

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ได้นำเสนอสาระที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่ศึกษากันกว้างจากเอกสาร ตำราต่างๆ ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบ ข่ายเนื้อหาสาระ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

- 2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร
- 2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 การบริหารงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

- 3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด
- 3.2 โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด
- 3.3 ขอบข่ายงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก นัก วิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลาย แนว เช่น

ภิญโญ สาธร (2517 : 443) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญเพื่อ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ขององค์การ หรือหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ

ธงชัย ตันติวงษ์ (2531 : 101) ได้กล่าวว่า การอบรมและพัฒนาตัวคน หมายความว่า เมื่อคนงานทำงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยน ไป อาจจะทำให้คนทำงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาศูนย์สมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคลค้นหาว่า คนงานหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นก็ต้อง จัดเตรียมการอบรมให้ตามทันเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรวมทั้งการจัดการพัฒนาตัวคนให้มีคุณภาพ สูงขึ้นไปอีกด้วยก็ได้

นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์ (2534 : 22) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น

สมาน รังสิโยภุชฎี (2540 : 83) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมี ทักษะที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ ในการทำงาน

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 68) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนา เป็นกระบวนการที่กว้างขวาง หมายถึง

1. กิจกรรมทั้งปวง ที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การ สอน การให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าลักษณะหรือวิธีการแบบใด ๆ

2. การใช้คนให้ตรงกับงาน ตรงกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ความถนัด ภายใต้การบริหารอำนาจการที่ถูกต้องเหมาะสม

3. การทำให้บุคคลเข้าใจองค์การ เข้าใจงาน เพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง อย่างมีความรับผิดชอบ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ อย่างกว้างขวางทุกแง่ทุกมุม

Harbison and Myer (1964 : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล

United States Civil Service Assembly (1971 : 2) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ

Gaff (1975 : 8) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรควร มุ่งพัฒนาที่ตัวคนเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน

Meggison (1978 : 307) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าความพยายามใด ๆ ที่จะให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

Castetter (1992 : 220) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึงการที่องค์การ ได้จัดกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากร ซึ่งส่งผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี อันจะส่งผลให้งานของหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ สามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย และมีแนวโน้มจะมีมากขึ้นตามลำดับ ทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ในด้านการศึกษาหลักสูตรก็มีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่บุคลากรจะได้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโค (2523 : 151) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม ก็หาใช้ได้ยากนั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้งซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 162) กล่าวว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นนับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นหนทางที่องค์การสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ ความสามารถที่ติดต่อกันตามทันกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น ในสังคมยุคปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะหลายประการ คือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปอาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากงานหลาย ๆ ชนิดก็อาจหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีด้วยมือ

ภิญโญ สาร (2526 : 272) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคคลมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชรพลอยที่ยังได้เจียรไนไม่เป็นที่จับจ้องใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นกษัตริย์องค์สุดท้าย

ทบทวนถึง เกษมสิน (2526 : 182 - 183) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งโดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมืองและจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญของบ้านเมืองและในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไข และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะกินดีอยู่ดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่าง ๆ จำนวนมาก สมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากขึ้นทุกที จำเป็นจะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลได้

วิจิตร อวระกุล (2540 : 25 - 27) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมสรุปโดยย่อว่า

1. บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากสถาบัน หรือมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ต้องมีการสอนงาน อบรมงานเพื่อปรับความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้
2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่พนักงานจากการฝึกอบรม ที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เป็นประจำทันสมัยอยู่เสมอ
3. องค์กรจะดำรงคงอยู่ จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการ ทั้งการขยายการผลิต การเติบโตกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติม และเข้าประจำตามตำแหน่งต่าง ๆ ตามขนาดงานที่ขยายออกไปองค์กรต้องเตรียมคนเอาไว้เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา
4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่เรื่องซ้ำเหมือนสมัยก่อน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นต้องอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป

5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลานานแม้แต่เดิมจะมีความรู้ ความชำนาญ แต่เมื่ออยู่กับที่นาน ๆ จะเกิดความจำเจ เบื่อหน่าย ขาดขวัญและกำลังใจ จำเป็นที่องค์การต้องจัด ให้เข้ารับการเข้าสัมมนา เข้าประชุม รับการอบรม ฯลฯ เพื่อการพัฒนาที่เรียกว่า การปิดฝุ่น เพื่อ เป็นการกระตุ้นปรางขวัญในการทำงานเป็นการสร้างบรรยากาศ และเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ

6. องค์การต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ บุคลากรที่จะฝึกอบรมเพื่อ ทำประโยชน์ให้กับองค์การอย่างเต็มที่ เช่นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานด้านบริหาร ที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรมเป็นระยะเวลาาน กว่าคนนั้นจะทำงานได้

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2540 : 83) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคล ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือมีการบรรจุและ แต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะ ต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรม ถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลากหลายอย่างที่ยังไม่มีสอน ในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีที่ต้องการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนี้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน ได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วย งานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรืออาจส่งไปรับ การอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบันศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น อาจจะสรุปได้ ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็น กรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ได้ ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายของ องค์การ

1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่จะทำให้คนมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานมากขึ้น และเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 181 - 182) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หลักสำคัญในการพัฒนา คือ การที่จะเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงานโดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นในการกำหนดโครงการที่จะพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาด้วย ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่

1.2 เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล ให้มีความพอใจ

ทุกฝ่าย

1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร

1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.2 พัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การตัดสินใจในการตัดสินใจ

2.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

กรรมการ นิคมศิลป์ (2526 : 159) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาหรือฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงาน ได้แก่

- 1.1 เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน
- 1.2 เพื่อเพิ่มคุณภาพประสิทธิภาพในการทำงาน อันอาจนำมาซึ่งรายได้ที่สูงขึ้นและลดความเครียดในการทำงานให้น้อยลง
- 1.3 เพื่อพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศและสร้างขวัญในการทำงาน
- 1.4 การฝึกอบรมทำให้เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลาย ๆ ด้าน
- 1.5 เพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์การและนายจ้างทำให้องค์การมีความมั่นคง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์การ

2. ความมุ่งหมาย ของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์การและนายจ้าง ได้แก่

- 2.1 เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง
 - ช่วยลดต้นทุนในการผลิต โดยเฉพาะต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ลงได้ หากผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้น
 - ลดค่าใช้จ่ายในด้านการทำนุบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องจักรเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากอุบัติเหตุในการทำงานและลดลง ถ้าพนักงานได้รับการอบรมให้รู้จักใช้เครื่องจักร เครื่องมือให้ถูกต้องรัดกุม
 - หัวหน้างานและผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมงานใกล้ชิด และสามารถใช้เวลาเหล่านั้นไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้กับองค์การยิ่งขึ้น
- 2.2 เมื่อพนักงานทุกคนรู้หน้าที่ของตน และเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบและพฤติกรรมของผู้อื่น จะทำให้เกิดความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม
- 2.3 การฝึกอบรมพนักงาน จุดมุ่งหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน การที่องค์การยอมเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของพนักงานนี้ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อองค์การ และส่งผลให้การสร้างเสริมความสัมพันธ์ (Labor Relation)
- 2.4 การฝึกอบรมทำให้พนักงาน มีความคล่องตัว โดยเฉพาะการฝึกอบรม

บางวิธีเน้นให้พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลาย ๆ ด้านและสามารถทำงานทดแทนสลับเปลี่ยนกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การเพิ่ม การขุดหน่วยงานทำได้คล่องตัวขึ้น เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้ายแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น

คณิศ เทียนพูน (2537 : 22) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีจุดเน้นในกลุ่มย่อยที่ต่างกันขององค์ประกอบทั้ง 3 คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยการศึกษาเน้นที่ตัวบุคคล การฝึกอบรมเน้นที่งาน และการพัฒนาเน้นที่องค์การ

สมชาติ กิจขรรจง (2537 : 7-8) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า โดยภาพรวมแล้วเราสามารถแบ่งการพัฒนาบุคลากรได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

- 1.1 การฝึกอบรมภายนอกสำนักงาน (off the job training) หรือบางแห่งเรียกว่า การส่งอบรมภายนอก(Public Training) ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ มากมาย
- 1.2 การฝึกอบรมในงาน (on the job training) ใช้คำย่อว่า OJT โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งวิธีการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชานั้น สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ หลายวิธีการ

ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายนอกสำนักงานหรือการอบรมในงานโดยหัวหน้างานก็ตาม การพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1.2.1 นโยบายของหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการเห็นความสำคัญ สนใจ ใส่ใจ จากผู้บริหารขององค์กร

1.2.2 มีวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมที่เหมาะสม

1.2.3 องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนในทิศทางขององค์กรใน

ระยะยาว

1.2.4 สามารถนำความรู้มาทำการฝึกอบรม หรือประยุกต์ใช้ต่อไปได้

อย่างเหมาะสม

2. การให้การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) เป็นโครงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยให้การศึกษาเพิ่มเติม หรือต่อเนื่องทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เช่นการเรียนต่อปริญญาโท มินิเอ็มบีเอ ฯลฯ โดยใช้งบประมาณของหน่วย

งาน ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการติดตาม เอาใจใส่ขณะเรียนและหลังจากการเรียนหรือการศึกษา โดยมีวิธีการติดตามผลและวัดผลการฝึกอบรมการศึกษา เมื่อเสร็จสิ้นการให้การศึกษา

3. การจัดกิจกรรมเสริม (Supplementary Activities) เป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่นการให้ข่าวสาร ข้อมูล กฎระเบียบ กติกา วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายใหม่ๆ การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาทีมงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

ธีระ ประวาลพฤษย์ (2538 : 2) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่า การพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ

1. ส่งเสริมเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะ ทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุนในด้าน การศึกษาต่อต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ได้

2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นที่ไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามา ใช้ต้องการให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องจักรได้ และมีความชำนาญในการใช้ก็ใช้วิธีการฝึกอบรม หรือในกรณีที่จะเปิดหน่วยงานใหม่หรือหน่วยงานสาขา เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ ก็จัดให้มีการฝึกอบรมหรือเสริมด้วยการดูงานที่หน่วยงานใหญ่หรือหน่วยงานสาขาที่ดำเนินการได้ดี แล้ว

วิจิตร อวระกุล (2540 : 69) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ว่า เพื่อเพิ่มทุน และการปรับปรุงคนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การปรับปรุงคนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้าน เทคนิค ด้านสังคม หรือด้านสภาวะแวดล้อม

2. ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน เฉพาะเรื่องที่ทำงานรับผิดชอบ หรือด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะด้านเดียว

3. ปรับปรุงเพิ่มทุนความรู้ความเข้าใจ ความคิด ในเรื่องต่าง ๆ จากวงแคบจน กว้างขวาง สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรอง ต้มค้นปัจจัยต่างๆให้สอดคล้องกัน ในภาวะที่แปรเปลี่ยน อยู่ตลอดเวลา

4. ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้ใครบอก ชี้นำ หรือ นำทางตลอดเวลา

5. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดอ่านอย่างรอบคอบของตน ทำงานด้วยฝีมือ และมีความเต็มใจในการทำงาน โดยไม่ต้องรอแต่คำสั่งให้ทำงาน

6. ให้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานด้วยตนเอง และพึ่งพาอาศัยผู้อื่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาตนเองและทำงานให้ดีขึ้น เจริญงอกงามขึ้น

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมาย โดยเฉพาะขององค์กร ของกลุ่ม และของบุคคลเป็นสำคัญ

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นงานที่มีรายละเอียด ขั้นตอน และวิธีดำเนินการต่าง ๆ มาก ซึ่งจะต้องสิ้นเปลืองทั้งเวลาเตรียมการ เวลาดำเนินการต่าง ๆ ที่สำคัญคือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากมาย อย่างมากในการดำเนินการก็ต่าง ๆ ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบครบวงจร และจะต้องใช้ศิลปะในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้การประสานสัมพันธ์กับทุกหน่วยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงานด้วย ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 183- 184) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรว่า อาจจะสรุปได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed training needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine each needs)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม (Design training program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose program to top management)
5. การวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue regulations on training)
6. การประเมินผล (Evaluation)
7. การติดตามผล (Follow up)

ชาญ สวัสดิ์สาตี (2539 : 23-79) ได้กล่าวการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม มีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การจัดดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

ณชี ปิطنชนานนท์ (2529 : 108-118) กล่าวว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร มีอยู่ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร
2. จัดบุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

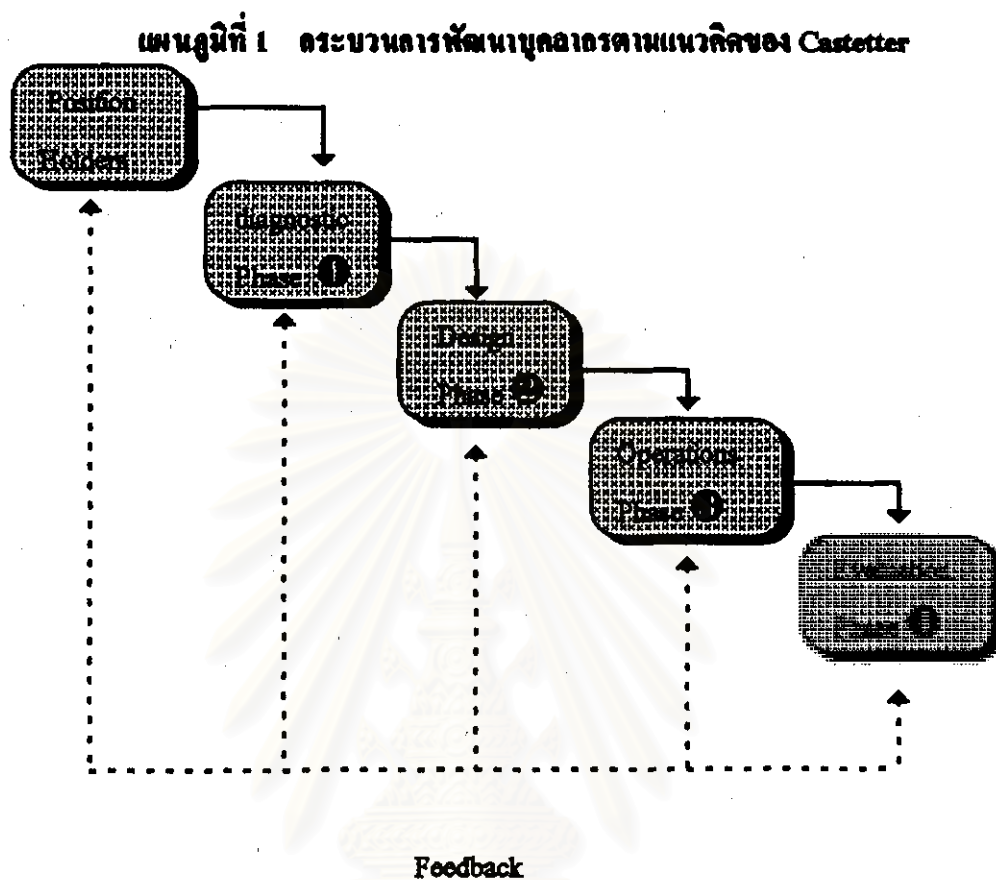
Bishop (1979 : 4-8) ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need)
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Development and Analysis)
3. การพัฒนา (Development)
4. ความตรงหรือความชัดเจน (Validation)
5. การนำไปใช้ (Implementation)
6. การประเมินผล (Evaluation)

Castetter (1992 : 224-241) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการพัฒนาค้างนี้ คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development plans)
3. การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluation the Development Program)

ตามแผนภูมิที่ 1

*Model of the personnel development process*

ที่มา : William B. Castetter. The Personnel Function in Education Administration.
5th ed . New York : Macmillan Publishing , 1992 . p. 225

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของ Castetter ทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าว เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่ากรอบแนวคิดนี้มีขั้นตอนความชัดเจน ชัดหยุ่น เข้าใจง่าย เป็นที่ยอมรับและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ประกอบกับเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาโดยเฉพาะ จึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นการที่หน่วยงานใดจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาหาความจำเป็นเสียก่อนว่า มีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับและบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม มีพื้นฐานทางความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ อาจทำให้มีสถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการกำหนดไว้ จึงต้องมีการศึกษาถึงความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

1.1 ความสำคัญของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เรื่องความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง กรณีองค์การ กลุ่มคน หรือบุคคล ประสบความสำเร็จเพียงใด จะรู้ได้โดยดูผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผลต่างระหว่างจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์กับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ หรือผลงานที่ทำได้คือสิ่งที่ต้องการการดำเนินการ อันได้แก่การบริหารหรือการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น และได้มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

เดชา แก้วชาญศิลป์ (ม.ป.ป.: 2) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม คือสภาพการณ์หรือปัญหาซึ่งต้องการดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การของกลุ่มคน และของบุคคลจึงไม่จำเป็นต้องเหมือนกันไปในแนวเดียวกัน เพราะจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของคนทำงานของกลุ่ม ขององค์การอาจแตกต่างกัน

ชาย สวัสดิ์ชาติ (2539 : 35) ได้กล่าว ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดย การฝึกอบรม หมายถึง สถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือ ทักษะที่ที่ต้องการและที่ถูกต้องในการ ปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการที่กำหนดไว้ ซึ่งขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือ ทักษะที่ที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานนั้น สามารถแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาได้โดย อาศัยการฝึกอบรม

จากความเห็นของนักวิชาการสรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะจะทำให้ทราบสถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน อันจะเป็นการหาวิธีที่จะดำเนินการแก้ปัญหาเหล่านั้นต่อไป

1.2 จุดมุ่งหมายของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

บุชัย สมทธิไกร (2540 : 44) การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

1. เพื่อวินิจฉัยว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมมีประโยชน์สำหรับการแก้ไขปัญหบางประการขององค์กร เช่นพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ไขปัญหบาง อย่างได้ ถ้าปัญหานั้น ๆ มีสาเหตุจากความขัดข้องในด้านโครงสร้างขององค์กรหรือความไม่ เพียงพอในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือบุคลากร

2. เพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นค่อการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันขององค์กรรวมทั้งภารกิจ และคุณสมบัติที่พนักงานมีอยู่ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็นสองประการ คือประการแรกเพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการพัฒนาบุคลากร ประการที่สองเพื่อศึกษาข้อมูลเพื่อนำ ไปออกแบบแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรต่อไป

1.3 หลักการพิจารณาเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพิจารณาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้มีนักวิชาการได้ให้หลักการไว้ดังนี้

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 79) ได้กล่าวว่าหลักการพิจารณาเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีฝึกอบรมไว้ดังนี้ การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานในองค์การอาจพบปัญหาบางประการที่อาจแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ส่วนปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม อาจใช้ข้อบ่งชี้ต่อไปนี้เป็นแนวพิจารณาตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาด้วยการฝึกอบรม

1. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานลดลง โดยพิจารณาจากผลงานที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพต่ำลง
2. พฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์
3. เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการทำงานในหน้าที่ จำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ
4. เมื่อผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนหน้าที่การงาน เช่น เปลี่ยนการทำงานจากแผนกเดิมไปรับผิดชอบงานในแผนกใหม่ที่มีลักษณะงานต่างไปจากเดิม
5. ปัญหาที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าการแก้ไขปัญหาโดยวิธีอื่นได้ผลน้อยกว่าการจัดฝึกอบรม
6. เรื่องที่พิจารณาแล้วเห็นว่า ถ้าจัดให้มีการฝึกอบรมแล้วสามารถนำสิ่งทีอบรมไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง

วิจิตร อวระกุล (2540 : 126 - 127) กล่าวถึงหลักการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีฝึกอบรมว่า

1. ถ้าไม่แน่ใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม อย่างจัดการฝึกอบรม
2. ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นแก้ไขด้วยวิธีอื่นและการฝึกอบรม ให้เปรียบเทียบผลที่จะได้รับ ค่าใช้จ่ายและผลลัพธ์อย่างใดจะดีกว่าให้เลือกอย่างนั้น
3. ถ้ามีหลายปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมให้จัดลำดับความสำคัญว่าควรจะทำอย่างไหนก่อนหลัง รวมทั้งพิจารณาว่า ระยะเวลาควรจะทำอย่างไร ระยะเวลาทำอะไร
4. ต้องพิจารณาว่าสิ่งที่เป็นปัญหาในการทำงานนั้น ถ้าเป็นที่ตัวคนขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ฯลฯ ก็ใช้การฝึกอบรม แต่ถ้าหากปัญหาเกิดจากสิ่งแวดล้อมต้องแก้ไขที่สิ่งแวดล้อม แม้ถ้าฝึกอบรมไปถ้าสิ่งแวดล้อมอย่างเดิมก็จะทำงานไม่ได้ดังเดิม
5. ได้จากการพูด สอบถาม วิพากวิจารณ์ จากบุคคลในองค์การ สื่อมวลชน

หรือจากบุคคลนอกองค์กร ฯลฯ ว่ายังไม่ดี บทร้องในเรื่องใดบ้าง

6. ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรม การวิเคราะห์ การอบรมที่ผ่านมา มีข้อบกพร่อง ข้อเสนอแนะ ที่จะต้องแก้ไข

7. อุดหนุนนโยบายของฝ่ายบริหารว่า การปฏิบัติได้รับการตอบสนองที่ส่งลงมา ให้ฝึกอบรมโดยตรง ให้ดำเนินการได้ผล

8. ตามจากหัวหน้างาน หัวหน้างานจะรู้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถอะไร ต้องการให้อบรมอะไรบ้าง

สรุปได้ว่าหลักการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นการพิจารณาหาปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคลากร

1.4 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้มีนักวิชาการได้จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ชาญชัย สวัสดิ์วงษา และเจตวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 70-71) ได้จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือวิธีการทำงาน

2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง หากแต่มีสิ่งแวดล้อม หรือปัจจัยอื่น ๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ความล่าช้า สิ้นเปลือง ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ชาญ สวัสดิ์วงษา (2539 : 37 - 40) ได้กล่าวถึงประเภทความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามวิธีการค้นหา สามารถแบ่งออกได้ 2 อย่าง คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามวิธีการค้นหา

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามวิธีการค้นหา สามารถแบ่งออกเป็น

3 อย่างคือ

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน (Obvious Needs) เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งมักจะเป็นสภาพการณ์ ปัญหาหรือข้อขัดข้องที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน หากไม่มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องการค้นหา (Hidden Needs) เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน ซึ่งมักจะเป็นสภาพการณ์ ปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น โดยไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงอย่างชัดเจนว่าเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุใด จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุกันอย่างจริงจัง

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย หรือความจำเป็นของบุคคล

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย หรือความจำเป็นของบุคคล เป็นความจำเป็นที่เกี่ยวกับ “การปฏิบัติงานในหน้าที่” ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การโดยตรง

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามช่วงเวลา

3.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมในปัจจุบัน (Present Needs) ความจำเป็นในการฝึกอบรมในปัจจุบัน หมายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการในปัจจุบัน

3.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคต (Future Needs) ความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคต

1.5 ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในขั้นตอนการหาความจำเป็นได้มีนักวิชาการแบ่งขั้นตอนการหาความจำเป็นไว้ดังนี้

เดชา แก้วศิลป์ (ม.ม.ป. : 11-14) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรมขององค์การอาสรูปโดยย่อดังนี้

1. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งรวมถึงภาระหน้าที่ แผนงาน แนวนโยบายการปฏิบัติ และเป้าหมายการทำงานอันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2. ศึกษาสภาพงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่างานที่ทำมีคุณภาพ และประมาณเป็นอย่างไร ปัจจัยและทรัพยากรในการทำงานโดยเฉพาะทรัพยากรทางด้านคนมีสภาพเป็นอย่างไร

3. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงซึ่งรวบรวมได้จากขั้นที่ 1 และ 2 ว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่ทำให้หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว

4. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่พบว่าปัญหา หรืออุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไข ด้วยการฝึกอบรมแก่ผู้ทำงานกลุ่มใดระดับใด ก็จะได้ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้าง ๆ

5. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปว่า บุคคลที่จำเป็นต้องฝึกอบรมดังกล่าว ต้องฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ทักษะหรือทำที่ทัศนคติมากน้อยเพียงใด จะได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมได้ต่อไป

ขั้นตอนต่าง ๆ โดยสรุปรวมแล้วจะพบว่าประกอบด้วยกรรมวิธีหรือเทคนิคที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์
3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ฐิระ ประवालพฤษ (2538 : 81) กล่าวว่า ขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จะเริ่มด้วยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยเทคนิควิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลทั้งด้านเอกสารและบุคคลในองค์กร ข้อมูลในลักษณะต่าง ๆ จะได้จากวิธีการศึกษาด้วยเครื่องมือที่แตกต่างกัน เมื่อได้ข้อมูลความต้องการจำเป็นแล้ว ขั้นต่อไปคือการวิเคราะห์ตามลักษณะข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติด้านใดที่ต้องจัดให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม รวมไปถึงกระบวนการจัดหรือวิธีฝึกอบรม

ชาญ สวัสดิ์ธาสี (2539 : 46-55) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า สามารถแบ่งขั้นตอน 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขอบเขตของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Focus)
2. การวางแผนหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Plan)
3. ดำเนินการตามแผนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Implement)
4. วิเคราะห์ข้อมูลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze)
5. รายงานผลการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Report)

โดยสรุป จากแนวความคิดของนักวิชาการสามารถกำหนดขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้ ประกอบด้วยกรรมวิธีหรือเทคนิคที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

3. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

1.6 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีนักวิชาการได้ให้ ข้อคิดเห็นหลายประการดังนี้

ชาอูรัช ลวิตรงส์มา และเชควิทซ์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 74-76) กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีฝึกอบรม กระทำได้ดังนี้

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) โดยทำการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีการสังเกตสามารถทำได้แบบนิยมน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าวหากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงาน ไม่ดี มีปัญหาข้อขัดแย้ง (conflict) เกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์ เพื่อหาวิธีแก้ไขซึ่งอาจจะใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรเข้าแก้ปัญหาต่อไป

2. โดยการสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน วิธีการดังกล่าวอาจจะส่งแบบสอบถาม (questionnaire) ไปยังบุคลากรหรือทำการสัมภาษณ์ (interview) บุคลากรที่อยู่ในข่ายของการสำรวจโดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจตามที่เรากำลังต้องการ เช่น ทักษะที่พนักงานมีต่อองค์การ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยวิธีการดังกล่าวเช่นนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์การและปัญหาดังกล่าวมีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. โดยศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary) เอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ รายงานการวิจัย การลาการขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แดงคัง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความคิดความชอบ เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้ จะสะท้อนให้เห็นเป็นไปต่างๆภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้

4. โดยวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting standard of Performance) วิธีการนี้ได้แก่การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ดำเนินการผลิตหรือให้บริการ ให้ได้ผลผลิตตามปริมาณที่ตั้งไว้ หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐาน

ที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่นอาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่เพียงพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคลากร

5. โดยการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference) วิธีการดังกล่าวโดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณาขอบข่ายขององค์การว่าจะเปลี่ยนแปลงทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการฝึกอบรมพนักงานบางระดับให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

รูธะ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 83-88) ได้กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรมว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์จะเริ่มด้วยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยอาศัย เทคนิคจากแหล่งข้อมูลทั้งด้านเอกสารและบุคคลในองค์การ ข้อมูลในลักษณะต่างๆ จะได้จากวิธีการศึกษาด้วยเครื่องมือที่แตกต่างกัน เมื่อได้ข้อมูลความต้องการจำเป็นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ตามลักษณะข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติด้านใดที่ต้องจัดให้แก่ผู้เข้าอบรม รวมไปถึงกระบวนการจัดหรือฝึกอบรม ซึ่งรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

การศึกษาและรวบรวมข้อมูล

1. แหล่งข้อมูล ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการ สามารถศึกษาได้จากเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ขององค์การ และศึกษาจากบุคคล อันได้แก่ หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ตลอดจนประธานองค์การ และผู้ปฏิบัติงาน

2. ลักษณะข้อมูล ข้อมูลที่ต้องศึกษาเพื่อนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

2.1 นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์การ เพื่อศึกษาหาความต้องการ ที่เป็นความต้องการขององค์การ

2.2 วิธีทำงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานงาน เพื่อศึกษาว่าการทำงานของคนในองค์การเป็นอย่างไร มีจุดใด งานใดที่ต้องพัฒนาหรือมีปัญหาบ้าง

2.3 ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาว่ามีความรู้ ทักษะ ด้านใดที่ต้องได้รับการพัฒนา ให้เกิดความสมบูรณ์ ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานได้ดีขึ้น

2.4 สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เช่นการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตมีการนำเอาเทคโนโลยี และเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพและขยายการผลิต ให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

3. วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจะต้องเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสม
ง่ายต่อการที่จะวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมได้ วิธีการใช้มีดังนี้

3.1 การสำรวจ (Survey) วิธีการสำรวจ ดำเนินการได้หลายแบบ ซึ่งอาจพิจารณา
จากการสัมภาษณ์ที่มีแบบสัมภาษณ์ประกอบ การสัมภาษณ์ (Interview) คือ การสัมภาษณ์ปากเปล่า
กับการสัมภาษณ์ที่มีแบบสัมภาษณ์ประกอบ

- การสัมภาษณ์ปากเปล่าข้อดี คือทำให้บรรยากาศเป็นธรรมชาติและ
เป็นกันเองได้ข้อมูลที่แท้จริง แต่ข้อมูลอาจจะไม่ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการ

- การสัมภาษณ์ที่มีแบบสัมภาษณ์ประกอบ ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมตัวล่วงหน้า
ข้อดีจะรวบรวมข้อมูลได้ครบตามต้องการ แต่บรรยากาศจะไม่เป็นธรรมชาติ ผู้ตอบจะเพิ่ม
ความระมัดระวังในการให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ควรสัมภาษณ์ในเรื่องเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค
ในการทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และแนวทางในการแก้ไข แล้วจึงนำข้อมูลมา
วิเคราะห์

วิธีสำรวจโดยการสัมภาษณ์เหมาะจะใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างาน
หรือตัวแทนเจ้าหน้าที่ เพราะถ้าสัมภาษณ์คนงานทุกคนจะทำได้ไม่ทั่วถึง และเสียเวลามาก

- การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งลักษณะของแบบสอบถาม
จะมี 2 ลักษณะ คือแบบสอบถามที่กำหนดคำตอบให้เลือก กับแบบสอบถามที่ให้เขียนตอบในทาง
ปฏิบัติผู้สำรวจอาจใช้ทั้งสองแบบตามความเหมาะสม

- การสังเกต (Observation) วิธีนี้เหมาะสำหรับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า
งาน เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร แต่ถ้าผู้จัดฝึกอบรมไปสังเกตจะเสียเวลามาก และจะต้องมี
แนวการสังเกต โดยจัดทำเป็นเครื่องมือประกอบการสังเกต

- การศึกษาค้นคว้า (Study) เป็นวิธีการที่ศึกษาจากเอกสารที่มีอยู่ใน
องค์กร ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร รายงานการปฏิบัติงาน บันทึกต่าง ๆ ขององค์กร

- การทดสอบ (test) เป็นวิธีการสำรวจ ที่เหมาะสมสำหรับความต้องการ
การที่ปรากฏชัดแจ้งโดยทดสอบเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่ละเอียดต่อไป

3.2 การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ การประชุมเพื่อให้ได้ ข้อมูลความต้องการ
จำเป็นทำได้ 2 ลักษณะ คือ ประชุมผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าเจ้าหน้าที่ เพื่อรับ
ฟังปัญหาการทำงานและข้อเสนอเกี่ยวกับการทำงาน กับการประชุมผู้แทนเจ้าหน้าที่ให้ข้อคิดเห็น
เกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงาน ผลการประชุมสามารถนำไปวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น

3.3 การประเมินการทำงาน (Performance appraisal) การจัดทำให้มีการประเมิน
การทำงาน ผู้จัดฝึกอบรมสามารถนำข้อมูลไปเปรียบเทียบกับคำบรรยาย ลักษณะของงานทำให้รู้
ความต้องการของงานในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์

4. แนวทางในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ประกอบ การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์งานด้วยการตรวจสอบ รวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับส่วน ประกอบของงาน สถานการณ์ในการปฏิบัติ ด้วยการสังเกตและสัมภาษณ์ในเรื่องต่างๆคือ

- งานนั้นมีอะไรคือปฏิบัติ
- งานนั้นจะต้องปฏิบัติอย่างไร
- แนวหรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้นกำหนดไว้ได้อย่างไร

4.2 การศึกษารายละเอียดของงาน พิจารณาการปฏิบัติงานเพื่อเทียบกับคำ บรรยายลักษณะของงาน (Job description) ประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ

- ชื่องาน
- เจ้าของงานหรือสถานที่สังกัด
- รายละเอียดที่เป็นส่วนประกอบหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ
- หน้าที่ความรับผิดชอบ
- ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- การศึกษาอบรม ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- ความรู้ ทักษะ เจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

4.3 การศึกษาการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ทำให้ ทราบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก

- จำนวนคนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- หน้าที่หลัก หน้าที่ประจำ
- วัตถุประสงค์
- มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ความรับผิดชอบของงาน

4.4 การศึกษาด้านกำลังคนและข้อมูลบุคคล เพื่อเปรียบเทียบกับงานที่รับผิดชอบ อาจพบปัญหาความไม่สอดคล้องของคุณสมบัติประสบการณ์กับงานที่ปฏิบัติ

- ตำแหน่งงาน
- คุณสมบัติทางการศึกษา
- คุณสมบัติทางวิชาชีพ
- ประสบการณ์ในการทำงาน
- ประสบการณ์ด้านฝึกอบรม
- หน้าที่ ความรู้ความสามารถในการทำงาน

4.5 ศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อทราบทิศทางและแนวในการดำเนินงานขององค์การ

- สถานภาพ หรือลักษณะขององค์การ
- นโยบาย
- วัตถุประสงค์
- แนวทางในการนำนโยบายวัตถุประสงค์ไปสู่การดำเนินงาน
- ความรู้ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ

4.6 การศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อทราบว่าในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบมีอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

- ความรู้ความเข้าใจที่มีต่องาน
- ความเพียงพอในด้านทักษะที่มีต่องาน
- ปัจจัยที่เกื้อหนุนการปฏิบัติงาน
- ลักษณะการปฏิบัติงาน
- เจตคติที่มีต่องานในความรับผิดชอบ

จากแนวทางการศึกษารวบรวมข้อมูล จะได้สภาพปัญหาขององค์การ เพื่อการนำไปสู่การวิเคราะห์กำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำหรับปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ ด้วยการพัฒนาบุคลากร

1.7 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สำหรับแนวทางดำเนินการในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีหลายแนวทางตามธรรมชาติของนักวิชาการทั้งหลาย พอสรุปได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 186-187) กล่าวถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ใช้วิธีวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการ จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาวะหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงานเป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) การวิเคราะห์ห้องค์การ (Analysis of Organization) หรือการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of Behaviors)

2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลของการปฏิบัติงาน ว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

ชาดูซซ์ ลวิตริงสิมา และเชิดวิทซ์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 71-73) กล่าวถึงการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกรอบรม สรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ (Analysis of Organization Goals) เพื่อวิเคราะห์เป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ และองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผลกระทบดังกล่าว การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้

2. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (Analysis of Job and Performance Appraisal) เพื่อวิเคราะห์งานในหน้าที่รับผิดชอบและเอาไว้กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่าที่ความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และบุคลิกภาพเพียงใด โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมาย

3. การวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากร (Analysis of Manpower)

วิเคราะห์ดูว่า จำนวนผู้ที่อยู่ ในตำแหน่งต่าง ๆ หรือ ในระดับต่าง ๆ มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าขยายงานเพิ่มขึ้นจะต้องใช้คนเพิ่มขึ้นอีกเท่าไร เพื่อความเหมาะสม

4. วิเคราะห์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคิดเลข คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องจักรกลต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับงาน และบุคคลมัชหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่ ๆ มาใช้ จะต้องพัฒนาบุคลากรผู้ใช้ให้มีความรู้ และทักษะที่จะใช้เครื่องมือเครื่องใช้ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

ฐีระ ประवालพฤษ์ (2538 : 80-82) ได้กล่าวถึงการศึกษาหรือการวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกรอบรมซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า

การหาความจำเป็นของการฝึกรอบรมด้วยการวิเคราะห์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ วิเคราะห์ว่าสิ่งที่ยอมรับเกี่ยวข้องกับงานที่ทำเพียงใด และวิเคราะห์กำลังคนว่า คนที่มีอยู่เป็นอย่างไร มีการโยกย้าย เข้าออกเปลี่ยนงานอย่างไรบ้าง โดยจะเกี่ยวข้องกับความต้องการของสิ่งต่อไปนี้

1. ความต้องการจำเป็นขององค์การหรือหน่วยงาน (Organization Training Needs) เช่นองค์การด้านธุรกิจต้องการให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มการขาย เพิ่มกำไร และในขณะเดียวกันก็ต้องการลดความสิ้นเปลือง ลดการสูญสิ้นเงิน การใช้วัสดุทดแทน ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพ ผลผลิต และการจำหน่ายให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น ความต้องการขององค์การจะกำหนดเป็นนโยบายลดต้นทุนจากผู้บริหารระดับสูง ทุฝ่ายต่าง ๆ ลงมาถึงผู้จัดการทุกระดับ

2. ความต้องการจำเป็นในด้านอาชีพ (Occupation Training Needs) ซึ่งพิจารณาได้จากรายละเอียดของงาน หรือคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) ว่าบุคคลากรที่รับผิดชอบหน้าที่หรือปฏิบัติงานนั้น ๆ มีส่วนที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การหาความต้องการจำเป็นในด้านอาชีพจะใช้วิธีประเมินค่าผลงานของแต่ละคน

