศัยการพูด และอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ ได้



2. การประชุมอภิปราย (Conference) ได้แก่ การประชุมกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

3. การศึกษาจากตัวอย่าง (Case study) เหมาะสำหรับการฝึก อบรมวิชาชีพ หมายถึง การบริหารงานบุคคล การตลาด ซึ่งการศึกษาจากตัวอย่างอาจทำได้ 2 วิธี คือ

3.1 ผู้ทำการอบรมจะต้องแจ้งหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ให้ ผู้เข้ารับการอบรมทราบ เพื่อนำเอาทฤษฎีไปใช้กับตัวอย่างที่กำลังพิจารณาให้เหมาะสม

3.2 ผู้ทำการฝึกอบรมเอาตัวอย่างมาให้วิเคราะห์ หรือ อภิปรายปัญหาเอาเองโดยไม่ได้สอนทฤษฎี หรืออธิบายหลักการก่อน

4. การแสดงบท (Role playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดง บทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่น เช่น การบรรยาย หรือวิธีประชุมอภิปราย โดยคล้ายกับวิธีศึกษา จากตัวอย่างแต่สมมติให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริง

5. การสาธิต (Demonstration) ผู้สอนจะแสดงให้เห็นให้ผู้รับการอบรม ดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง พร้อมทั้งอธิบายจนกว่าจะเข้าใจ แล้วให้ผู้รับการอบรมทำ ตาม การสาธิตเหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ

6. วิธีอื่น ๆ เช่น การสอนสำเร็จรูป การสมมติสถานการณ์ให้ เหมือนของจริง

ชาญชัย อาจินสมภาร (ม.ป.ป. : 16-23) กล่าวว่า มีวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเลือกหลายวิธี วิธีการฝึกอบรมที่สำคัญ คือ

1. การฝึกอบรมพร้อม ๆ กับการทำงาน คือ การเรียนรู้ไปพร้อม กับการทำงานในชีวิตประจำวัน ซึ่งผู้รับการอบรมสามารถเรียนรู้จากเครื่องมือจริง และในสิ่งแวดล้อม ของการทำงาน

2. การทดลองในห้องทดลอง มักจัดขึ้นสำหรับพนักงานฝ่ายผลิต และฝ่ายธุรการ ประเภทที่มีทักษะบ้างแล้ว

3. วิธีสอนในชั้นเรียน การสอนในชั้นเรียนจะเป็นประโยชน์เมื่อ ต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ในด้านปรัชญา แนวความคิด เจตคติ ซึ่งมีวิธีการเรียน ดังนี้

3.1 การบรรยาย

3.2 การประชุมสัมมนา

3.3 การเล่นเกมบทบาทสมมติ

3.4 การสอนแบบโปรแกรม

### 3.5 การสอนโดยอาศัยคอมพิวเตอร์เข้าช่วย

#### 4. วิธีอื่น ๆ เช่น การสาธิต การเรียนจากของจำลองและเกมส์

## 7. การส่งไปศึกษาอบรม และดูงาน

ก. ความหมายทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงการส่งบุคลากร ไปศึกษาอบรม และดูงาน ดังนี้

ปิญญู สาธร (2517 : 325) กล่าวว่า การส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษา อบรม “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศให้มีคุณภาพ บุคลากรทางการศึกษาจึงควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้นย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรรม (2530 : 6) กล่าวถึงการส่งไปศึกษาว่าการส่งไปศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคลากรอาจศึกษาหลักสูตรของสถาบันการศึกษาว่า มีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรแนะนำให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้นอาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจปรึกษากับฝ่ายบริหารวางหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา เป็นต้น

ส่วนการไปทัศนศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงานซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงานเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 231) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และต่อบุคลากรควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 142-143) ได้กล่าวถึงการดูงานและการศึกษาต่อว่า การศึกษาดูงานหมายถึง การที่โรงเรียนหรือองค์การสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของโรงเรียนหรือองค์การอื่นในลักษณะที่เรียกว่า study tour/visit กิจกรรมเช่นนี้ จะช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมของโรงเรียนอื่น ย่อมทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงแก้ไขในโรงเรียนของตัวเองบ้าง

การศึกษาต่อ หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศหลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐาน ที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น บางทีการกลับไปเป็นนักเรียนอีกจะทำให้รู้สึกที่ชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการของนักเรียนได้ดีขึ้น