3. ความต้องการจำเป็นของบุคคล (Individual Training Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่มีตัวแปรสูง ในการวิเคราะห์จะต้องพิจารณาความต้องการจำเป็นที่เป็นตัวร่วม เช่น ความต้องการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและการปรับปรุงบุคลิกภาพ ความต้องการจำเป็นของบุคคลกับงานอาชีพที่ท่าจะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดฝึกอบรมอย่างสูง

และมีขั้นตอน การวิเคราะห์ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลและแจกแจงข้อมูลตามลักษณะข้อมูล

2. วิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามลักษณะข้อมูลได้ดังนี้

2.1 ข้อมูลนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงาน ที่ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ เปรียบกับการดำเนินงานแล้ว เป็นไปตามนโยบายวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดอะไรบางอย่างที่ต้องดำเนินการตามลำดับความสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 วิธีทำงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่ได้จากการสำรวจโดยการสังเกต สัมภาษณ์ ทดสอบ ประเมินผลงาน เมื่อมาตามมาตรฐานของงาน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์งานแล้วมีความไม่สมบูรณ์หรือข้อบกพร่องอะไรบางอย่าง อะไรเป็นความจำเป็นก่อนหลังเพื่อการแก้ไขปรับปรุง

2.3 ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน ที่ได้จากการ สัมภาษณ์ การตอบคำถาม การสังเกตโดยมี เครื่องมือประกอบ ตลอดจนการประเมินการทำผล ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ หากค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งจะบ่งบอกสภาพของปัญหาที่ควรดำเนินการแก้ไข และพิจารณาแก้ไขก่อนหลัง ตามความจำเป็นของปัญหาได้

ชาย สวัสดิ์ชาติ (2539 : 44-46) มีความเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธี การฝึกอบรม ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis)

โดยจะต้องศึกษาวิเคราะห์ เป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายของรัฐบาลของ กระทรวงและของหน่วยงานหรือองค์การ รวมทั้งสภาพการณ์ สภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็สามารถระบุได้ชัดเจนว่า ที่จุดใดบ้าง ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่มีความจำเป็นจะต้องฝึกอบรม เพื่อจะได้นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

2. วิเคราะห์งาน (Job Analysis)

โดยศึกษาวิเคราะห์ว่า แต่ละงานในหน่วยงานหรือองค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีภาระกิจอะไรบ้าง มีมาตรฐานอย่างไร และต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การนั้น

3. วิเคราะห์รายบุคคล (Individual Analysis)

โดยศึกษาวิเคราะห์คุณสมบัติด้านต่าง ๆ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แล้วเปรียบเทียบกับทัศนคติ ตลอดจนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แล้วเปรียบเทียบกับงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของงาน และมาตรฐานงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่า

- มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้หรือไม่
- มีปัญหาในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่
- ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน และอนาคตหรือไม่

ส่วนที่ยังขาดอยู่และสามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรม ก็คือความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการนั่นเอง

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางดำเนินการในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ของนักวิชาการ อาจสรุปได้ว่าในการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการหาแนวทางดำเนินการในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อน โดยใช้การวิเคราะห์หาความจำเป็นระดับองค์การ ระดับกลุ่ม ระดับบุคคล รวมทั้งการวิเคราะห์งาน

1.8 อารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ภายหลังจากได้วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมแล้ว บ่อมจะทราบถึงปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งลักษณะของความจำเป็นดังกล่าวอาจจะปรากฏในรูปแบบต่างๆกัน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้ปรากฏเด่นชัดขึ้น

เดชา แก้วชาญศิลป์ (ม.ป.ป. : 21) ได้กล่าวถึงการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ได้มาจากการวิเคราะห์ มีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร และดำเนินการพัฒนาต่อไป การกำหนดความจำเป็นควรดำเนินการ 3 ประการคือ

ประการแรก กำหนดว่า วิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้ในการฝึกอบรมคนทำงานนั้นเป็นการแก้ไขในด้านใด ความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ ท่าทีทัศนคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน

ประการที่ 2 กำหนดว่า คนทำงานคนใด กลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

ประการที่ 3 กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ความจำเป็นที่มีต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร และเพื่อให้เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรได้แนวความคิดในการวางแผน การหาความจำเป็นในการพัฒนา อันจะช่วยให้การพัฒนาได้ประโยชน์ต่อการบริหารองค์การอย่างแท้จริง

ชาญชัย ถวิลรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 76-78) ได้กล่าวถึงการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม อาจพิจารณาในรูปแบบต่อไปนี้

1. พิจารณาด้านการผลิต
2. พิจารณาในด้านการบริหารงาน
3. พิจารณาในด้านผู้ปฏิบัติงาน

วีระ ประवालพฤษ์ (2538 : 87) ได้กล่าวถึงการกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม หลังจากดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่กำหนดทางเลือกในการแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม ทั้งที่เป็นความต้องการขององค์การ ของงานและของบุคคลมาตั้งเคราะห์
2. กำหนดความต้องการจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมที่ชัดเจน คือ

2.1 ความต้องการจำเป็นในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติในเรื่องใด เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2 ความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ฝ่ายใด และระดับไหน

2.3 ความต้องการจำเป็นที่ได้จากการสังเคราะห์ มากำหนดความจำเป็นเร่งด่วน ตามลำดับความสำคัญของปัญหา ขององค์การด้วยการจัดลำดับความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

2.4 ความต้องการจำเป็นที่ได้จะใช้วิธีการหรือกระบวนการฝึกอบรมอย่างไร

ในส่วนการกำหนดความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจะกระทำ ได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ซึ่ง เมธี บัตันธนานนท์ (2529 : 110-111) แยกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม
2. ความต้องการการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน
3. ความต้องการพัฒนาของปัจเจกบุคคล

Castetter (1992: 224-228) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้

3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการหรือความจำเป็นการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual needs)
2. ความต้องการหรือความจำเป็นการพัฒนาของกลุ่ม (Group needs)
3. ความต้องการหรือความจำเป็นการพัฒนาขององค์การ (Organization needs)

สรุปได้ว่าในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการวิเคราะห์ สามารถดำเนินการได้ 3 ประการ คือประการแรกกำหนดวิธีการแก้ไขว่าจะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด ประการที่สองกำหนดบุคลากรที่จะพัฒนาว่าเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือองค์การ ประการที่สามนำสิ่งที่กำหนดได้เพื่อไปจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

1.9 การจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้สำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ข้อมจะทราบว่าบุคลากร ตำแหน่งใดระดับใดบ้างที่สมควรจะได้รับการพัฒนาทั้งหมด ในเวลาเดียวกันหรือในช่วงเวลาหนึ่ง นั้นอาจทำไม่ได้ ทั้งนี้มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น งบประมาณที่จะใช้ในการนี้ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ดำเนินการมีจำนวนจำกัด เป็นต้น ดังนั้นจึงควรที่จะจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลัง(priority) ของแต่

ละโครงการไว้ โดยพิจารณาว่าโครงการใดที่มีความสำคัญยิ่ง ควรจะดำเนินการเร่งด่วนการ ได้มี นักวิชาการจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

ชาอุชัย ถวิตรังสีนา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 78-79) ได้จัดลำดับ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการผิกอบรม ดังนี้

1. ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือส่วนรวม
2. โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับ
3. โดยคำนึงถึงความจำเป็นขององค์การ
4. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในชั้น การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่าเป็นการศึกษาหาความจำเป็นขององค์การ ของ กลุ่มและของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
4. การจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

หลังจากที่หน่วยงานได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้วหากผลจาก การศึกษาและวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ดำเนินการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับปัญหาหรือความจำเป็นต่อไป โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในการ ตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ เช่นแผนงานอะไรที่คาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จลุล่วงไป ด้วยทางใด ภายในขอบเขตใด และลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะกำหนดแนว ทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงานแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด แนวทางนี้จะรวมทั้ง จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณ การลำดับ ก่อนหลัง และความรับผิดชอบต่าง ๆ อันเป็นกิจกรรมในเชิงแผนพัฒนาให้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการ กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดขอบข่ายเนื้อหา และพัฒนาโครงการ การกำหนด เทคนิคการพัฒนา และการกำหนดและพัฒนาคือ ดังรายละเอียดที่กล่าวต่อไป

2.1 การเตรียมการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ก่อนการจัดทำแผนพัฒนาจะต้องดำเนินการเตรียมการวางแผนการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผนพัฒนาบุคลากรดังนี้

เมธี ปิณฑนานันท์ (2529 : 113) ได้กล่าวถึงการเตรียมแผนพัฒนาบุคลากรว่า ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องพิจารณาคำถามที่สำคัญๆต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

1. แผนงานพัฒนาที่จะจัดทำนี้ทำเพื่อใคร บุคคลที่จะเข้าร่วมรับการพัฒนาจะเป็นไปในลักษณะของการผูกมัดหรือไม่
2. ความรับผิดชอบต่างๆในเรื่องกระบวนการริเริ่ม การนำทาง และการประเมินค่าจะจัดแบ่งได้อย่างไร
3. จะจัดเวลา คณะบุคคล ถึงอำนวยความสะดวก และทรัพยากร เพื่อกระตุ้นและทำให้แผนงานแข็งแกร่งได้อย่างไร
4. ขั้นตอนอะไรที่ควรปฏิบัติ เพื่อรับรองได้ว่าจะได้งบประมาณตามที่ต้องการเพื่อแผนงานพัฒนาเหล่านี้
5. จะต้องมีการศึกษาในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อเป็นพื้นฐานของการวางแผนพัฒนาบุคลากร
6. กิจกรรมชนิดใดบ้างที่ควรจะรวมเข้าในแผนงานบุคลากร
7. ทฤษฎีการเรียนรู้หรืองานมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแผนงานพัฒนาบุคลากรได้อย่างไรเพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
8. ขั้นตอนอะไรบ้างที่ควรดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความสมดุล ในแผนงานพัฒนา
9. ในการที่จะให้มีการตรวจสอบแผนงานพัฒนาจะมีวิธีการอย่างไร
10. บุคลากรจะได้รับการจูงใจอย่างไรเพื่อจะได้เพิ่มความสามารถของเขา
11. จะใช้วิธีการพัฒนาต่างๆกันได้อย่างไร

ชาญ สวัสดิ์สถลี (2539: 57 - 84) ได้กำหนดแนวทางในการเตรียมการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรมว่า

1. ทบทวนความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรจะต้องเริ่มจากการทบทวนความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่า เป็นความจำเป็นในการพัฒนาหรือไม่ โดยการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์รายบุคคล ซึ่งยังขาดอยู่ และสามารถเพิ่มเติมได้ด้วยการพัฒนา

2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหา

เมื่อได้ทบทวนความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ต้องระบุภารกิจที่เป็นปัญหา โดยสรุปจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า

(1) บุคคลกลุ่มใด หรือสายงานใด และระดับใดบ้าง ที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน

(2) บุคคลดังกล่าวตามข้อ 1 มีปัญหาในงาน (Job) หน้าที่ (Duty) ภารกิจ (Task) และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Element) อย่างไร

นอกจากนี้การที่จัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ได้ผลดีจะต้องคิดระบุกิจกรรมหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการต่างๆ ไว้ล่วงหน้าทั้งหมดอย่างละเอียดว่า

- วัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรมครั้งนี้ มีอะไรบ้าง
- กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาของการฝึกอบรม มีอะไรบ้าง
- ใครเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละช่วงเวลาของการฝึกอบรมนั้น
- จะต้องทำหรือดำเนินการกิจกรรมต่างๆ อย่างไร
- จะต้องทำหรือดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่ไหน
- จะต้องทำหรือดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เมื่อไรโดยระยะเวลาเริ่มต้น

และเสร็จสิ้นของแต่ละกิจกรรมด้วย

ศนานิจิตร ตุคนทรทรัพย์ (2539 : 46 - 47) กล่าวว่าในขั้นก่อนวางแผนมีขั้นตอนย่อยรวม 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดตั้งองค์กรวางแผนที่เหมาะสม
2. จัดทำวิธีการวางแผน
3. จัดรูปแบบโครงสร้าง และกลไกการบริหารเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการวางแผน

และการนำแผนไปปฏิบัติ

4. สร้างเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สถิติและข้อมูล

ในการวางแผน นอกจากนั้น หลังจากที่ได้ดำเนินการครบทั้ง 4 ขั้นตอนแล้ว ยังต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของชาติ ซึ่งถ้าเป็นการวางแผนการศึกษาที่เป็นวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่กำหนดโดยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 38) ได้กล่าวถึงการเตรียมการวางแผนการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมที่ดี ควรจะมองประกอบดังนี้คือ

1. บรรยายได้ถึงสภาพและความจำเป็น ของสถานการณ์ที่ทำให้เกิดโครงการฝึกอบรมขึ้น โดยระบุถึงปัญหาหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งสำรวจและผ่านการถกสนทนง มาเป็นอย่างดีแล้ว หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการระบุหลักการและเหตุผลนั่นเอง

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เป็นการชี้ชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ซึ่งเป็นที่ทราบกันคือผู้แล้วว่าควรจะเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม อันอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และองค์กร/สังคม

3. รายงานกิจกรรมต่างๆที่เป็นไปได้ในการดำเนินงานเพื่อที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะต้องมีความยืดหยุ่นหรือสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

Castetter (1992 : 288) ได้กล่าวถึง การเตรียมการวางแผนการพัฒนาบุคลากร นั้น ไว้ดังนี้

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนา
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป

ปรับปรุงครั้งต่อไป

8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติตามแผนทั้งหมด

นอกจากนี้ Castetter (1992: 228 - 240) ยังได้กล่าวถึงแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า

- การวางแผนโดยยึดนโยบายของระบบ (Design Cues from System Policy)
- การวางแผนจากผลการพัฒนางานวิจัย (Planning Cues from Research)
- การวางแผนตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Planning Cues from Value Trends)
- ตามช่วงระยะเวลาต่างๆของการประกอบอาชีพ (Cues from Career Stages)
- ตามสภาพของสิ่งแวดล้อมภายนอก (Cues from the External Environment)

สรุปได้ว่าในขั้นการเตรียมการวางแผนนั้นจะต้องมีการทบทวนความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและแนวทางที่จะดำเนินการวางแผนต่อไป

2.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับอนาคต โดยกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นความพยายามที่คอบค่าถามสำคัญ ๆ คือ 1) ปัจจุบันองค์การอยู่ ณ จุดใด 2) กำลังจะไปไหน และ 3) จะไปถึงที่นั้นอย่างไร และหากพิจารณาโครงสร้างของแผนของหน่วยงานทางการศึกษาที่ใช้กันส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ค่าถามแรกคือส่วนที่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา ค่าถามที่สองก็คือส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และค่าถามที่สามก็คือส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายและมาตรการ องค์ประกอบของแผนในสามส่วนนี้มีลักษณะเป็น แผนกลยุทธ์ หรือแผนเชิงนโยบาย ที่กำหนดจุดหมายปลายทางและแนวทางปฏิบัติไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อกำหนดแผนยุทธวิธี หรือแผนปฏิบัติซึ่งก็คือโครงการ

2.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (purpose) ในแผนการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ เป็นผลงาน ผลลัพธ์ สิ่งที่มีหวัง สภาพที่ต้องการ สิ่งที่เกิดหวังให้เกิดขึ้น จุดมุ่งหมาย หรือจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา ซึ่งก็คือการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินก่อนการวางแผนนั่นเอง หากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ข้อมไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีได้แม้จะกำหนดขึ้นก็ยังไม่สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงขององค์การ ดังนั้น วัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

อาชวัน วายวานนท์ (2520 : 16) กล่าวว่า วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรขององค์การ คือ ความต้องการให้บุคคลปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารงานสามารถรับผิดชอบหน้าที่ได้ดี มีความสามารถสูง

ส่วนวัตถุประสงค์ทั่วไปของการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือ

ปฏิบัติหน้าที่

2. เพื่อฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานให้ลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองความยากของงานการเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นแบบเดียวกันในเรื่องบางเรื่องของหน่วยงานที่

ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน

5. เพื่ออบรมผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานประเภทวิริมหรืองานอนาคต
6. เพื่อสนองความต้องการของระบบบริหารงานบุคคล ในการยกระดับ

ความสามารถ ความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรับผิดชอบสูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 143) ได้กล่าวว่า การกำหนดให้มีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ถูกต้อง และชัดเจนเป็นสิ่งที่จะช่วยให้มีการปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ และได้ชี้ให้เห็นคุณค่าของการจัดทำวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ถูกต้องไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเดียวกันได้
2. เป็นเครื่องมือส่งเสริมการบริหารงานการวางแผนและการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปโดยสะดวกราบรื่นตลอดเวลา และเป็นเครื่องเตือนใจให้การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นต่าง ๆ เป็นไปด้วยระมัดระวังยิ่งขึ้น

สนานจิตร์ สุคนธรทรัพย์ (2539 : 52) กล่าวว่า ในการวางแผนนั้นปกติจะมีการวางวัตถุประสงค์ไว้ก่อน วัตถุประสงค์ที่วางไว้คือสิ่งที่คาดหวังนั่นเอง นโยบายที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองวัตถุประสงค์ ถ้าพบว่านโยบายมีความเป็นไปได้หรือเป็นไปได้เลยอาจต้องมีการปรับปรุงวัตถุประสงค์ใหม่ วัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นเป็นข้อความกว้าง ๆ ที่แสดงถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวในการกำหนดนโยบายอีกทีหนึ่ง

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 30) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การพัฒนาข้าราชการคือ

- 1) พัฒนาข้าราชการใหม่ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ วิชปฏิบัติงาน ระเบียบแบบแผนราชการ เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้
- 2) พัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ในเรื่อง

ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย วิธีการทำงาน หรือมีการนำวิชาการและเทคโนโลยีใหม่มาใช้

3) พัฒนาสายอาชีพเพื่อเตรียมข้าราชการให้ก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อข้าราชการปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง ลักษณะการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไป เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น

4) พัฒนาข้าราชการระดับผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารงานและบริหารคน เนื่องจากมีความรับผิดชอบสูงขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปจากข้าราชการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่บังคับบัญชา

5) พัฒนาจรรยาบรรณของข้าราชการ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0206/5945 ลงวันที่ 8 มิถุนายน 2535 ซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้บรรจุและถอดแทรกเรื่องจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการทุกระดับ

สรุปได้ว่า ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในการพัฒนาบุคลากร นั้น ควรจะกำหนดให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง นำไปสู่การปฏิบัติได้ วัดได้ เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ของตนได้ดี เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ การดำเนินงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์คือ สิ่งที่ต้องการในที่สุด

2.2.2 การกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร

นโยบายเป็นข้อความหรือถ้อยแถลงเกี่ยวกับแนวทาง ทิศทาง ขอบเขต หรือกรอบกำกับการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของผู้ปฏิบัติเป็นไปตามแนวทาง ทิศทาง ขอบเขต หรือกรอบกำกับการนั้นได้อย่างถูกต้อง และมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรนโยบายไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 43) ได้กล่าวว่า ในการกำหนดนโยบายนั้น ควรคำนึงถึงลักษณะของนโยบายที่คิดดังต่อไปนี้

1. ควรสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ กล่าวคือจะต้องขยายความเข้าใจในวัตถุประสงค์ สนับสนุนวัตถุประสงค์อย่างมีเหตุผลและให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ
2. ควรเป็นนโยบายที่ด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ควรขัดแย้งกัน เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานและผลงาน ไม่ดีเท่าที่ควร

3. ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเข้าใจผิดหรือตีความนโยบายผิด ป้องกันมิให้นโยบายเก่าหรือล้าสมัยจนใช้การไม่ได้ หรือเพื่อป้องกันมิให้นโยบายขัดกับวัตถุประสงค์ ในกรณีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์

4. ควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่เห็นได้ชัดเจนเพื่อมิให้ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติทราบเห็นได้อย่างชัดเจน

สนามจิตร ฤคนรทรัพย์ (2539 : 53-54) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ตัวอย่างการกำหนดขั้นตอนของการจัดทำนโยบายการศึกษา อาจแบ่งได้ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานที่สำรวจไว้ วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศ (นโยบายของรัฐ นโยบายตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ) ระดับกระทรวงทบวงกรมที่เกี่ยวข้อง (เช่น นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ) ความต้องการของจังหวัด และผลประโยชน์ของโครงการ งานที่ดำเนินไปแล้ว เพื่อทราบความจำเป็นคือสภาพที่จะแก้ไข หรือการพัฒนาที่ต้องการ

2. การกำหนดนโยบายสำรอง เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาการศึกษานโยบายสำรองควรกำหนดไว้หลายอย่าง เพราะนโยบายบางอย่างเมื่อถึงขั้นตอนที่ 3 อาจจะพบว่าปฏิบัติไม่ได้

3. วิเคราะห์นโยบายสำรองโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับ ทรัพยากรที่ต้องการ และ ข้อจำกัดเพื่อทดสอบความเป็นไปได้

4. จัดลำดับความสำคัญของนโยบายว่าในกรณีที่ทรัพยากรจำกัด ไม่สามารถทำได้ทุกนโยบายจะเลือกนโยบายใดมาปฏิบัติก่อนหลัง

5. เสนอแนวนโยบาย และแนวการดำเนินงาน ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติตามลักษณะของนโยบาย

6. เมื่อผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติแล้ว ก็ส่งให้หน่วยปฏิบัติดำเนินการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อสนองนโยบาย

7. นำผลประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ ไปเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 28-33) ได้กล่าวถึงนโยบายพัฒนาบุคลากรว่า ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีภาระหน้าที่ปฏิบัติการกิจต่าง ๆ อย่างมากมาย และกว้างขวาง ต้องฝึกอบรมคนพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีอยู่เสมอ เพื่อแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การคิดค้น แสวงหาแนวทางเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อสนองตอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของโลก และสภาพการทำงานของหน่วยงาน

ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จก็คือ “คน” หรือ “บุคลากร” ในองค์การนั่นเองและบุคลากรนี้เองถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ขององค์การที่ต้องพัฒนาให้มีสมรรถภาพในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรม เพื่อการทำงาน หรือบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐานสากล

การพัฒนาบุคคลนั้นถ้าทำไม่ถูกหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องแล้ว นอกจากจะไม่บังเกิดผลสำเร็จแล้ว ยังสิ้นเปลืองงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างมากมาอีกด้วย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 จึงได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการวางแผนโดยกำหนดให้การพัฒนาคนเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องอย่างชัดเจนหวังผลสำเร็จในอนาคต ซึ่งมีดังนี้

- 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือการพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน
- 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือการพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีองค์ความรู้เฉพาะทาง เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพและวิชาชีพ
- 3) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) คือ การพัฒนาที่เน้นภาพรวมขององค์การ เพราะการพัฒนาองค์การจะไม่ได้ผลคุ้มค่า หากการพัฒนาบุคคลไม่ได้ผลเท่าที่ควร

สำหรับนโยบายการพัฒนาข้าราชการ ควรประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้คือ

1. ให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐและจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่น ๆ รัฐพึงสนับสนุนเงินงบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรด้านการพัฒนาบุคคลอื่น ๆ อย่างจริงจัง
2. มุ่งพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ ดังนี้
 - 1) พัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และมีความเป็นผู้นำ
 - 2) ปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารจากการควบคุมดูแล เป็นการกำกับส่งเสริม
 - 3) พัฒนาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญและ

ความรับผิดชอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. มุ่งพัฒนาข้าราชการ เพื่อเสริมระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกลไกการพัฒนาข้าราชการเข้าไปเสริม

1) พัฒนาข้าราชการทุกคนทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ

2) พัฒนาข้าราชการให้มีความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกของการให้บริการมีจริยธรรม และมีคุณภาพในการปฏิบัติราชการ

3) พัฒนาข้าราชการอย่างทั่วถึง ทั้งสายงานทั่วไปและสายวิชาชีพ ตามความต้องการของรัฐและหน่วยงาน

4) พัฒนาระบบการวางแผนกำลังคนในทุกส่วนราชการ

4. มุ่งพัฒนาทักษะการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอันได้แก่

1) จัดทำระบบข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างเครือข่ายข้อมูลในด้านทรัพยากรบุคคลระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ

2) จัดทำระบบการพัฒนาคุณภาพงาน เพื่อการปรับปรุงและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3) พัฒนาข้าราชการให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ/หรือการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับนโยบายการพัฒนาข้าราชการดังกล่าวคือ

1. ข้าราชการทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและทั่วถึงกัน ตามความต้องการของรัฐและหน่วยงานเพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้พ้นจากความล้าหลังและล้าสมัย

2. กำหนดสัดส่วนเงินงบประมาณ เพื่อการพัฒนาข้าราชการที่เหมาะสม

3. กำหนดสัดส่วนระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล อย่าง

ต่อเนื่อง

4. ให้จัดทำแผนพัฒนาอาชีพ (Career Development Plan) ของข้าราชการทุก

ตำแหน่ง

5. นำระบบและวิธีการพัฒนาคุณภาพมาใช้ในราชการ

6. จัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการและการใช้ประโยชน์

ในการพัฒนาข้าราชการ

7. จัดทำระบบประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาข้าราชการ
8. ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาข้าราชการ

Castotter (1992 : 228-229) ได้กล่าวถึงนโยบายการพัฒนาบุคลากรว่าระบบนโยบายมีความสำคัญมากสำหรับคณะกรรมการการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นความเอาใจใส่ในการที่จะพัฒนาบุคลากรและในการสนับสนุนเงินงบประมาณในการดำเนินการ นโยบายที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารและทีมงานของเขาในการตั้งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรในแผนพัฒนาบุคลากรจะต้องมีความทันสมัยและชัดเจนในการที่จะพัฒนาบุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติได้จริงตามที่องค์กรต้องการ ความชัดเจนจะต้องอยู่เหนือสิ่งอื่นใดที่ทีมงานของผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากความคิดเห็นของนักวิชาการสรุปได้ว่านโยบายมีความสำคัญระดับหนึ่ง ในฐานะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ หรือผู้ปฏิบัติการตามนโยบายนั้นจะต้องนำไปใช้ประกอบการของแนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจทำแผน จัดทำโครงการกำหนดวิธีการเฉพาะ เกี่ยวกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานตน

2.2.3 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ในแผนพัฒนาบุคลากร

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะทำเท่าไร และให้เกิดคุณภาพอย่างไร เป้าหมายเป็นข้อความที่ช่วยขยายวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนขึ้น โดยการระบุถึงปริมาณงานหรือคุณภาพของผลงานที่จะเกิดขึ้น จากการดำเนินกิจกรรมใดๆ ดังนั้นเป้าหมายจึงเป็นเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่จะให้เกิดขึ้น

เป้าหมายของแผนพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึง จุดมุ่งหมายในการที่จะพัฒนาบุคลากรว่า จะพัฒนาบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และให้เกิดคุณภาพอย่างไร กล่าวคือ ต้องการจะให้บุคลากรประเภทใดบ้าง ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมากน้อยแค่ไหน เพียงไร

การกำหนดเป้าหมายของแผนนั้นจะต้องชัดเจน สามารถวัดได้และให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประชุม รอคประเสริฐ (2528 : 108) กล่าวว่า ชั้นแรกของการวางแผนก็คือ การระบุหรือกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของการปฏิบัติงาน หน่วยงาน หรือองค์การเอกชน ผู้กำกับเป้าหมาย คือ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง หรือกลุ่มผู้ถือหุ้น เป้าหมายที่กำหนดขึ้นอาจเป็นผลมาจากอิทธิพลของลูกจ้างหรือพนักงานภายในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก และจากภาวะหรือระบบเศรษฐกิจในขณะนั้น ในองค์การของรัฐ ผู้กำหนดเป้าหมายคือ คณะรัฐมนตรี สถาปนารัฐธรรมนูญ หรือเป็นการผสมผสานจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งจากฝ่ายบุคลากรด้วยผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลาง อาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือร่วมวางแผนด้วยแต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถตีความจากแผนใหม่ เพื่อนำไปเป็นแผนย่อยใช้เฉพาะในหน่วยงานของตน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวางแผนการพัฒนากุศลกร สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนากุศลกรจะต้องชัดเจนในเรื่องเป้าหมายของแผน สามารถวัดได้ และให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.4 การกำหนดมาตรการในการพัฒนากุศลกร

มาตรการเป็นกลวิธี (tactic) หรือวิธีการ (method) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ โดยคาดหวังว่าจะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายภายในกรอบนโยบายที่กำหนดล่วงหน้า ได้มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรการในการพัฒนากุศลกรว่าไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารัตนะ (2539 : 43-44) กล่าวว่า การกำหนดมาตรการอาจอาศัยกระบวนการดังต่อไปนี้ คือ (1) การพัฒนาทางเลือก (2) การประเมินทางเลือก และ (3) การเลือกทางที่ดีที่สุด แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1) การพัฒนาทางเลือก เป็นการสร้างหรือกำหนดกลวิธีการเพื่อใช้แก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ภายในกรอบนโยบายและเป้าหมายของแผน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในระยะแรกไม่จำกัดจำนวนว่าจะมีทางเลือก ช่างมากยิ่งดี เนื่องจากในขั้นตอนต่อไปจะมีการการประเมินทางเลือกต่างๆ

2) การประเมินทางเลือก ทางเลือกที่กำหนดได้จากการระดมสมองเพื่อ

แก้ไขสาเหตุแต่ละสาเหตุจะมีมากมายหลายทางเลือก ซึ่งหากนำไปใช้ทุกทางเลือกย่อมต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นในภาวะที่มีข้อจำกัดของทรัพยากรในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ เวลา งบประมาณ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องประเมินทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะทางเลือกที่มีความสำคัญ จำเป็นและเหมาะสมกับทรัพยากรที่มี โดยอาจอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ เช่น (1) การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมาย (2) ความสามารถที่จะทำให้สภาพปัญหานั้นหมดไปได้ (3) ความเหมาะสมกับสภาพความเป็นความจริงของหน่วยงานและท้องถิ่น (4) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติด้านต่าง ๆ เช่น คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น (5) ปัญหาอุปสรรค ผลลัพธ์ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

3) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นการเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินมาแล้วโดยคัดเลือกเอาเฉพาะทางเลือกที่มีความสำคัญและจำเป็น ตลอดจนอยู่ในขอบเขตของทรัพยากรที่มีการนำทางเลือกที่คัดเลือกได้ไปกำหนดเป็นมาตรการของแผนนั้น โดยทั่วไปไม่นิยมนำเอาทางเลือกหนึ่งมาเขียนเป็นมาตรการหนึ่ง แต่จะนิยมเอาทางเลือกต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้ปัญหาเดียวกันมากำหนดเป็นข้อความรวม เช่น จัดประชุม อบรม สัมมนา ดูงานภายในประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดอบรมครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน จัดงบประมาณให้หมวดวิชาต่างๆดำเนินการจัดอบรมบุคลากรของหมวดวิชาเพิ่มเติมจากที่โรงเรียนดำเนินการให้ และดำเนินการมาตรฐานสูงใจครูที่มีภูมิสำเนาต่างถิ่น โดยให้ครูมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ นอกจากนี้ จัดอบรม ประชุม สัมมนา ส่งเสริมการศึกษาต่อของข้าราชการครูในโรงเรียน และดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนสามารถนิเทศการศึกษาได้ด้วยตนเอง ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถานประกอบการที่มีในท้องถิ่น เป็นต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการในด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่าการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องมีการวางแผนการพัฒนาโดยกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เจาะจง กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และวิธีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากร

การจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนก่อนที่จะมีการนำแผนไปปฏิบัติ คือการจัดทำแผนงานและโครงการ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการจัดทำแผนงานและโครงการดังนี้

สถานจิตร สุคนทรทรัพย์ (2539 : 60 - 61) กล่าวว่า การกำหนดแผนงานและโครงการกำหนดขึ้นจากนโยบาย คือเป็นการนำนโยบายแต่ละข้อซึ่งวางไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ มาตีความและกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำให้บรรลุสำเร็จตามนโยบาย

“โครงการ” คือ การนำเอากลุ่มของกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมาดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของแผนงาน

“แผนงาน” คือ กลุ่มของโครงการที่ดำเนินการภายใต้วัตถุประสงค์หนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์ของแผน

การจัดทำแผนงานและโครงการถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหารายละเอียดของแผนนี้ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้น และกำหนดเป้าหมายให้ชัด โดยส่วนใหญ่จะกำหนดในเชิงปริมาณ แล้วนำไปจัดทำแผนงานและโครงการ

สรุปได้ว่าการจัดทำแผนงานและโครงการเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการวางแผน

2.3.1 การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากร

การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร (designing personnel program) เป็นกระบวนการที่กระทำหลังจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว โดยการวิเคราะห์ ภารกิจ หน้าที่ และกลุ่มผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนา โครงการที่จัดทำขึ้นจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา นอกจากนี้โครงการเป็นส่วนประกอบที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและปฏิบัติได้รองรับแล้ว แผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็ไม่อาจจะทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และโครงการเป็นกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ มีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการชัดเจน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาขึ้น นอกเหนือจากการปฏิบัติงานเป็นการประจำ

2.3.2 ขั้นตอนการออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากร

การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 43-44) กล่าวว่า การจัดทำโครงการตามแบบประเพณีนิยมเป็นความพยายามที่จะเขียนรายละเอียดหรือส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อจะตอบคำถามในประเด็นต่างๆเช่น ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร เท่าไร ทำไม และหวังผลอะไร

บุชัย สมิทธิกร (2540 : 140) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่างๆ ในการออกแบบและการพัฒนาโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ดังนี้

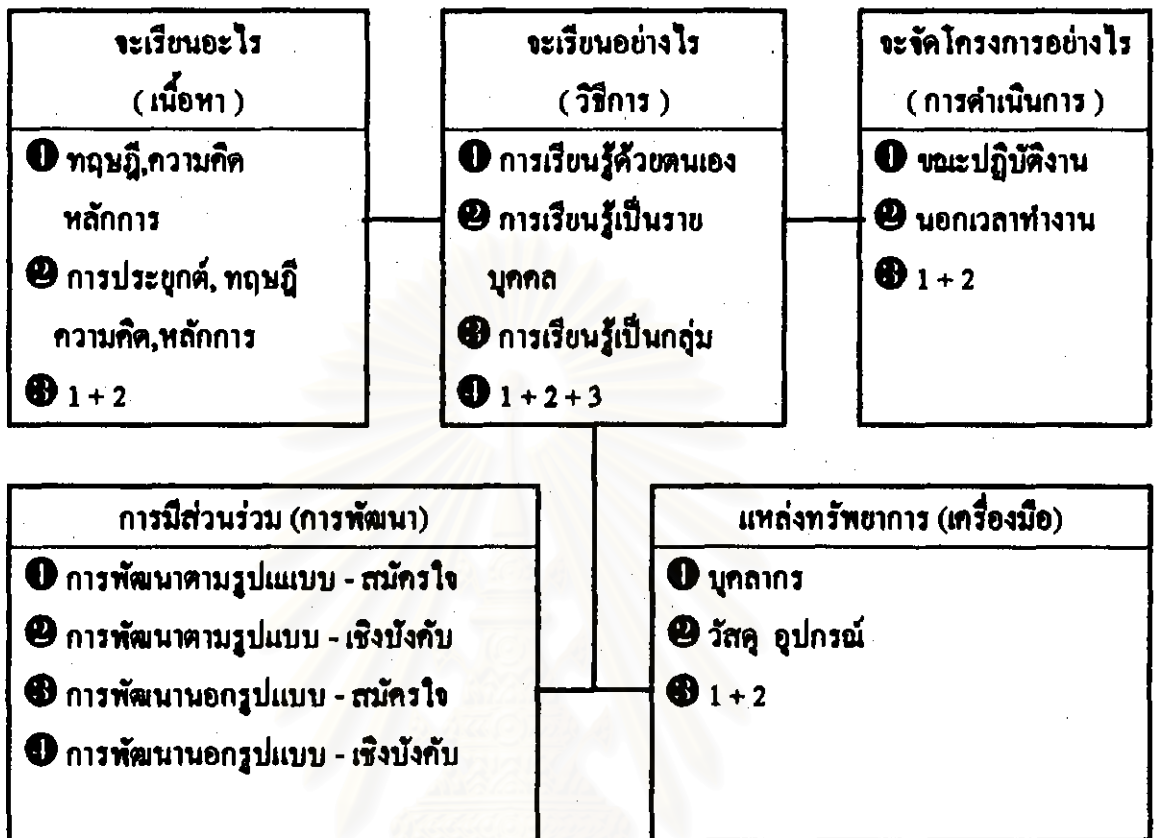
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
2. การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร
3. การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม
4. การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม
5. การกำหนดวิธีการประเมินผลโครงการ

Castetter (1992: 235 - 237) ได้กล่าวว่าการกำหนดรูปแบบโครงการ (Program Formats) ประกอบด้วย เนื้อหา,วิธีการ,การดำเนินการ,การมีส่วนร่วม และแหล่งทรัพยากร ดังมีรายละเอียดที่สรุปได้ดังนี้ รูปแบบโครงการในการพัฒนาบุคลากรเช่นความต้องการพัฒนาของกลุ่มงาน มีรายละเอียดที่จะสรุป ดังแผนภูมิที่ 3 ซึ่งเป็นกรอบแสดงรูปแบบของโครงการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 5 ประการคือ เนื้อหา,วิธีการ,การดำเนินการ,การมีส่วนร่วมและแหล่งทรัพยากร และแต่ละหัวข้อจะเกี่ยวพันเชื่อมโยงกัน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการสรุปได้ว่า ขั้นตอนการออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากร จะประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดเนื้อหาของโครงการ
3. การกำหนดวิธีการในโครงการ
4. การกำหนดขอบเขตการดำเนินการพัฒนาของโครงการ
5. การกำหนดแหล่งทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
6. การกำหนดผู้รับผิดชอบตามโครงการ
7. การกำหนดรูปแบบและเขียนโครงการ

แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวความคิดแสดงการออกแบบแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร



ที่มา : William B. Castetter. The Personnel Function in Education Administration. 5th ed .
New York : Macmillan Publishing , 1992 . p. 236

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนการพัฒนาบุคลากร (Program purpose)
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร เป็นการกำหนดเป้าหมาย
ว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาให้
เป็นไปในทางใดและระดับใด และได้มีนักวิชาการได้กล่าวเรื่องนี้มีไว้ว่า

ไวโรจน์ สารวัณณะ (2539 : 43-44) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ เป็นผลงานสุดท้ายที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการ มีลักษณะที่เป็นไปได้ วัตถุประสงค์เป็นผลได้
ระบุสิ่งที่ต้องการ เฉพาะเจาะจง มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ และมีขอบเขตเวลาที่แน่นอน
มีความเฉพาะเจาะจงกว่าวัตถุประสงค์ในระดับแผน แผนงานหลักหรือแผนงานย่อย แต่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ส่วนเป้าหมาย เป็นส่วนที่ช่วยขยายวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนขึ้น มีความ

เฉพาะเจาะจงขึ้น โดยจะช่วยอธิบายให้ทราบว่า ผลงานที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต้องมี “ปริมาณ” เท่าใด หรือมี “คุณภาพ” เพียงใด ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจะมี 2 ประเภท คือเป้าหมายเชิงปริมาณ (quantitative target) และเป้าหมายเชิงคุณภาพ (qualitative target)

เกรียววัลย์ ถิ่นอภิชาติ (อ้างถึงใน ชูชัย สมทิธิโกร 2540 : 140-142)

กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา และวัตถุประสงค์ของรายวิชา

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หมายถึงวัตถุประสงค์สูงสุดของโครงการฝึกอบรม หรือเป็นสิ่งที่ต้องการจะได้ออกมาจากการฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา หมายถึงสิ่งที่คาดหวังจะได้รับจากการเรียนรู้อันหมวดวิชาหนึ่ง ๆ
3. วัตถุประสงค์รายวิชา หมายถึงสิ่งที่ผู้รับการอบรมควรจะมี หรือกระทำได้ ภายหลังจากการเรียนรู้รายวิชานั้น

วิจิตร อวระกุล (2540 : 122-123) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หลักการ ทศนคติ ทักษะ มีความชำนาญด้านใดบ้าง ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหา ที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

Castetter (1992: 235 - 237) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรว่า เมื่อบุคลากรผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรแล้ว บุคคลเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ทศนคติ (attitudes) และพฤติกรรมการทำงาน (performance)

การกำหนดเนื้อหาของโครงการ (Program Content)

เนื้อหาของโครงการเป็นส่วนที่สำคัญ เป็นการนำเอาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการสร้างเนื้อหาหรือหลักสูตรของโครงการว่าจะพัฒนาอะไรให้บุคลากร หรือต้องการให้เขาเรียนรู้อะไร ได้มีนักวิชาการได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการหรือหลักสูตรของโครงการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

รัฐ ประมวลพจน (2538 : 99-108) ได้กล่าวถึงของโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมว่าการจัดหลักในโครงการเป็นการดำเนินการประเมินจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนตามความคาดหวัง โดยกำหนดขอบข่าย ลำดับขั้นตอนของประสบการณ์ตลอดจนเนื้อหาและวิธีการที่ให้ผู้เรียนได้ทำหรือมีประสบการณ์ การจัดทำหลักสูตรมีหลายแบบ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดหลักสูตรแบบโปรแกรมการเรียนการสอน (Program of Studies) ซึ่งจัดกระบวนวิชาได้ 3 กลุ่มวิชา คือ

- 1) กลุ่มวิชาการศึกษาทั่วไป (General Education) เป็นส่วนที่ให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานเพื่อการเป็นพลเมืองดีของสังคม
- 2) กลุ่มวิชาเฉพาะด้าน (Specialized Education) เป็นส่วนที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะเฉพาะอย่างไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาสามัญหรืออาชีพ โดยจัดเป็นวิชาเอก วิชาโท
- 3) กลุ่มวิชาเฉพาะด้าน (Electives) เป็นส่วนที่ให้โอกาสแก่ผู้เรียนที่จะหาประสบการณ์ตามความสนใจและความถนัด

ส่วนเนื้อหาสาระตามแบบการจัดหลักสูตรแบบโปรแกรมการเรียนการสอน มี 3 ส่วน คือ

- 1) เนื้อหาสาระที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องรู้เพื่อเป็นพื้นฐานให้แก่เนื้อหาสาระที่ตอบสนองนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ
- 2) เนื้อหาสาระที่พัฒนาสมรรถภาพ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่
- 3) เนื้อหาสาระที่เสริมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยจัดให้สนองความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าเนื้อหาประกอบการเลือกเนื้อหาวิชา (Content Selection)

เนื้อหาวิชา (Content) หมายถึง เนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experiences) การนำเนื้อหาบรรจุในหลักสูตร จำเป็นต้องเลือกเนื้อหาให้เหมาะสม เพราะวิชาความรู้ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีขีดจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถจัดความรู้ทุกอย่างลงในหลักสูตรได้เกณฑ์การเลือกเนื้อหา มีดังนี้

1. ความเชื่อถือได้และความเป็นแก่นสารของความรู้ กล่าวคือ เนื้อหาที่เลือกต้อง

- 1.1 มีความทันสมัย
- 1.2 มีความถูกต้อง
- 1.3 มีเนื้อหาที่เป็นหลัก ให้ความคิดรวบยอด

2. ความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคม

3. ความสมดุลระหว่างความกว้างและความลึกระหว่าง กระบวนการ หลักการและความคิดรวบยอด

4. สนองจุดประสงค์ได้หลายประการ
5. สอดคล้องกับวุฒิภาวะและประสบการณ์ของผู้เรียน
6. สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

ประเภทของหลักสูตรการฝึกอบรม จำแนกได้ดังนี้

1. จำแนกตามระดับหรือประเภทบุคคลในองค์กร ได้แก่

1.1 หลักสูตรระดับบริหาร เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมให้ความสำคัญของความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้านทักษะจะเน้นทักษะทางความคิดรวบยอด หรือทักษะเชิงความคิด ส่วนเทคนิควิธีที่ใช้ ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) วิธีการเรียนรู้จากพฤติกรรมที่เป็นจริง (Behavior Modeling) การสอนแนะ (Coaching) และวิธีการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training)

1.2 หลักสูตรระดับปฏิบัติการ จะเน้นความรู้ในการทำงานเฉพาะทางด้านทักษะจะเน้นทักษะในเบื้องาน อาชีพ ส่วนเทคนิคที่ใช้ฝึกอบรมจะเน้นการสาธิต (Demonstration) ฝึกปฏิบัติงาน (Off-the-Job) ฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the-Job)

นอกจากนี้การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร จะต้องคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างการเรียนรู้ทักษะทางทฤษฎีกับการปฏิบัติ โดยยึดลักษณะการปฏิบัติงานในองค์กร

2. การจำแนกหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ได้แก่

2.1 หลักสูตรการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นหลักสูตรเตรียมผู้บริหารเพื่อให้ผู้เข้าดำรงตำแหน่งมีความพร้อม

2.2 หลักสูตรเสริมสมรรถภาพ เป็นหลักสูตรที่จัดได้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านที่รับผิดชอบดีขึ้น

ชาย ศาส์สวัสดิ์ (2539 : 60-63) ได้กล่าวว่า การที่จะได้แนวทางกำหนดหัวข้อวิชา และหมวดวิชาซึ่งเป็นเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีการดำเนินการดังนี้

- 1) เพื่อพิจารณาว่า สนควรทำการฝึกอบรมหรือไม่ และสัมพันธ์กับเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมหรือไม่
- 2) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ หรือหน้าที่ที่เป็นปัญหา ที่จะต้อง

ได้รับการฝึกอบรม

3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์รายวิชา ขอบเขตของแต่ละหัวข้อวิชา และระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชา

4) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ได้แนวทางที่มีเหตุผล ในการกำหนดหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

และขอบเขต แนวการฝึกอบรมแต่ละวิชา ควรจะประกอบด้วยทฤษฎี แนวคิด หลักการและขั้นตอนอะไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา

ซูซึ ทมิทริโก (2540 : 145) ได้กล่าวว่า การกำหนดเนื้อหาในหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรนั้น ควรจะประกอบด้วยเนื้อหาอะไรบ้าง ควรจะยึดแนวทาง 3 ประการดังนี้

1. เนื้อหานั้นจะต้องสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งได้กำหนดไว้
2. เนื้อหานั้นจะต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง
3. เนื้อหานั้นจะต้องมีความถูกต้องและทันสมัย

วิจิตร อวระกุล (2540 : 139) กล่าวถึงเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมว่าเนื้อหาหรือหลักสูตรการฝึกอบรมนับว่าเป็นหัวใจของการฝึกอบรม เพราะหลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือให้ทราบอะไรหลายอย่างในการพัฒนาบุคลากร เช่น

1. ชี้ให้เห็นแนวทางในการที่จะพัฒนาบุคคลไปทิศทางไหนเน้นหนักสาขาวิชาอะไร เป็นต้น
2. เป็นเสมือนแผนปฏิบัติงานของผู้สอนวิทยากรในการบรรยายที่จะกำหนดความมุ่งหมาย หัวข้อวิชา เนื้อหา วิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนแนวทางการวัดผลประเมินผล
3. หลักสูตรการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสภาพการณ์ ตลอดจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. หลักสูตรที่จัดได้อย่างดีและมีความเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ประโยชน์ เกิดความสนใจเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีต้องสร้างขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์ หากความจำเป็นในการฝึกอบรมของเฉพาะกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม หรือแต่ละหลักสูตรจะได้ผลดีกว่า หลักสูตรกลางที่ใช้จัดการฝึกอบรมทั่วไป
6. หลักสูตรฝึกอบรมที่จะทำให้เกิดผลทางปฏิบัติงาน ควรจะมีการแลกเปลี่ยน

เปลี่ยนความรู้ประสบการณ์การทำงาน เพื่อขยายผลทางวิชาการและการปฏิบัติ

7. วิธีการฝึกอบรมในหลักสูตร ควรจะให้มีการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม หรือเทคนิคการถ่ายทอดความรู้หลาย ๆ รูปแบบรวมทั้งมีการใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา เทคโนโลยี การศึกษาเข้าประกอบการฝึกอบรมเข้าไว้ด้วย

8. หลักสูตรฝึกอบรมที่ดี ควรมีการประเมินผลเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดประสิทธิผลในการศึกษาอบรมครั้งต่อ ๆ ไป

ส่วนข้อมูลความรู้ในการจัดทำหลักสูตรนั้น ผู้จัดทำควรมีความรู้ความเข้าใจ และควรรศึกษาหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านปรัชญา ความมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา สภาพปัญหา ประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้การจัดทำหลักสูตร ได้ผลดียิ่งขึ้น ผู้จัดทำควรมีความรู้ ดังนี้ คือ

1. ความรู้ข้อมูลด้านแนวความคิด ปรัชญาในการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ความรู้ในเนื้อหาวิชา โดยศึกษาจากผู้รู้หรือวิทยากร การเรียนรู้และธรรมชาติของผู้เข้ารับการอบรม
3. ความรู้ในเรื่องสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อเนื่อง ที่จะประกอบขึ้นเป็นหลักสูตรจะต้องมีความรู้เรื่องวิชาพื้นฐานหรือขั้นสูง ฯลฯ
4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม อันมีผลต่อหลักสูตรการเรียนรู้และพฤติกรรม รวมทั้งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผล
5. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น ด้านความสนใจใฝ่รู้ ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม ความต้องการต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. ความรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี ด้านการฝึกอบรมที่ก้าวหน้าไป เช่น อุปกรณ์การสอนวิธีการสอนใหม่ ๆ เพื่อจะได้นำมาพัฒนาหรือใส่ไว้ในหลักสูตรให้ทันสมัยและครบถ้วนยิ่งขึ้น

Castetter (1992 : 236-237) กล่าวว่า เนื้อหาของโครงการแบ่งออกเป็นสองส่วน ในส่วนแรกได้แก่ ทฤษฎี,ความคิดและหลักการ และส่วนที่ 2 ได้แก่การนำเอาส่วนแรกมาประยุกต์ ทั้งสองวิธีไม่มีความสัมพันธ์กันโดยเฉพาะและก็ไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้ ความสำคัญของงานในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร ได้แก่การตัดสินใจเบื้องต้นที่จะให้วัตถุประสงค์โครงการประสบผลสำเร็จและทำให้การเรียนรู้เกิดผลดี วิธีการที่สำคัญที่ใช้ในโครงการพัฒนาบุคลากรจะช่วยในการจัดสรรตำแหน่งให้เกิดความเหมาะสม

การกำหนดวิธีการพัฒนาในโครงการ (Program Methods)

วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโครงการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องกำหนดวิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่าให้ ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้อย่างไรหรือ มีวิธีการเรียนอย่างไร ได้มีผู้เชี่ยวชาญให้แนวคิดในการกำหนดวิธีหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

ไพฑูรย์ สันตารัตน์ (2520 : 13-14) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุง เจตคติและเทคนิคต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ สัมฤทธิ์ผล หรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ

1. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัดบรรยายหรือ ประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมง ไม่เกินครึ่ง วัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริง ๆ และไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอน หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) จะจัดกิจกรรมในทุก รูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์ เห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรม เหล่านี้มีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1-2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่ จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรมีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศ สหรัฐอเมริกา

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรตลอดจนสอดคล้องกับ ความต้องการของสถาบัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุถย์ (2534 : 202-205) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการ พัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคล ควรแยกการนิเทศ เพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการ จะเกี่ยวข้องกับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกรัก ความ สัมพันธ์ ทศนคติ และวิธีการที่ผู้ให้ การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับ การนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบ นั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์

หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Panel Discussion)
8. เชิญวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทักศนศึกษา (Field trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบดังนี้

1. การฝึกงาน (Internship)
2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In service-Training)
5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association

Membership)

7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
8. การอ่าน (Reading)
9. การเขียน (Writing)
10. การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter-Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

บุช สมิททิง (2540 : 172-176) ได้กล่าวถึงวิธีการในโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการอบรมว่า อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แห่งประเทศไทย (U.S. Civil Service Commission) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1.1 วิธีการบอกกล่าว (telling method) เป็นวิธีการฝึกอบรม ซึ่งผู้พัฒนามีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ผู้รับการพัฒนา เช่น การบรรยาย การประชุมอภิปราย การสัมมนา เป็นต้น

1.2 วิธีการกระทำ (doing method) เป็นวิธีการฝึกอบรม ซึ่งผู้รับการอบรมมีบทบาทอย่างมาก โดยจะต้องเป็นผู้ลงมือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ภายใต้การแนะนำดูแลของวิทยากร ตัวอย่างเช่น การระดมสมอง การสอนแนะ เป็นต้น

1.3 วิธีการแสดง (Showing method) เป็นวิธีการฝึกอบรมซึ่งแสดงให้เห็นสภาพการณ์จริงหรือคล้ายจริง โดยผู้แสดงอาจจะเป็นผู้รับการอบรมหรือบุคคลอื่นได้ ส่วนผู้ฝึกอบรมจะเป็นผู้อธิบายถึงวัตถุประสงค์และสรุปกิจกรรม ตัวอย่างเช่น การจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต เป็นต้น

2. ตามแนวทางของเครือวัลท์ สัมอภิชาติ (2531) ซึ่งได้ จำแนกวิธีการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภทคือ

2.1 วิธีการที่มีวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

2.2 วิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง กรณีศึกษา การสาธิต เป็นต้น

2.3 วิธีที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เช่น การสอนงาน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสอนโดยใช้โปรแกรมการเรียน เป็นต้น

2.4 วิธีการที่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การสอนโดยใช้ภาพยนตร์ การสอนโดยใช้สไลด์/เทป เป็นต้น

3. จำแนกวิธีการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมควบคู่กับลักษณะการเรียนรู้

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม แบ่งเป็น

- 1) วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (knowledge)
- 2) วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะและความสามารถ (skill and abilities)
- 3) วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (attitude)

ลักษณะการเรียนรู้ แบ่งเป็น

- 1) วิธีการมุ่งเน้นเป็นรายบุคคล (individual learning)
- 2) วิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning)

วิจิตร อวระกุล (2540: 109) กล่าวว่าวิธีการสอนในรูปแบบต่าง ๆ มีหลายวิธีหรือที่เรียกว่าเทคนิคการสอนหรือเทคนิคการฝึกอบรม ที่จะทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่ค่อนข้างฉาบฉวยตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้ จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างฉาบฉวย ไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนั้น เทคนิคหรือวิธีการของการสอนแต่ละวิชาย่อมจะเหมาะสมกับบางวิชา กับบางกลุ่ม บางระดับ อายุการศึกษา ช่วงระยะเวลา ฯลฯ ฉะนั้นผู้สอนจึงต้องเลือกใช้เพื่อให้เกิดผลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มิใช่เคยใช้ เคยสอนอย่างไร ได้ผล ไม่ได้ผล ก็ยังใช้วิธีเดิม หรือไม่ใช้วิธีใหม่ ๆ บ้าง เคย เทคนิคการพัฒนาจึงที่ความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร และยังมีผลไปถึงการรู้งใจ ให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนา ซึ่งมีวิธีหรือเทคนิคการพัฒนาหรือฝึกอบรมดังนี้

1. โดยการบรรยายหรือการสอน (Lecture)
2. การประชุม (Meeting)
3. การนำอภิปราย (Leading Discussion)
4. การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion)
5. การอภิปรายแบบซิมโพสิียม (Symposium)
6. การประชุมผู้มีประสบการณ์ (Conference) เป็นต้น

Castetter (1992 : 228 - 240) ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ว่ามีอยู่ 4 วิธีการ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้เป็นรายบุคคล การเรียนรู้เป็นกลุ่ม และการนำตั้งเหล่านั้นมาผสมผสานกัน ทางเลือกที่ใช้ในโครงการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะจะต้องอาศัยสมาชิกที่จะพัฒนาเป็นทางเลือก อาทิเช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ ความต้องการของสมาชิก การประเมินการมีส่วนร่วม จำนวนสมาชิกที่จะปฏิบัติตามโครงการ และความสามารถในการเรียนรู้ของกลุ่มสมาชิก วิธีการเรียนรู้ที่ใช้กันแพร่หลายได้แก่

- การบรรยาย (including lecture)
- การอภิปรายโดยการบรรยาย (lecture discussion)
- การสาธิต (demonstration)

การจัดทำโครงการ (projects)

การฝึกประสาทสัมผัส (sensitivity training)

การประชุมปรึกษาหารือ (conference)

การศึกษาจากกรณี (case study)

การบริหารในเวลาจำกัด (in - basket)

การแสดงบทบาทสมมติ (role plays)

การสอนตามโปรแกรม (programmed instruction)

การศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง (directed individual study)

การประชุมแบบคลินิก (clinic sessions)

การเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ (task forces)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shops)