ดำรงศ์ ชลสุข (2529 : 88) ได้กล่าวถึงการดูงานว่าเป็นเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ บุคลากรควรได้ศึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานว่า ข้าราชการควรที่จะเพิ่มความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้าง หรือเพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรร่วมกับฝ่ายบริหารโดยปรึกษาหารือกันแล้ว กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานอะไรบ้าง ควรหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรจะได้ไปดู

จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่ากิจกรรมการศึกษาอบรมและดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้ดีขึ้น สามารถเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติไปในทางสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

### ค. หลักเกณฑ์ในการดูงานและสังเกตการทำงาน

อรพินทร์ กุลประภา (2524 : 51) ได้กล่าวว่าการส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานควรมียึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. สาขาวิชาที่จะส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานนั้นจะต้องเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการนั้น ๆ โดยตรง
2. ข้าราชการที่จะส่งไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถพอที่จะรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้
3. หน่วยงานเจ้าสังกัด จะต้องกำหนดแผนหรือจัดทำโครงการว่าจะให้ไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานในเรื่องใด หรือสาขาวิชาใดให้แน่ชัด

## 8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

### ก. ความหมายทั่วไปของการมอบงานให้ปฏิบัติ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. : 61) กล่าวว่า การมอบอำนาจหน้าที่เป็นส่วนสำคัญของโปรแกรมการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่รับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บริหารองค์การก็คือ การเตรียมทีมงานบริหาร

สำหรับความก้าวหน้า (Advancement) การเตรียมดังกล่าวจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารรู้จักมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโลกทัศน์กว้างขึ้น และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า

เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการมอบอำนาจหน้าที่ในภารกิจเฉพาะ (Specific Tasks) ให้กับคนอื่น ก็คืออาจจะมียุทธศาสตร์อื่นที่มีทักษะหรือความชำนาญในบางเรื่อง ซึ่งถ้ามอบอำนาจให้เขาทำแล้วก็จะได้ผลสำเร็จที่สูง การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการยอมรับในความเฉลียวฉลาดของบุคคลเหล่านั้น

ชาญชัย ลลิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 122) กล่าวว่า การตั้งเป็นคณะกรรมการเป็นกลวิธีกำกับการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงานวิธีหนึ่ง โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่งตั้งผู้เข้ารับการอบรมเป็นคณะกรรมการใดคณะหนึ่ง ทำหน้าที่ศึกษางานเพื่อเข้าเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือทำหน้าที่บริหารงานของกรรมกรชุดนั้น ตามแต่กรณี วิธีดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลในงานที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ การแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ ล้วนเป็นการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ และประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น เป็นการฝึกให้มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

### ข. หลักเกณฑ์การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 30) กล่าวถึงการมอบหมายงานให้ปฏิบัติว่า สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ ดังนี้

1. มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรผู้นั้นให้เป็นไปตามลำดับการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องที่ย่างไปยังเรื่องที่ยาก หรือจากเรื่องที่ไม่มีความซับซ้อนไปสู่เรื่องที่มีความซับซ้อน หรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ใช้ความคิดพิจารณา

2. ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจงหรือสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยการมอบหมายงานนั้นจะต้องมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติเข้าใจในวิธีการทำงาน ความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่า มอบให้ทำอะไร ทำอย่างไร

3. นอกจากมอบงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่ต้องการให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปได้อีกด้วย เช่น มอบให้ทำงานแทนหัวหน้างาน มอบให้ไปเป็นวิทยากรในการบรรยาย หรือมอบงานพิเศษอื่น ๆ ให้ ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานแล้วย่อมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและสนใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ประกอบกับการให้คำแนะนำชี้แจงหรือการสอนงานหรือการให้คำปรึกษา แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นได้อีก

4. การมอบหมายงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมอบงานที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งต้องเอาความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความจูงใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากรให้ไปร่วมประชุมสัมมนาในวิชาชีพหรือวิชาการ สิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ ไม่ควรมอบงานให้มากเกินไป หรือไม่ควรมอบงานให้เป็นการทำลายบุคคล เป็นต้น

5. เมื่อมอบหมายงานแล้วจะต้องมีการคอยดูแล กำกับช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษาจนกระทั่งงานสำเร็จ เมื่องานได้ปฏิบัติสำเร็จแล้วก็ควรนำมาอภิปรายหรือพิจารณากันระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ เพื่อให้เป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป และหากมีปัญหาคือผิดพลาดก็ควรแนะนำแก้ไข ไม่ควรตำหนิให้เสียหายอันเป็นการทำลายขวัญมากกว่าการสร้างหรือการพัฒนาบุคคล