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า วิธีการเรียนหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นเทคนิคที่จะนำเนื้อหาความรู้ไปสู่ผู้พัฒนานั้นมีอยู่มากมาย ซึ่งผู้บริหารองค์การสามารถเลือกใช้วิธีการหรือกิจกรรมให้เหมาะสมแก่ความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ และแต่ละหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดขอบเขตการพัฒนาตามโครงการ (Locus of Program)

ขอบเขตหรือการจัดการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นดังต่อไปนี้

สมยศ นาวิการ (2522 : 487-488) ได้แบ่งการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ทำงาน ซึ่งกระทำได้โดยการสอนงานและการสับเปลี่ยนงาน
2. การพัฒนาบุคลากรนอกเวลาทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถโดยการรับฟังการบรรยายของผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ เกมประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

ภิญโญ สาร (2517 : 181-183) กล่าวถึงการจัดการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษาดูงานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On-the-job-study)
2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation)
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship - Training)
4. วิธีฝึกงานระหว่างรับการศึกษาก่อนบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งที่ฝึกงาน (Internship Training)
5. วิธีฝึกกระยะสั้น (Learner Training)
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses)
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

สมชาติ กิจขรรจง (2537 : 7) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการอบรมว่าแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การฝึกอบรมในงาน (Off The Job Training) หรือบางแห่งเรียกว่า การส่งอบรมภายนอก (Public Training) ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ มากมาย
2. การฝึกอบรมนอกงาน (On The Job Training) ใช้คำย่อว่า OJT โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งวิธีการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชานั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ หลายวิธีการ

Castetter (1992: 237) ได้กล่าวถึงการจัดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยแบ่งออกเป็นการพัฒนาขณะการปฏิบัติงาน (on the job)และนอกการปฏิบัติงาน (off the job) หรือทั้งสองประเภท การดำเนินการพัฒนาส่วนมากจะนิยมใช้ขณะปฏิบัติงานเป็นการพัฒนา โดยให้มีประสบการณ์จากการทำงานซึ่งเป็นการดำเนินการขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน โดยเชื่อว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญคือการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งการพัฒนาขณะการปฏิบัติงานมีการดำเนินการหลายวิธีเช่น

- การหมุนเวียนตำแหน่ง (position rotation)
- การสอนงาน (coaching)
- การเป็นที่ปรึกษาโครงการ (mentor program)
- การเป็นครูฝึกหัด (internships)

การเป็นผู้ช่วยงานวิจัย (assistantships)

การร่วมประชุม (committee-directed)

หรืออาจนำเอาสถานที่ (take place) มาเป็นเกณฑ์การดำเนินการพัฒนาเช่น

การพัฒนาในหน่วยงาน (in the unit location)

การสอนในสถานที่จริง (at the actual teaching or work station) เป็นต้น

ส่วนการดำเนินการพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (off the job) การดำเนินการ

โดยจัดภายนอกหน่วยงานหรือการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งมักจะจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรม มีหลายวิธีดังนี้

การประชุมปรึกษาหารือ (conferences)

การร่วมโครงการทัศนศึกษา (field projects)

การเข้ากระบวนวิชาพิเศษสำหรับนักศึกษา (evening and extension courses) เป็นต้น

การกำหนดแหล่งทรัพยากร (resources) ทรัพยากรในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยวิทยากร วัสดุ เงินทุน เวลา อุปกรณ์และองค์การ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ส่วนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (Human) ได้แก่

วิทยากร (Instructors)

วิทยากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากรจะเป็น ผู้สอน ผู้ให้การฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของโครงการ ได้มีนักวิชาการได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรดังนี้

สมชาติ กิจบรรจง (2537 : 77-85) กล่าวว่า การกำหนดวิทยากรนั้นเราจะต้องทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดบ้าง ซึ่งอาจหาข้อมูลได้จากทำเนียบวิทยากรที่สถาบันต่าง ๆ จัดทำขึ้นพร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ เพื่อจะได้ข้อมูลที่วิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นอย่างดี การเลือกสรรวิทยากร จำแนกได้ดังนี้

1. วิทยากรที่อยู่ในหน่วยงานการบริหารงานบุคคล หรือหน่วยฝึกอบรมของตนเอง

2. วิทยากรภายในซึ่งปฏิบัติงานประจำในสาขาการบังคับบัญชาต่าง ๆ

3. วิทยากรับเชิญจากภายนอก

ซึ่งการเลือกสรรวิทยากรดังกล่าวอาจจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไป

ชาญ ทาลีสวัสดิ์ (2539 : 97-98) กล่าวว่า วิทยากรจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการทุกประการ เช่นมีความรอบรู้ และประสบการณ์ในเนื้อหาวิชาที่จะบรรยายเป็นอย่างดี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปในเรื่องการบรรยายนั้น และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะบรรยายได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ในระหว่างการฝึกอบรมหัวข้อวิชาดังกล่าว วิทยากรจะต้องนำเสนอเนื้อหาสาระต่าง ๆ ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ และขอบเขตของหัวข้อวิชานั้น ตามที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น และสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมต่างๆที่ดีและเหมาะสมกับ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น ขอบเขตเนื้อหาวิชานั้น ระยะเวลาของหัวข้อวิชานั้น

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 49-55) ได้ให้ความหมายของวิทยากร ในการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมว่า วิทยากรฝึกอบรม หมายถึง บุคคลที่ให้ความรู้ ผู้ชี้แนะแหล่งความรู้ และผู้จัดประสบการณ์หรือให้การฝึกปฏิบัติแก่ผู้เข้ารับการอบรม จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับวิทยากรควรมีดังนี้

1. สามารถที่จะเข้าใจให้ผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจ และตอบสนองความสนใจของผู้เรียนได้
2. มีศักยภาพในการสื่อความหมายหรือสื่อสาร การให้ข้อมูล และความคิดอย่างมีความหมาย
3. มีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาหรือเรื่องที่จะให้การฝึกอบรมอย่างดี
4. สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ให้แก่ผู้เข้าอบรมไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ด้วยการให้ตัวอย่างที่เป็นจริง
5. มีความคิดที่แจ่มชัด (clarity) สามารถใช้การวิเคราะห์ และทักษะกระบวนการการคิดอย่างมีเหตุผล
6. มีความสามารถที่จะทบทวนและทำงานอย่างมียุทธวิธีที่ดี
7. สามารถที่จะควบคุมกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมได้
8. เป็นผู้มีความสามารถในการเข้าสังคมและมีทักษะในการเป็นผู้นำ
9. สามารถที่จะจัดการสถานการณ์การฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

วิจิตร อวระกุล (2540 : 209) กล่าวว่า วิทยาการ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้รับการอบรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ปัญญา (Knowledge) ด้านทัศนคติ จริยศึกษา (Attitude) ด้านทักษะ หัดดศึกษา (Psychomotor) นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถ และได้รับการฝึกอบรมด้านวิธีการสอน เทคนิคการสอนเช่นเดียวกับครู อาจารย์ทั่วไปแล้ว วิทยาการฝึกอบรมในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องมีหน้าที่และบทบาทที่เป็นพิเศษหลายประการ

ส่วนที่เป็นทรัพยากรที่เป็นวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่

สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)

สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะหมายถึง สถานที่ที่สำหรับการฝึกอบรม อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ได้มีนักวิชาการให้ข้อคิดเห็นดังนี้

ฐิระ ประวาลพฤษ (2538: 158 - 160) กล่าวว่า ในการจัดการฝึกอบรม นอกจากจะเตรียมการในเรื่องหลักสูตร วิทยาการ และสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมแล้ว ในการบริหาร การฝึกอบรมจะต้องเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้พร้อม เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการ ฝึกอบรมมีดังนี้

1. สถานที่ฝึกอบรม ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญยิ่งขึ้น โดยหน่วย สถาบัน หรือ ศูนย์ฝึกอบรมหลายแห่งได้จัดไว้เป็นอาคารต่างหาก มีการจัดแบ่งเป็นห้องประชุมใหญ่ ห้องประชุมย่อย ห้องน้ำชา ตลอดจนมีอาคารสำหรับเป็นที่พัก มีสถานที่ออกกำลังกาย เช่น สถาบัน พัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับหน่วยงานบางแห่งจะใช้สถานที่ของโรงแรมเป็น สถานที่ฝึกอบรมเพราะได้รับความสะดวกและลดภาระด้านการจัดการได้มาก ผู้เข้ารับการอบรมจะ เกิดความพึงพอใจในบรรยากาศ ความสะดวกสบาย ทำให้เกิดความสนใจมากขึ้น

2. ห้องประชุม การเลือกใช้ห้องประชุมควรพิจารณาให้เหมาะสมกับ จำนวนผู้เข้าฝึกอบรมและลักษณะของกิจกรรมที่จัด

3. เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ได้แก่

3.1 เครื่องเสียง จัดให้เหมาะสมกับขนาดของห้อง เพื่อผู้ฟังได้ยินทั่วถึง และมีระดับเสียงที่เหมาะสม จำนวนไมโครโฟนควรจัดให้เพียงพอกับการใช้ของวิทยาการ

3.2 เครื่องฉาย

- ถ้าเป็นเครื่องฉายภาพยนตร์ สไลด์ ควรมีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการ ตามที่วิทยากรกำหนด

- เครื่องฉายแผ่นใส ต้องตั้งไว้ให้เหมาะสม สะดวกต่อการใช้ของ

วิทยาการ เครื่องมือให้พร้อม และควรเตรียมแผนใส่ ปากกาเขียนแผ่นใสไว้ด้วย

- วัตถุประสงค์ การใช้จะมีขีดจำกัดเพราะเครื่องรับโทรทัศน์มีขนาดจอภาพเล็ก ห้องฝึกอบรมใหญ่ต้องตั้งเครื่องรับไว้เป็นระยะๆ

3.3 วัตถุประสงค์ ที่คิดแผนภูมิควรจัดเตรียมไว้ในกรณีที่วิทยาการต้องการใช้สามารถนำเข้ามาได้

4. การจัดที่นั่งประชุม ควรจัดระยะห่างพอสมควร เพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย สามารถเดินเข้าออกได้สะดวก รูปแบบของการจัดที่นั่งเป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรม

ชาญ สาลีสวัสดิ์ (2539 : 98) กล่าวว่า โสตทัศนูปกรณ์ในการจัดฝึกอบรมจะต้องมีคุณภาพ อยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานได้ดี เหมาะสม และสอดคล้องกับเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา ขนาดของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเหมาะสมกับลักษณะ และขนาดของห้องฝึกอบรมนั้นด้วย

งบประมาณ (Budgets) หรือเงินทุน (Funds)

เป็นเครื่องมือทางการบริหาร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งในวงจรการจัดการทางการเงิน เพื่อช่วยในการตัดสินใจ การวางแผน การประเมินผล และการควบคุม ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้หลายท่าน ดังนี้

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538 : 160) กล่าวว่า งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งเจ้าหน้าที่อบรมจะต้องจัดทำในขั้นของการวางแผนการฝึกอบรม โดยพิจารณาอย่างรอบคอบในแต่ละโครงการว่าจำเป็นต้องจ่ายงบประมาณอย่างน้อยเท่าไรจึงจะทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปด้วยดี งบประมาณใช้จ่ายสำหรับการฝึกอบรมแต่ละโครงการ แบ่งดังนี้

1. งบประมาณสำหรับการเตรียมการดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม การเตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์

2. งบประมาณในการดำเนินการฝึกอบรม ใช้จ่ายเป็นค่าเช่าสถานที่ ค่าตอบแทนวิทยากรและเจ้าหน้าที่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ที่พัก พาหนะเดินทาง วัสดุอุปกรณ์และเอกสารประกอบการฝึกอบรม ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม

3. งบประมาณเพื่อการติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งจ่ายเป็นค่าจัดทำแผนติดตามผล ค่าใช้จ่ายเดินทาง ไปติดตามผลของเจ้าหน้าที่

สมคิด บางโม (2538 : 60) กล่าวว่า งบประมาณเป็นการกำหนดจำนวนเงินที่จะต้องจ่ายที่จำเป็นจะต้องจ่ายจริง ในการฝึกอบรมโดยทั่วไปจะใช้เงิน 3 หมวดคือ

หมวดค่าตอบแทน ใช้สำหรับค่าตอบแทนวิทยากร ค่าตอบแทนการทำงานล่วงหน้าของพนักงาน

หมวดค่าใช้สอย ใช้สำหรับค่าจ้างต่างๆ ได้แก่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหารและค่าเครื่องคัม ค่าพิมพ์เอกสารต่างๆ ค่าเช่าห้องประชุม

หมวดค่าวัสดุ ใช้สำหรับค่าวัสดุต่างๆ เช่น ค่ากระดาษ หมึก สี ปากกา ดินสอ ขางลบ แฟ้ม เอกสาร แผ่นใส พิล์มถ่ายรูป วัสดุสำหรับฝึกภาคปฏิบัติ และของใช้อื่นๆ เป็นต้น

สมชาติ กิจบรรจง (2537: 118) ได้กล่าวว่างบประมาณในการฝึกอบรมควรประกอบด้วย 2 ส่วน

1. งบประมาณที่จ่ายจริงโดยหน่วยงานผ่านฝึกอบรม ได้แก่ งบประมาณที่ต้องจ่ายและสามารถมองเห็นได้ ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหมวดค่าตอบแทน เช่น หมวดค่าใช้จ่าย หมวดวัสดุครุภัณฑ์ และหมวดเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

2. งบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงหรือเป็นรายจ่ายแฝง ได้แก่ งบประมาณที่จ่ายไปจริงโดยทางอ้อม อันได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลาทำการฝึกอบรม เป็นต้น

ระยะเวลาดำเนินการ (Time)

เป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงเวลาสิ้นสุดโครงการ ได้มีนักวิชาการกล่าวเรื่องเวลาในการดำเนินการพัฒนาไว้ว่า

ฐิระ ประวาลพฤษ (2538: 39) กล่าวว่า ระยะเวลาของการฝึกอบรม จะขึ้นอยู่กับหลักสูตร และหัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม โดยการนำชั่วโมงที่กำหนดในเนื้อหาหรือหัวข้อเรื่องมารวมกัน และเพิ่มจำนวนชั่วโมงกิจกรรมเสริม สามารถคิดเป็นจำนวนวันที่ใช้ในการฝึกอบรม ส่วนการกำหนดว่าเป็นช่วงระยะเวลาวันที่เท่าไรถึงวันไหนจะพิจารณาจากความเหมาะสมของงานที่ปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร สถานที่ เป็นต้น

ซูชัย สมิตชิโกร (2540: 146-147) ได้กล่าวถึงการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ว่าสิ่งที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรมนั้น สามารถจำแนกได้เป็นสองประเด็นคือ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม และการแบ่งสรรเวลาในการฝึกอบรม

1. การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม การกำหนดว่าการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ ควรจะใช้ระยะเวลาเท่าไรนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรมมีมากมายหลายประการ ระยะเวลาที่ใช้ก็ค่อนข้างมาก ขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ก็อาจทำให้ระยะเวลาที่ใช้มีความแตกต่างกันด้วย

2. การแบ่งสรรเวลา เมื่อสามารถกำหนดระยะเวลาโดยรวมของการฝึกอบรมได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแบ่งสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ ซึ่งมีแนวทางดังนี้

2.1 เทียบเคียงวัตถุประสงค์ และเนื้อหาทั้งหมด กับจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีอยู่ จากนั้นจึงแบ่งสรรเวลาที่จะให้กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาแต่ละหัวข้อตามความเหมาะสม โดยยึดหลักว่าภายในระยะเวลาที่แบ่งสรรให้ ผู้รับการอบรมควรจะสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.2 ในกรณีที่พบว่า เวลาที่มีอยู่ไม่อาจจะสนองวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่กำหนดไว้ได้ ก็มีทางเลือกอยู่สองทางด้วยกัน คือประการแรก อาจเพิ่มระยะเวลาของการฝึกอบรมให้มากขึ้น และประการที่สอง หากไม่สามารถเพิ่มเวลาได้ ก็อาจจะตัดวัตถุประสงค์และเนื้อหาบางส่วนทิ้งไป และนำไปฝึกอบรมในภายหลังหรือจัดเป็นโครงการฝึกอบรมขึ้นมาใหม่

2.3 วัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความยากมาก ควรจะมีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากกว่าวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความยากน้อย

การกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบในโครงการพัฒนาบุคลากร

ชาญ ศาสติสวัสดิ์ (2539: 98) กล่าวว่าผู้รับผิดชอบโครงการนั้นจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี เช่น มีความรู้ทางหลักวิชาการต่าง ๆ ด้านฝึกอบรมและวิชาการที่เกี่ยวข้อง มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรม มีความรับผิดชอบ รักความก้าวหน้า ทันต่อเหตุการณ์ อคตคน ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีเหตุผล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเอง ให้เกียรติผู้อื่น มีศิลปะการพูด

2. รับผิดชอบ หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน้าที่ฝึกอบรมเป็นอย่างดี

3. สามารถเตรียมการจัดดำเนินการฝึกอบรม ทั้งในช่วงเวลาก่อนการฝึก

อบรมช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

4. สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และ/หรือผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

5. สามารถใช้ทฤษฎี คือความรู้ทางหลักวิชาการต่าง ๆ ด้านการฝึกอบรมผสมผสานกับความรู้ในวิชาที่เกี่ยวข้อง และศิลปะในการประสาน ติดต่อกสื่อสารกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง และบริหารงานฝึกอบรมที่มีรายละเอียด หลักระบวนและขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้การดำเนินการทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย รวบรวมด้วยดีและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดทุกประการ

ฐิระ ปรวาลพฤษก์ (2538: 46-48) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติงานในบทบาทสองบทบาท คือบทบาทแรกเป็นที่ปรึกษาของฝ่ายบริหารในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และบทบาทที่สองเป็นผู้รับผิดชอบการจัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

ในด้านหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ด้านได้ดังนี้

1. การวางแผนงานฝึกอบรม ด้วยการศึกษาค้นคว้าปัญหาในการทำงานของฝ่ายต่างๆในองค์กรเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Train Needs) แล้วจัดทำโครงการหรือแผนงานการฝึกอบรม (Training Program)

2. การจัดการในด้านฝึกอบรม มีขั้นตอนดำเนินการคือ เสนอโครงการเพื่อความเห็นชอบ ประสานกิจกรรมการฝึกอบรมกับฝ่ายต่าง ๆ การสนับสนุนงบประมาณ ตลอดจนความร่วมมือในการติดตามผลการฝึกอบรม เติบโตหลักสูตรและอุปกรณ์ วางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมให้เกิดผล

3. การอำนวยการฝึกอบรม แบ่งได้ 2 ด้าน คือ

- 1) ด้านผู้เข้ารับการอบรม
- 2) ด้านการฝึกอบรม

รูปแบบของโครงการ (Program Formats)

รูปแบบโครงการเป็นแนวทางเบื้องต้นที่จะพัฒนาบุคลากรหรือกลุ่มบุคคล จำเป็นต้องมีรายละเอียดต่างๆเพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณและการดำเนินการจากฝ่ายบริหารขององค์กร นอกจากนั้นยังใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการของฝ่ายจัดการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบหรือ โครงสร้างในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