## 9. การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย

### ก. ความหมายของการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เสนาะ ดิเออร์, สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, นิยะดา ชุณหวงศ์ (2527 : 168) ให้ความหมายว่า การโยกย้าย คือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้าง สถานะความชำนาญและความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกันเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน (horizontal move) การโยกย้ายงานอาจกระทำแบบชั่วคราว หรือถาวร และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในแผนกหรือนอกแผนกก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 172) กล่าวว่า การโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง (Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องมียัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

สมยศ นาวิการ, ผุสดี รุมาคม (2522 : 235) ให้ความหมายว่า การโยกย้ายหมายถึงการสับเปลี่ยนงานตามแนวนอน โดยมีค่าจ้างและระดับเหมือนเดิม ภายในองค์กร การโยกย้ายจะโยกย้ายคนงานไปทำงานใหม่ที่ น่าสนใจกว่า หลังโยกย้าย คนไปอยู่ที่แผนกงานใหม่ ที่ต้องการทักษะของคนงานผู้นี้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529 : 100) กล่าวว่า การโยกย้ายหมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งโดยที่ไม่เปลี่ยนระดับเงินเดือน และระดับชั้นของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพียงแต่เปลี่ยนงานเพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ หรือเหมาะสมกับความจำเป็นของงาน และบุคลากรในองค์กร

จากความหมายของการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การโยกย้ายคือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีความรับผิดชอบ ค่าจ้าง อำนาจหน้าที่ อยู่ในระดับเดียวกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน หลาย ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติในงานด้านต่าง ๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเอง และหน่วยงานดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ดังนี้

Flippo (1984 : 212) กล่าวถึงประโยชน์ของการสับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากร ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้พื้นฐานในงานต่าง ๆ กว้างขวาง
2. เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพราะบุคลากรได้เคยปฏิบัติงานมาแล้ว
3. ทำให้บุคลากรนำความคิดแปลกใหม่ไปใช้ในงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นงานใหม่
4. ทำให้หน่วยงานมีการใช้บุคลากรได้อย่างยืดหยุ่น โดยสามารถให้บุคลากรที่เคยไปปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในฝ่ายที่ขาดบุคลากรได้
5. ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีกว่า
6. เป็นประโยชน์ในการสอนงานแก่บุคลากรในแต่ละสถานการณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 103) กล่าวว่า การโยกย้ายงานจะทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงงานแต่จะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือน ข้อดีของการโยกย้ายจะมีดังนี้

1. สามารถใช้แก้ไขปัญหาการขัดแย้งในผลประโยชน์ และบุคลิกภาพที่เข้ากันไม่ได้
2. เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีทางก้าวเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่มีโอกาสเลื่อนขั้นได้มากกว่าเดิม
3. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์ที่มีอยู่
4. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมของงานที่ใกล้เคียงกับความต้องการทางสังคมของแต่ละคน

#### ข. หลักเกณฑ์การโยกย้าย

อุทัย หิรัญโต (2531 : 105-106) กล่าวว่า การโยกย้ายควรคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1. การย้ายควรพิจารณาให้ต้องเห็นว่าผู้ที่ถูกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง
2. การย้ายควรให้มีความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน และควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา มิใช่ย้ายตามอารมณ์
3. ควรถามความสมัครใจประกอบ (ถ้าหากทำได้)
4. การย้ายควรพิจารณาในแง่ส่งเสริมความก้าวหน้า

ธนุ แสงศักดิ์ (2509 : 74-76) กล่าวว่าข้อควรคำนึงในการสับเปลี่ยนโยกย้าย

1. ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล จะต้องมีความเป็นธรรม
2. การเลือกใส่ครูที่มีปัญหาทางความประพฤติจากโรงเรียนหนึ่งไปอยู่อีกโรงเรียนหนึ่งเป็นเรื่องไม่ควรทำ
3. การอยู่จำเจ แต่สถานที่ใดแห่งหนึ่ง อาจทำให้เกิดความเบื่อเกาะติดสถานที่มากกว่า



กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ให้กับบุคลากร รวมทั้งสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับงานด้วย

## 2.5 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้ว เพื่อจะได้ทราบว่าผลของการดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่จะต้องดำเนินการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการตรวจสอบรูปแบบ และวิธีการพัฒนาบุคลากรว่ามีความเหมาะสม และเกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไปหรือไม่

### 2.5.1 ความหมายของการและประเมินผล

วิจิตร อวระกุล (2537 : 154) ได้ให้ความหมายของการประเมิน (Evaluation) ว่า หมายถึง กระบวนการพิจารณา วิจัย เพื่อให้ทราบว่าผลกระทบ กิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ที่ได้ทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกต เก็บข้อมูล ตัวเลขของผลที่ออกมา แล้วเอามาเปรียบเทียบหรือวัดกันกับเกณฑ์วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่มีอยู่หรือที่ตั้งขึ้น จากนั้นก็สรุปหรือตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 145) ได้กล่าวว่าการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตั้งแต่หลักสูตร โครงการ การบริหารโครงการ และผลการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้หรือไม่ และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติในหน่วยงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา หรือไม่มากน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มมากน้อยเพียงใด และองค์กรได้รับผลตอบแทนอย่างไรจากการลงทุนให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว

อาชวัน วายวานนท์ (อ้างถึงใน ชาญชัย ลวิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2520 : 192) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมว่า คือการหาคุณค่า ประโยชน์ หรือติราคาการฝึกอบรมที่ได้ทำไปนั่นเอง หรือการประเมินผลการฝึกอบรม คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่า สอดคล้อง รับรองกันเป็นที่พอใจหรือไม่

จากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการ ติดตาม สังเกต และ ประเมินค่าการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อปรับปรุง แก้ไข การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

#### 2.5.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 146) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายใน การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาว่า มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ

1. เพื่อแสดงการพิจารณาคุณค่า และความคุ้มค่าของโครงการ
2. เพื่อคาดคะเนคุณภาพประโยชน์ของโครงการ
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ ในการช่วยให้ผู้บริหารโครงการมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
4. เพื่อบริการข้อมูลให้แก่ผู้บริหารองค์กร ในการพิจารณาแผนนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร
5. เพื่อเป็นการตรวจสอบ และปรับปรุงการดำเนินการโครงการ ฝึกอบรม และพัฒนา
6. เพื่อเป็นการวิเคราะห์ข้อดี และข้อจำกัดของโครงการ หลักสูตร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ วิทยากร และตัวเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เพื่อการตัดสินใจในการสนับสนุนโครงการ
7. เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการโครงการฝึกอบรม และพัฒนา บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเพียงใด

ชาญชัย ลวิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 193) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ดูว่าการฝึกอบรมนั้นได้สัมฤทธิ์ผลตามต้องการเพียงใด
2. ถ้ามีข้อบกพร่องอะไรเกิดขึ้นก็จะได้หาทางปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมให้ดีขึ้น
3. ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม ให้ข้อมูลแก่ผู้ให้การอบรมทราบถึงข้อดี จุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้
4. เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจว่า ควรจะมีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมต่อไป หรือไม่ เพียงใด

### 2.5.3 ส่วนประกอบสำคัญของการประเมินผล

ในการประเมินผลถ้ารู้ว่าจะประเมินอะไร และดำเนินการประเมินอย่างเชื่อถือได้ มีบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการประเมินเพียงพอ และมีความตั้งใจที่จะประเมินผล ผลการประเมินก็เป็นที่น่าเชื่อถือได้

มีผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดส่วนประกอบสำคัญของการประเมินผลไว้ดังนี้

วิจิตร อวระกุล (2537 : 164) กล่าวว่า การประเมินผลทางการฝึกอบรมคือการนำผลของความแตกต่างของระดับพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรมและก่อนอบรม ระดับสำคัญที่จะต้องกำหนดคือ

1. การตั้งระดับหรือเกณฑ์ (criteria) สำหรับโครงการแต่ละโครงการว่าระดับไหน หรือแค่ไหน จะถือว่าเป็นความก้าวหน้าของการดำเนินการ
2. การวางแผนการประเมินผลการดำเนินการโครงการประเมินผล
3. ประเมินผลวิธีการฝึกอบรม แต่ละวิธี แต่ละเรื่องว่าจะใช้วิธีอะไรบ้างอย่างไร

4. การประเมินผลความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือการบรรลุถึงระดับความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียนว่าบรรลุที่แท้จริงหรือไม่