วิจารณ์ สารรัตน์ (2539 : 43-44) กล่าวว่า การจัดทำโครงการตามแบบ ประเพณีนิยมเป็นความพยายามที่จะเขียนรายละเอียดหรือส่วนประกอบต่างๆโดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์การดังนี้

ชื่อโครงการ หมายถึง “สิ่งที่จะทำ” ที่กำหนดในตอนแรก ซึ่งจะต้อง กำหนดให้ชัดเจน เหมาะสม เฉพาะเจาะจง เป็นที่เข้าใจได้ง่ายทั้งผู้นำโครงการไปปฏิบัติหรือผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง จะต้องบอกให้ทราบว่า “จะไปทำอะไร” โดยปกติจะแสดงถึงลักษณะของงานที่จะ ต้องปฏิบัติหรือแสดงถึงลักษณะเฉพาะเจาะจงของโครงการนั้น เช่น โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ข้าราชการโรงเรียน เป็นต้น

หลักการและเหตุผล เป็นส่วนแจกแจงให้ทราบถึงที่มาของโครงการนั้น ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงปัญหา ความสำคัญ ความจำเป็น หรือความเกี่ยวข้องที่มีต่อภารกิจใดภารกิจหนึ่ง หรือค่อนโยบายใดนโยบายหนึ่ง นอกจากนี้อาจอธิบายให้เข้าใจถึงหลักการที่ใช้เป็นพื้นฐานในการ กำหนดวัตถุประสงค์และการดำเนินการ เพื่อปูพื้นฐานให้เข้าใจประเด็นสำคัญที่ต้องมีโครงการนั้น

วัตถุประสงค์ เป็นผลงานสุดท้ายที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินงาน ตามโครงการ มีลักษณะที่เป็นไปได้ วัดประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการ เฉพาะเจาะจง มีความเป็น เหตุเป็นผลในการปฏิบัติ และมีขอบเขตเวลาที่แน่นอน มีความเฉพาะเจาะจงกว่าวัตถุประสงค์ใน ระดับแผน แผนงานหลักหรือแผนงานย่อย แต่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

เป้าหมาย เป็นส่วนที่ช่วยขยายวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนขึ้น มีความ เฉพาะเจาะจงขึ้น โดยจะช่วยอธิบายให้ทราบว่า ผลงานที่คาดหวังจะเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้นั้นมี “ปริมาณ” เท่าใด หรือมี “คุณภาพ” เพียงใด ดังนั้นการกำหนดเป้าหมาย จะมีสอง ประเภทคือเป้าหมายเชิงปริมาณ (quantitative target) และเป้าหมายเชิงคุณภาพ (qualitative target)

วิธีดำเนินงาน หมายถึง กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยอาจจำแนกออกเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรม ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจนว่ากิจกรรมใดบ้าง กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมั่นใจว่า เมื่อปฏิบัติแล้วจะสามารถทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนด

ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงเวลา สิ้นสุดโครงการ โดยมากจะแสดงให้เห็นว่าเวลาที่ใช้เริ่มตั้งแต่วันเดือนปีอะไร และจะเสร็จสิ้นใน วันเดือนปีอะไร ถ้าเป็นโครงการระยะยาวและมีหลายขั้นตอนก็อาจแสดงช่วงเวลาในแต่ละ ขั้นตอน ด้วยและนิยมเขียนต่อจากวิธีดำเนินการในรูปของแผนภูมิแท่งหรือแผนภูมิของแกนต์ (Gantt chart)

งบประมาณ หมายถึงจำนวนเงินที่จะใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่ง อาจกำหนดไว้ 2 แนวทางคือ กำหนดโดยจำแนกตามรายการกิจกรรม และกำหนดโดยจำแนกตาม ประเภทของงบประมาณ โดยมีหลักการกำหนดงบประมาณดังนี้ คือ

(1) หลักแห่งความประหยัด (economy) (2) หลักแห่งความมีประสิทธิภาพ (efficiency) (3) หลักแห่งความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และหลักแห่งความยุติธรรม (equity)

ผู้รับผิดชอบ เป็นการระบุให้ทราบว่า "ใคร" เป็นผู้รับผิดชอบในการเสนอและการนำโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีหน้าที่พิจารณาตรวจสอบได้ว่า โครงการนั้นเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นจริงหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มคนที่กำหนดมีประสบการณ์ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

การติดตามและประเมินผล เป็นการระบุถึงกิจกรรมการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ในโครงการ และการประเมินผลความสำเร็จของงานเมื่อดำเนินงานตามโครงการนั้นเสร็จสิ้นลง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นส่วนแสดงถึงผลประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามโครงการไปในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งหมายถึงผลกระทบในทางที่ดีทั้งที่ต้องการให้เกิดขึ้น และไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวนั่นเอง

ฐิระ ประมวลพิชญ์ (2538 : 35-36) ได้กล่าวถึงจัดทำแผน/โครงการพัฒนาบุคลากรว่าต้องคำนึงว่าแผน/โครงการที่จะดำเนินการนั้นเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาว การจัดทำแผนระยะยาว รูปแบบของแผนควรประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อแผน
2. ผู้ควบคุม ผู้อนุมัติ และผู้เตรียมแผน
3. เหตุผล และหลักฐานสนับสนุนแผน
4. ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน
5. เป้าหมาย
6. มาตรการ วิธีดำเนินการ
7. ทรัพยากรที่ต้องใช้/งบประมาณ
8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
9. วันเสนอ อนุมัติ ปฏิบัติและวันสิ้นสุดของแผน

ส่วนในการออกแบบแผนระยะสั้นในรูปแบบงานประจำปี จะนำเอาแผนระยะยาวมากำหนดรายละเอียดตามหัวข้อต่าง และมีตารางสรุป กรณีการจัดทำแผนระยะสั้นในรูปแบบของโครงการจะมีหัวข้อดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์

4. เป้าหมาย
5. หลักสูตร/หัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม
6. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
7. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม
8. วิธีดำเนินการฝึกอบรม
9. วิทยากร
10. ระยะเวลาในการฝึกอบรม
11. สถานที่ฝึกอบรม
12. ผู้รับผิดชอบโครงการ
13. งบประมาณค่าใช้จ่าย
14. การประเมินผล

Castetter (1992: 239) ได้กำหนดกรอบความคิดเกี่ยวกับรูปแบบของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร ตามแผนภูมิที่ 4

จากความคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ว่า โดยทั่วไปแล้วรูปแบบ (format) ของแผนการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กันทั่วไป จะมีประกอบด้วย

1. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่าจะพัฒนา ก่อตั้งบุคลากรโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นแผนงานหรือโครงการ เช่นการฝึกอบรม การส่งคนไปศึกษา การพัฒนาโดยมีกระบวนการปฏิบัติ การพัฒนาตนเอง
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานว่าจะดำเนินการอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน
3. กำหนดผู้รับผิดชอบ ว่าผู้ใดจะเป็นผู้รับผิดชอบงาน อย่างไร
4. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง และแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากไหน จำนวนเท่าไร
5. กำหนดระบบติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามผลอย่างไร
6. จัดทำโครงการตามแผนที่กำหนด เพื่อนำเสนอหน่วยงานอนุมัติต่อไป

แผนภูมิที่ 3 รูปแบบโครงการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบโครงการพัฒนาบุคลากร

1. ชื่อโครงการ : _____
2. วัตถุประสงค์ของโครงการ : — เพื่อพัฒนาบุคลากร — เพื่อพัฒนาบุคลากรชั้นสูง
— เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตำแหน่งหน้าที่ — เพื่อการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งหน้าที่
— เพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นในงาน — การปรับปรุงหน่วยงาน — การปรับปรุงระบบ
3. วัตถุประสงค์เฉพาะ : — การพัฒนาทักษะ — การเสริมความรู้ — การสร้างบรรยากาศ
ขององค์กร — การหาความรู้ — การเปลี่ยนทัศนคติ — การสร้างทักษะการแก้ปัญหา
4. ผู้เข้ารับการพัฒนา : — ผู้บริหาร และ บุคลากรระดับสูง — บุคลากรระดับปฏิบัติงาน
— บุคลากรที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน
5. ระดับของระบบ : — ระดับเบื้องต้น — ระดับปานกลาง — อื่นๆ
6. ระดับการเรียนรู้ : — ระดับเบื้องต้น — ระดับกลาง — ระดับสูง
7. เนื้อหาการพัฒนา : ทฤษฎีความคิด และหลักการ : การประยุกต์ทฤษฎีและแนวความคิด
8. ขอบเขตการพัฒนา : — ทั้งระบบ — เฉพาะหน่วยงาน — ส่วนบุคคล
9. ระยะเวลาการดำเนินการ : _____ ถึง _____
10. จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา : _____
11. แหล่งเงินทุนงบประมาณ : — ภายใน — ภายนอก
12. วิธีการดำเนินงานตามแผนงาน : — การศึกษาเป็นด้วยตนเอง — การศึกษาพิเศษ
— การศึกษาเป็นกลุ่ม
13. การจัดการพัฒนา : — การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน — การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน
14. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา : — โดยสมัครใจ — สิบบังคับ
15. มีการประเมินผลระหว่างดำเนินการ : — มี — ไม่มี
16. แหล่งข้อมูลตามแผนงาน : — เงินทุน — วัสดุ — อุปกรณ์ — บุคลากร
— การจัดการ — สารสนเทศ
17. ผู้รับผิดชอบโครงการ : _____
18. ผู้ประเมินโครงการ : _____
19. เกณฑ์การประเมิน : — สังเกตการณ์ — การศึกษา — การสังเกตพฤติกรรม —
สังเกตจากผลการประเมินระหว่างการพัฒนา
20. ผลที่คาดว่าจะได้รับ : _____

ที่มา : William B. Castetter. The Personnel Function in Education Administration.

5th ed . New York : Macmillan Publishing , 1992 . p. 239

ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ถ้ากล่าวผู้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรสามารถปรับได้ตามความต้องการและความเหมาะสม และหลังจากออกแบบโครงการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเขียนโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำเสนอแก่ฝ่ายบริหารขององค์กร หากได้รับการอนุมัติก็สามารถดำเนินการต่อไปตามแนวทางที่เขียนไว้แล้วตามรูปแบบของโครงการ

3. การดำเนินการตามแผนงานพัฒนา (Implementing Development Programs)

เมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปตามแผนที่กำหนดไว้ ในด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาถึงหลักการและวิธีการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

3.1 การเตรียมการและปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

สถานจิตร ฤคนนททรัพย์ (2528: 5) กล่าวว่าดำเนินการตามโครงการมีดังนี้

1. การเตรียมการก่อนดำเนินการโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพื่อให้ยอมรับในสิ่งที่ต้องกระทำ และจัดทำตารางการปฏิบัติการและการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผน

2. การดำเนินการ ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่ได้กำหนดไว้คือ

2.1 ผู้บริหารให้ทรัพยากร ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและควบคุมงาน

2.2 ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานไปตามแผนงาน

นอกจากนั้นยังกล่าวอีกว่าการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน ก็คือการเตรียมคนและการเตรียมใจ หมายถึงการเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม วิธีเตรียมใจคนได้ดีที่สุด ก็คือการให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกจนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ ตัวอย่างเช่น ในขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ ก็อาจใช้วิธีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางว่าหน่วยงานควรกำหนดวัตถุประสงค์อะไรบ้าง (สถานจิตร ฤคนนททรัพย์ 2539: 63)

ราชู ศวัสค์ธาลี (2539: 83-84) กล่าวว่า การจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมหมายถึง การนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้ว หรือมีอยู่แล้ว ไปจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมในการทำงานให้ไปสู่แนวทางหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามที่ได้ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

สรุปได้ว่า ก่อนปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากรควรมีการเตรียมการเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเตรียมคนและการเตรียมใจ และการปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติควรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.2 ประสิทธิภาพของการนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการนำแผนงาน/โครงการ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างจริงจังนั้น สิ่งที่ทุกคนมุ่งหวังคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลตามที่ต้องการ ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพดังนี้

สุจิตรา วุฒิสถียร (2525 : 6-7) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้ดำเนินการรับผิดชอบควรได้จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรและผู้บริหารให้มากพอที่จะทำให้เกิดนโยบายและการจัดตั้งกรรมการหรือหน่วยงานขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้ และสร้างเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวาง พร้อมกันนี้การจัดอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร ให้มีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้งานดำเนินไปได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539: 6262 - 68) กล่าวถึงการนำแผนปฏิบัติการหรือโครงการไปปฏิบัติว่า โครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย เพื่อให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้รองรับแล้วแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็มีอาจจะทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของโครงการในลักษณะดังกล่าว จะไม่บังเกิดผลขึ้นได้อย่างแท้จริงเช่นกัน หากโครงการนั้นยังคงปรากฏเป็นตัวอักษรในเอกสารการวางแผน โดยไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง และการดำเนินการตามโครงการมี

ประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 ปัจจัย ดังนี้ (1) การจัดองค์การ (2) การอำนวยความสะดวก และ (3) การควบคุม

1) **การจัดองค์การ (Organization)** หมายถึงการจัดแบ่งงานขององค์การ ออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้ เห็นได้ว่าโครงการต่างๆ ที่องค์การจัดแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ นั้นจะต้องมีผู้รับผิดชอบ ทั้งในลักษณะหัวหน้าโครงการและในลักษณะทีมงาน ในการกำหนดหัวหน้าโครงการและทีมงานมีข้อคำนึงดังนี้

หัวหน้าโครงการควรมีคุณลักษณะสำคัญต่างๆ เช่น

- 1) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล ต่อโครงการที่รับผิดชอบ
 - 2) มีความรู้ในรายละเอียดของโครงการเป็นอย่างดี โดยต้องเข้าใจถึงที่มา เหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินการ ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับและอื่นๆอย่างชัดเจน
 - 3) มีประสบการณ์ในการดำเนินการเกี่ยวกับโครงการนั้น
 - 4) มีประสบการณ์ในการจัดการ เพื่อให้การนำโครงการไปปฏิบัติได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพเช่น การวางแผน การจัดระบบงาน การรู้จักภาวะผู้นำ การควบคุม เป็นต้น
 - 5) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น มีอารมณ์สดชื่น สุภาพอ่อนโยน เปิดโอกาสให้พบได้เสมอเป็นมิตรกับทุกคนรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น
 - 6) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีลักษณะใช้บารมีมากกว่าอำนาจหรือการสั่งการ รู้จักใช้วิธีการติดต่อสื่อสารในลักษณะต่างๆเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ครบถ้วน
 - 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาต่างๆได้ ให้ดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กรณีทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีแนวทางการพัฒนาทีมงานดังนี้
- 1) สร้างจิตสำนึกให้รับผิดชอบร่วมกัน
 - 2) สร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยอาศัยหัวหน้าทีมที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จริงทำจริง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และมีวิธีการที่จะให้ทีมงานยอมรับ
 - 3) สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน
 - 4) สร้างกิจกรรมการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และอย่างเท่าเทียมกัน

2. การนำหรือการสั่งการ (Directing) หรือการตั้งการ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญหน้าที่หนึ่งนอกเหนือจากการวางแผน การจัดองค์กรและการควบคุมงาน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงกิจกรรม หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบังเกิดผลที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะเรื่อง ความเป็นผู้นำ การรู้งใจ และการติดต่อสื่อสาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้ศิลปะในการรู้งใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน และการนำโครงการไปปฏิบัติควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1) ความรู้ความเชี่ยวชาญในโครงการที่จะนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี เช่น วัฏจักรการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อนทำอะไรหลัง รู้จักเครื่องมือที่จะใช้ รู้วิธีแก้ปัญหา เป็นต้น
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดคล่องแคล่ว ชัดพุ่ม เข้าใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม ความสามารถในการเตรียมการและการตีความต่างๆ
- 3) มีการตัดสินใจดี ถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริง มีข้อผิดพลาดน้อย มีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ ก่อนมีเหตุผลดีและทำไปด้วยความระมัดระวัง
- 4) มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน
- 5) มีความมั่นใจในตนเอง และมีอารมณ์มั่นคงหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสามารถควบคุมได้
- 6) มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น มีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร
- 7) มีความยุติธรรม ปฏิบัติคนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษผู้ใดผู้หนึ่ง
- 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำความสัมพันธ์กับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองให้เป็นที่ยอมรับและรักใคร่ของผู้ร่วมงาน

การรู้งใจ (motivation) เป็นกระบวนการชักจูงให้ตนเองหรือผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจมีหลายแนวทางแตกต่างกันสุดแต่แต่ละเลือกสรรใช้ให้เหมาะสมกับ ลักษณะบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศการทำงานนั้น การรู้งใจอาจจำแนกเป็น 2 แนวทาง คือ (1) การรู้งใจแบบทางบวก (positive motivation) เป็นการรู้งใจบุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การให้คำยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดี การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

(2) การรู้งใจทางลบ (negative motivation) เป็นการรู้งใจลักษณะใช้ไม้แฉ่ง โดยวิธีการขู่บังคับและลงโทษ การควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อให้บุคคลอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโอน การย้าย การตัดสิทธิบางประการ การกำหนดตารางเวลา การกำหนดระเบียบเพื่อควบคุมการทำงาน เป็นต้น สิ่งรู้งใจที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำโครงการไปปฏิบัติบางประการดังนี้

- 1) การยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี หากผิดพลาดก็ให้คำแนะนำที่ถูกต้องด้วยความนุ่มนวล หากเป็นการดีก็เพื่อก่อในลักษณะสองต่อสอง ไม่ควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น
- 2) การให้ความไม่เป็นธรรมต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่ากัน ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ
- 3) การให้ความสำคัญต่องานที่มอบหมายให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่มีต่อองค์การ
- 4) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจว่าเขาก็มีความสำคัญ มีส่วนรับผิดชอบ
- 5) การให้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อให้ทราบผลความก้าวหน้าหรือล่าช้าของงาน อันจะช่วยกระตุ้นให้การปฏิบัติงานดีขึ้น
- 6) การให้เกียรติและใจกว้างพอที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงอยู่เสมอว่า คนเราไม่ได้รู้เสียไปทุกอย่าง จึงควรพยายามใช้ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์ที่สุด ไม่มีความอิจฉาริษยาหรือเกรงว่าผู้ร่วมงานจะเด่นเกินหน้า
- 7) การสั่งงานที่ถูกต้องชัดเจน มีระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการให้ความอิสระการทำงาน มีอุปสรรคปัญหาที่ควรให้ความช่วยเหลืออะไรบ้าง
- 8) การจัดสถานที่ให้น่าอยู่ ไม่มุ่งเอาแต่ผลงานโดยไม่คำนึงถึงความสะดวกสบายในการทำงาน
- 9) การสร้างความเป็นกันเองในหน้าที่รับผิดชอบ รู้จักสร้างความเป็นกันเองในการทำงาน โดยไม่กำหนดเส้นตายของการทำงานพร่ำเพรื่อ ไม่ควรคาดโทษ ไม่ควรจ้องจับผิด
- 10) การวางตัวให้เหมาะสม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน และพึงระลึกอยู่เสมอว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งนั้น
- 11) การรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เป็นคนมีความสุขเยือกเย็น ไม่โมโหจนเฉียวง่าย หรือใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
- 12) การสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า เพราะทุกคนต้องการความเจริญรุ่งเรือง ทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน
- 13) การให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง หากได้รับความเดือดร้อนควรให้ความช่วยเหลือตามสมควร

การติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากผู้หนึ่ง ไปสู่อีกผู้หนึ่ง ซึ่งอาจเป็น คน ๆ เดียวหรือหลายคน เพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว การติดต่อ สื่อสารที่ดีและได้ผลสมบูรณ์ ก็ต่อเมื่อผู้รับสามารถทราบข้อความนั้นได้อย่างถูกต้อง เข้าใจข้อความนั้นได้อย่างถ่องแท้ และแสดงพฤติกรรมเป็นไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้นประสงค์จะให้เป็นการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประโยชน์ ต่อการนำโครงการ ไปปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำและถูกต้อง
- 2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความประสาน สอดคล้องกัน
- 3) ช่วยให้การควบคุมงานเป็นไปด้วยดี ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงาน
- 4) ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสาเหตุการประสพความล้มเหลวในการทำงานอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

- 1) การใช้ภาษาและถ้อยคำไม่ชัดเจน
- 2) มีความแตกต่างกันในภูมิหลังระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร เช่นการศึกษา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ภูมิสำเนาที่อยู่ อันทำให้การแปลข้อความของสารไม่ตรงกัน
- 3) ความเกรงกลัว ไม่กล้ารายงาน เนื่องจากจะได้รับการตำหนิว่าทำงานบกพร่อง หรือหย่อนสมรรถภาพ
- 4) ใช้การติดต่อสื่อสารทางเดียว ไม่พยายามใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง โดยไม่คำนึงถึงว่าผู้รับข่าวสารได้รับข่าวสารจากคนจริงหรือไม่

3. ควบคุม (Control) สำหรับการนำโครงการไปปฏิบัติ หมายถึงกระบวนการ หรือวิธีการที่จะให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ โดยการประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้

การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจำแนกออกเป็น 3 ช่วงเวลาคือ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมในช่วงดำเนินงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงาน

การควบคุมก่อนดำเนินงาน เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกัน ให้การดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการดังนี้

- 1) การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติให้ชัดเจน

2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานให้เหมาะสมตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานมากขึ้น

3) การตรวจสอบความเรียบร้อย ความพร้อม และสภาพที่สามารถนำไปใช้งานได้ของวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

4) การตรวจงบประมาณ ให้อยู่ในสภาพที่มั่นใจได้ว่าสามารถจะนำไปใช้ได้ทันทีที่โครงการ ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการใช้จ่ายเพื่อมิให้จ่ายเกินแผนที่กำหนดไว้

การควบคุมในช่วงดำเนินการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยมีหลักการที่สำคัญคือ วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ แล้วหาส่วนที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้คือส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบเป็นโครงการนั่นเอง การทราบส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่า ควรจะปรับปรุงแก้ไขอะไร อย่างไร ต่อไป

การควบคุมหลังการดำเนินการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบผล (Result) จากการดำเนินงานตามโครงการนั้นว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ผลที่ทราบจะช่วยในการตัดสินใจว่าจะยอมรับโครงการนั้นหรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะมีประโยชน์ต่อการใช้เป็นเครื่องเตือนใจในการกำหนด โครงการใหม่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันว่าควรหลีกเลี่ยงในจุดใด หรือให้ความสำคัญในจุดใดเป็นต้น

ฉันทานุกา ฤประดี (ม.ป.ป. : 1 - 2) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมโดยสรุปว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนามนุษย์ของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ บางกิจกรรมยังไม่เป็นที่ยอมรับและนำมาใช้เป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนามนุษย์ทางการศึกษา การดำเนินโครงการที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น หลักสำคัญอยู่ที่การกำหนดโครงการฝึกอบรม โครงการที่จะได้ผลควรจะต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. โครงการฝึกอบรมควรจัดแบบมีลำดับขั้นตอน จากความง่ายไปสู่ความยาก และหรือจากขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับสูง ในลักษณะการจัดตามที่กล่าวจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จไปทีละขั้น

2. ประสิทธิภาพเดิมของผู้รับการฝึกอบรมมีผลต่อการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ของผู้คนคนนั้น โดยธรรมชาติ มนุษย์จะเรียนในรูปแบบการต่อเนื่องประสบการณ์ใหม่ เข้ากับพื้นฐานประสบการณ์เดิม ดังนั้น ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านที่เข้ารับการฝึกอบรมย่อมจะต้องการให้พื้นฐานความรู้มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์มาแล้ว

3. การฝึกอบรมในกิจกรรมหนึ่งสามารถสืบทอดและความรู้และทักษะไปใช้ใน

กิจกรรมอื่นๆที่มีลักษณะเนื้อหาใกล้เคียงกันได้

4. การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยการรับรู้ หรือการสัมผัสรอบด้าน เช่น การได้ยิน การได้เห็น การได้ฟังและการสัมผัส

Harris (อ้างถึงใน ฉวีนิภา คุปรัตน์ น.ป.ป. : 6-7) หลักการเกี่ยวกับความต้องการหรือแรงจูงใจ ในการเข้ารับการฝึกอบรมเท่าที่ประมวลได้คือ

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะตอบสนอง โปรแกรม/โครงการฝึกอบรมมากที่สุด หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่าการเรียนรู้ที่ตนจะได้รับมีความจำเป็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อตนเองอย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้นั้นสามารถช่วยแก้ปัญหาและจะสนองความต้องการของคนอย่างไร

2. การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากมีการเสริมแรง (Reinforcement) ในรูปของการให้รางวัลและการลงโทษและควบคู่กันไป

3. ในระยะยาวการให้รางวัลจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าการลงโทษ

4. การให้รางวัลสำหรับการที่ประยุกต์เอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้จะเป็นประโยชน์ที่สุด คือการให้รางวัล เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมพฤติกรรมที่พึงประสงค์

5. การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ยิ่งมากขึ้นเท่าไรจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปรับพฤติกรรมมากขึ้น

6. การเสริมสร้างในเชิงลบ (Negative Reinforcement) โดยการลงโทษและการติเตียนอาจก่อให้เกิดการหยุด-นิ่งของการเรียนรู้

7. โครงการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทักษะ และความเชื่อ จะบรรลุผลสำเร็จได้ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมปฏิบัติ อภิปราย กัน ปัญหา หรือทำความเข้าใจในตนเอง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่จะช่วยในการปรับพฤติกรรม

8. การพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะของการปฏิบัติ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

Castotter (1992 : 240-241) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนพัฒนาเป็นวิธีที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ องค์กร และบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกันจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ไม่เช่นนั้นจะทำให้การดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จ การจัดทำโครงการพัฒนาบุคคลที่ดีจะทำให้เกิดแนวความคิด เทคนิค และทักษะระหว่างบุคคล แต่จำ

บรรยาอากาศองค์การไม่น่าพาให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็จะทำให้แผนงานล้มเหลว ในทำนองเดียวกันโครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนาบุคลากรซึ่งจะต้องควบคุมกำกับ และประเมินให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการจึงจะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ แผนงานพัฒนาเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลายกิจกรรมรวมเป็นแผนเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความสอดคล้องกับนโยบายและงบประมาณเป็นการแสดงว่าการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงและจะจัดการต่อหน่วยงานของระบบการศึกษาอย่างไร การคัดเลือกจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ช่วงเวลาของแต่ละโครงการหลายๆโครงการ ความยุ่งยากของบุคลากรจะใช้จ่ายเงินอย่างไร ความต้องการทางกายภาพ ขั้นตอนการประเมินและความจำเป็นของโครงการของหน่วยงานในการที่จะใส่โครงการเข้าไปให้สำเร็จ ซึ่ง Bishop ได้ให้แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในส่วนของพัฒนาบุคคลมีดังรายละเอียดดังนี้

- 1) การบริหาร และ นโยบายที่สนับสนุนจะต้องแน่ชัด
- 2) เหตุผลและวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน
- 3) ทีมงานของการพัฒนาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ และรายละเอียดต่างๆของแผนพัฒนาเป็นอย่างดี

รายละเอียดต่างๆของแผนพัฒนาเป็นอย่างดี

- 4) อุปกรณ์ที่จะใช้ในการพัฒนาจะต้องมีคุณภาพ มีจำนวนพอเพียง และมีการประสานการใช้เป็นอย่างดี
- 5) ความเชื่อมั่นและความเหมาะสมของวิทยากรเพื่อการเรียนรู้ที่คืนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ
- 6) แผนที่มีเหตุมีผลจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นับว่าจำเป็นที่สุด
- 7) ความเป็นผู้นำและเป็นผู้มีความรับผิดชอบในกฎ ระเบียบ ของผู้ดำเนินการพัฒนาจำเป็นต้องทำให้ชัดเจน
- 8) การสื่อสารทั้งสองทางจะต้องเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการและโครงการ
- 9) การสนับสนุนและการปรับปรุง จะต้องมีความเด่นชัดในเนื้อหาทั้งหมดของระบบ

ระบบ

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development Program)

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร และมีความสำคัญอย่างมากขั้นตอนหนึ่ง เพราะจะเป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมด ทุกขั้นตอนใน

กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา นับตั้งแต่การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมต่างๆที่ดำเนินการแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จะต้องมีการแก้ไข ปรับปรุง อย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่างๆทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ผล ได้มาตรฐาน และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ และได้มีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2523 : 165-166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นคือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมตรงกับสิ่งที่องค์การ ต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นลดลง หรือคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น โดยทั่วไปจะทำการประเมินผลใน 5 ประเด็น คือ

1. ประเมินโครงการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม
2. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม
3. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม
4. ประเมินผลที่เกิดกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มและผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วน

รวม

5. ประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 199) ได้กล่าวถึง การประเมินผลว่า ประเมินผลนับเป็นวิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้ง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

การประเมินผล ในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง "การจัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม"

การประเมินผลในการฝึกอบรมนี้ ควรจะได้กระทำทั้งในแง่วัดผลของผู้นำอภิปราย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพราะว่าการประเมินผล เป็นกระจุกองอันดีที่จะส่งให้ภาพอันแท้จริงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมนั้นว่าจะได้ผลคุ้มค่าหรือล้มเหลว

ในการประเมินผลนั้นจะต้องจัดให้มีมาตรฐานเพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบผลที่ได้จากการฝึกอบรมเสียก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นดีหรือเลวเพียงไร และควรจะได้รับการปรับปรุงเพียงไรหรือไม่

วิธีประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมากมีอยู่ 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) การวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเพียงใดหรือไม่

2. การตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีดอาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่า จะต้องพิมพ์สัมผัสให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ก็จะได้ทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีนี้เหมาะสำหรับประเมินผลงานเสมียน

3. การสังเกตการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ แล้วนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่งานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะส่วน วิธีสังเกตก็ดำเนินการทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526 : 175) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมว่า ควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เราต้องการ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทราบได้โดย

1. วัดผลการฝึกอบรม โดยการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. การสังเกตประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานหลังจากการฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน
3. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานให้ทราบ
4. การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียกว่า Experimental Group กลุ่มหลัง คือกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมใด ๆ เลย เรียกว่า Control Group โดยบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ทั้งในด้านการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529 : 33-36) กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลโครงการว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหลักการเหตุผล และความสำคัญของการประเมินผลโครงการตลอดจนความจำเป็นหรือความสำคัญของการประเมินโครงการนี้ รวมทั้งผลดีที่เกิดจากการประเมินผลโครงการ หรือผลเสียที่อาจจะมิได้ดำเนินการประเมินผลโครงการ
2. วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน เป็นการยากมากที่ผู้ประเมิน จะสามารถประเมินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราศจากความรู้เกี่ยวกับโครงการที่ผู้ประเมินโดยข้อเท็จจริง และหลักของการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินมีความรอบรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งจะประเมินมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้สามารถประเมินโครงการนั้นได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ โดยทั่วไปแล้วการประเมินโครงการนั้นมุ่งให้ได้ข่าวสารหรือข้อมูลที่เชื่อถือได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ จะต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผลการวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการที่เหมาะสม
4. ออกแบบประเมินผลโครงการ ผลการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ในขั้นที่ 3 จะได้วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประเมินผลโครงการ
5. เก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ว่าด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มตั้งแต่ประเภทของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล และ เทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสอบถาม หรืออาศัย

ข้อมูลสถิติ และหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือจัดเก็บไว้แล้ว หลักที่สำคัญต้องให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องตรงประเด็นครบถ้วน และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย

6. วิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ก็สามารถวิเคราะห์โดยใช้สถิติต่าง ๆ ข้อควรระวังก็คือ จะใช้สถิติใดต้องตรวจสอบว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ สำหรับข้อมูลที่ไปใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content Analysis) เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประเมิน ก็สามารถช่วยให้ผู้ประเมินลงข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการได้

7. เขียนรายงานการประเมิน และเสนอรายงานไปยังผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่สำคัญ คือ ผู้ประเมินจะต้องประเมินผลโครงการอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ใช้เกณฑ์ประเมินที่ผู้บริหารยอมรับได้สามารถรายงานผลการประเมินอย่างทันท่วงที และรายงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการประเมิน เช่น ในกรณีจะเสนอรายงานการประเมินต่อผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะเขียนรายงานการประเมินที่สั้นกระชับรัดได้ใจความครบถ้วน เขียนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาสถิติหรือภาษาวิชาการ เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์แปลความหมาย วินิจฉัยลงความเห็นว่าการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่ได้กระทำมาแล้ว ได้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมต่อไป

เมธี บิลันทรานนท์ (2529 : 116) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอา กระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณงานของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรบ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ชาย สวัสดิ์ศาลี (2540 : 72 - 77) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบว่า การที่จะประเมินผลการฝึกอบรมให้เป็นระบบและได้ผลนั้น จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน (Focus)
2. วางแผนการประเมินผล (Plan)
3. ดำเนินการตามแผน (Implement)
4. วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze)
5. รายงานผลหรือเขียนรายงาน (Report)

ขั้นที่ 1 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน (Focus)

การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลนี้ เป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญยิ่งสำหรับการประเมินผลโครงการฝึกอบรมใดๆ กล่าวคือ ก่อนที่จะเริ่มการประเมินผลการฝึกอบรมได้นั้น จะต้องกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินได้ชัดเจนเสียก่อน โดยเริ่มจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่จะทำการประเมินผลว่ามีขอบเขตและวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมแค่ไหน อย่างไร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมเหล่านี้ ต้องการทราบข้อมูลอะไรบ้าง เพื่อจะได้ผสมผสานทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน คือข้อมูลจากวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการทราบผลการประเมิน ก็จะได้ขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมนั้น

ขั้นที่ 2 การวางแผนการประเมินผล (Plan)

เมื่อได้กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว จากนั้นก็นำวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละข้อ มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนต่อไป โดยเริ่มจาก

1. ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมข้อแรก (วิเคราะห์และวางแผนทีละข้อ)
2. ตั้งคำถามเฉพาะเป็นประเด็นย่อยๆ ที่คำถามก็ได้ ซึ่งเมื่อประมวลคำตอบย่อยๆ ที่ได้ จากคำถามเฉพาะทั้งหมดแล้ว ก็จะเป็นคำตอบสำหรับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลดังกล่าว
3. ระบุคำถามเฉพาะแต่ละข้อนั้น เป็นการประเมินผลประเภทใด เพื่อเป็นแนวในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม ซึ่งประเภทของการประเมินผล จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ
 - การเรียนรู้ (Learning)
 - ปฏิกริยา (Reaction)
 - พฤติกรรม (Behavior)
 - ผลลัพธ์ (Outcome หรือ Results)
4. ระบุแหล่งที่มาของข้อมูล ที่จะช่วยให้คำตอบสำหรับคำถามเฉพาะแต่ละข้อ ซึ่งอาจ

มีหลายแหล่งก็ได้ ส่วนใหญ่ แหล่งที่มาของข้อมูลจะได้อาจมาจาก ผู้เข้ารับการศึกษา วิทยากร ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้สังเกตการณ์ และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการศึกษา ฯลฯ

5. ระบุให้ชัดเจนว่า จะเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อไร จากแหล่งข้อมูลแต่ละแหล่ง เวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ คือก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

6. ระบุวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลว่า จะเก็บโดยวิธีใด จากแหล่งของคำถามแต่ละข้อ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ คือ การใช้แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการใช้แบบสอบถาม

7. ระบุวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนว่า จะวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติและการพรรณนาเปรียบเทียบ นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์งานที่จะต้องทำทั้งหมด ในขั้นการเตรียมดำเนินการว่า จะต้องทำอะไรบ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบแต่ละงาน และกำหนดเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงาน

ขั้นที่ 3 ดำเนินการตามแผน (Implement)

เมื่อได้จัดทำแผนการประเมินและติดตามผลแล้ว จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงต่างๆ ของการจัดดำเนินการฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ระบุไว้ในแผน

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze)

เมื่อได้ดำเนินการตามแผนแล้ว ก็รวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด จากเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละข้อ

ขั้นที่ 5 รายงานผลหรือเขียนรายงาน (Report)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลทั้งหมดแล้ว ก็รายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมดังกล่าวต้องการทราบผลการประเมิน โดยอาจจะรายงานด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรก็ได้

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญและมีรายละเอียดต่างๆ มาก ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน และหลังจากที่บุคลากรกลับไปปฏิบัติงานแล้ว

ตอนที่ 3 การบริหารงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และงานที่เกี่ยวข้องของสำนักงาน ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดหรือมอบหมาย จัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายของกรมสามัญศึกษา และความต้องการที่จำเป็นของจังหวัด เสนอจัดตั้งโรงเรียนใหม่ จัดตั้งสาขา ย้ายสถานที่ตั้ง โอน ยุบรวม หรือยุบเลิก โรงเรียน พิจารณาจัดทำและติดตามงบประมาณที่ได้รับมอบหมาย บริหารงานบุคคล บริหารพัสดุ ทรัพย์สิน บริหารอาคารสถานที่ พิจารณานุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงาน โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน ผูกอบรม นิเทศ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และศูนย์พัฒนาวิชาการ งานวิชาชีพและหลักสูตรวิชาชีพท้องถิ่น ติดตาม ประเมินผล ควบคุม มาตรฐานของโรงเรียน การปฏิบัติงานของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน แล้วรายงานให้กรมสามัญศึกษาทราบ เป็นแหล่งข้อมูล ดำเนินการวิจัยและส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาในจังหวัด ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัด และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3.2 โครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 มาตรา 3 (4) และกรมสามัญศึกษาได้ดำเนินการเสนอกระทรวงศึกษาธิการขอให้ประกาศจัด ตั้งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องจัดตั้งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2535 โดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแบ่งงานภายในออกเป็น 3 ฝ่าย (กรมสามัญศึกษา 2536 : 38) คือ

1. ฝ่ายอำนวยการ
2. ฝ่ายพัฒนาวิชาการ
3. หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