### 2.5.4 กระบวนการ, ขั้นตอนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ (2531 : 145-146) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา มี 8 กระบวนการ คือ

1. ศึกษาพิจารณาวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และพัฒนา
2. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนาว่าทำเพื่ออะไร จะประเมินผลใคร อย่างไร และที่ไหน การกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินผลต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. กำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม จะเป็นอะไร และเมื่อไร
4. กำหนดแผนการรวบรวมข้อมูลว่าแบบการประเมินผลเป็นอย่างไร โดยวิธีการอย่างไร
5. สร้างเครื่องมือเช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสังเกตการณ์ หรือแบบทดสอบเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูล
6. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดเก็บ บันทึก จำแนกประเภทข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุป แปลผล
8. เขียนรายงานการประเมินผล เพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ แผนโครงการ หลักสูตร วิธีการจัดการ วิทยากร และเอกสารต่าง ๆ ต่อไป การเขียนรายงานควรเขียนให้กระชับ ตรงประเด็น และอ่านเข้าใจง่าย

ชาญชัย ลิวิตรังสีมา, เข็ดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 193) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมว่า มีขั้นตอนการประเมินผล ดังนี้

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม เพื่อต้องการรู้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหา สาระวิชา
2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม
  - 2.1 วัดความรู้ ความคิด
  - 2.2 วัดความรู้สึกอารมณ์
  - 2.3 วัดด้านการปฏิบัติ
3. การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ว่าสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพฤติกรรมตามการเรียนรู้
4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวม

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529 : 33-36) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลโครงการว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหลักการเหตุผลและความสำคัญของการประเมินผลโครงการ ตลอดจน ความจำเป็นหรือความสำคัญของการประเมินโครงการนี้ รวมทั้งผลดีที่เกิดจากการประเมินผลโครงการ หรือผลเสียที่อาจจะมีถ้าไม่ได้ทำการประเมินผลโครงการ

2. วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน เป็นการยากมากที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราศจากความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน โดยข้อเท็จจริงและหลักการของการประเมิน ยิ่งผู้ประเมินมีความรอบรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมินมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้สามารถประเมินโครงการนั้นได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ โดยทั่วไปแล้ว การประเมินโครงการนั้นมุ่งให้ได้ข่าวสารหรือข้อมูลที่เชื่อถือได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหารหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนั้นในขั้นตอนนี้จะต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผลการวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการที่เหมาะสม

4. ออกแบบประเมินผลโครงการ ผลการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการผลประเมินเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการในขั้นที่ 3 จะได้วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประเมินผลโครงการ

5. เก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ว่าด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มตั้งแต่ประเภทของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล และเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสอบถาม หรืออาศัยข้อมูลสถิติและหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือจัดเก็บไว้แล้ว หลักที่สำคัญต้องให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการตรงประเด็นครบถ้วน และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย

6. วิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณก็สามารถวิเคราะห์โดยใช้สถิติต่าง ๆ ข้อควรระวังก็คือจะใช้สถิติใดต้องตรวจสอบว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ สำหรับข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content Analysis) เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประเมิน ก็สามารถช่วยให้ผู้ประเมินลงข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการได้

7. เขียนรายงานการประเมินผล เสนอรายงานไปยังผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จุดที่สำคัญคือ ผู้ประเมินจะต้องประเมินผลโครงการอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ใช้เกณฑ์ประเมินที่ผู้บริหารยอมรับได้ และสามารถรายงานผลการประเมินอย่างทันท่วงที และรายงานในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น ในกรณีจะเสนอรายงานการประเมินต่อผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะเขียนรายงานการประเมินที่สั้นกระชับรัดได้ใจความครบถ้วน เขียนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาสถิติหรือภาษาวิชาการ

### 2.5.5 ลักษณะของเครื่องมือประเมินผลที่ดี

ในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ต้องอาศัยเครื่องมือหลายชนิดในการรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสังเกตการณ์ แบบสอบถามซึ่งผู้ประเมินผลต้องสร้างให้มีคุณภาพ

เครื่อวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 169-171) กล่าวว่าลักษณะของเครื่องมือที่มีคุณภาพต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัด ความเที่ยงตรงแบ่งออกเป็น 3 แบบ

- 1.1 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
- 1.2 ความเที่ยงตรงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง

2. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเชื่อมั่น (Reliability) คือเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลหลายครั้งแล้วได้ผลเหมือนเดิมหรือใกล้เคียงกับผลเดิม

3. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเป็นปรนัย (objectivity) ซึ่งพิจารณาจาก

3.1 พิจารณาคำถามชัดเจน ผู้เข้ารับการอบรมอ่านคำถามใดเข้าใจตรงกันหรือไม่

3.2 ภาษาที่ใช้รัดกุมเพียงใด

3.3 คำถามที่ใช้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ มีความรัดกุมหรือไม่

3.4 คำถามที่อาจคิดในแง่มุมมองอื่นใดหรือไม่

3.5 ภาษาที่ใช้เหมาะกับผู้เข้ารับการอบรม

3.6 ในกรณีที่แบบเลือกตอบ ตัวเลือกที่ใช้ชัดเจนเพียงใด

3.7 ตัวเลือกของข้อมูลแบบเลือกตอบที่ใช้กับคำถามเป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่

3.8 เกณฑ์การให้คะแนนชัดเจน มีหลักหรือไม่

4. เครื่องมือที่ดีต้องมีอำนาจจำแนก (Discrimination) คือสามารถชี้เฉพาะให้เห็นลักษณะความแตกต่างหรือความเหมือนของสิ่งที่ต้องการประเมิน

5. เครื่องมือที่ดีต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสนใจ และศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

อรพินทร์ กุลประภา (2524) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรือการประชุมปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการศึกษาดูงาน ยังปฏิบัติจริงในเกณฑ์น้อย และมีอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละด้าน ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรทยอยบรรจ ุ ปฐมนิเทศพร้อมกันได้ยาก และขาดการวางแผนที่ดี

2. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดกำลังคนและงบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

3. การสัมมนาทางวิชาการ บุคลากรบางกลุ่มไม่ยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ สัมมนาไปแล้วยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม

4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงสายงานเมื่อจบการศึกษาไปแล้วมักจะโยกย้ายจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งใหม่

5. การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ไม่โยกย้ายเพื่อประสิทธิภาพของงาน ส่วนมากโยกย้ายเพราะสาเหตุอื่น เช่น การปกครอง หรือความชอบพอส่วนตัว

6. การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน บุคลากรขาดความสนใจอย่างแท้จริง ขาดการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะทำการศึกษาดูงานเพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีเวลาเพราะหาเวลาไปพร้อมกันได้ยาก

สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ศึกษาเรื่องการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการวางแผนอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม คือ การประชุมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาด้านจิตใจ โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นไม่สอดคล้องกันในด้าน การนำผลการประเมินไปใช้

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

สิทธิชัย ลีวเวหา (2533) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการพัฒนาครู ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่พัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

มะลิ คงสกุล (2533) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูง และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรมนั้น โรงเรียนส่วนมากมีการดำเนินการ และกิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุดคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการให้มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือการสับเปลี่ยนหน้าที่ ในการจัดกิจกรรมโรงเรียนมีการประเมินผล เพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป



ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีอยู่ในระดับมากได้แก่ การขาดงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน และปัญหาขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม รวมถึงไม่สามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของครู-อาจารย์ ได้ส่วนปัญหาอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

วรรณโณ นาคเพชรพูล (2534) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ด้าน กิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่วนที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การประชุมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงาน ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงาน ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การประชุมนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

ชวน เฉลิมโฉม (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานประถมศึกษาอำเภอติเตน ปี พ.ศ. 2535 ในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานประถมศึกษาอำเภอติเตนมีหลายวิธี เรียงตามลำดับที่ใช้มาก ดังนี้ คือ การประชุมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรพบว่า มีปัญหาหลายประการ ปัญหาส่วนมากคือ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ไปศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงาน ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด ขาดผู้ริเริ่ม และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง การสัมมนามิงบไม่เพียงพอ การ

เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ไม่ได้ได้รับความสนใจจากบุคลากรและเวลาไม่เอื้ออำนวยเพราะบุคลากรมีงานที่ต้องปฏิบัติมาก

งามจิตร อ่อนมิ่ง (2536) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การดูงานนอกสถานที่ การประชุมพิเศษ การประชุม เชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาทางวิชาการ

ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร และครู-อาจารย์ มีความเห็นตรงกันว่า กิจกรรมที่มีปัญหา ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย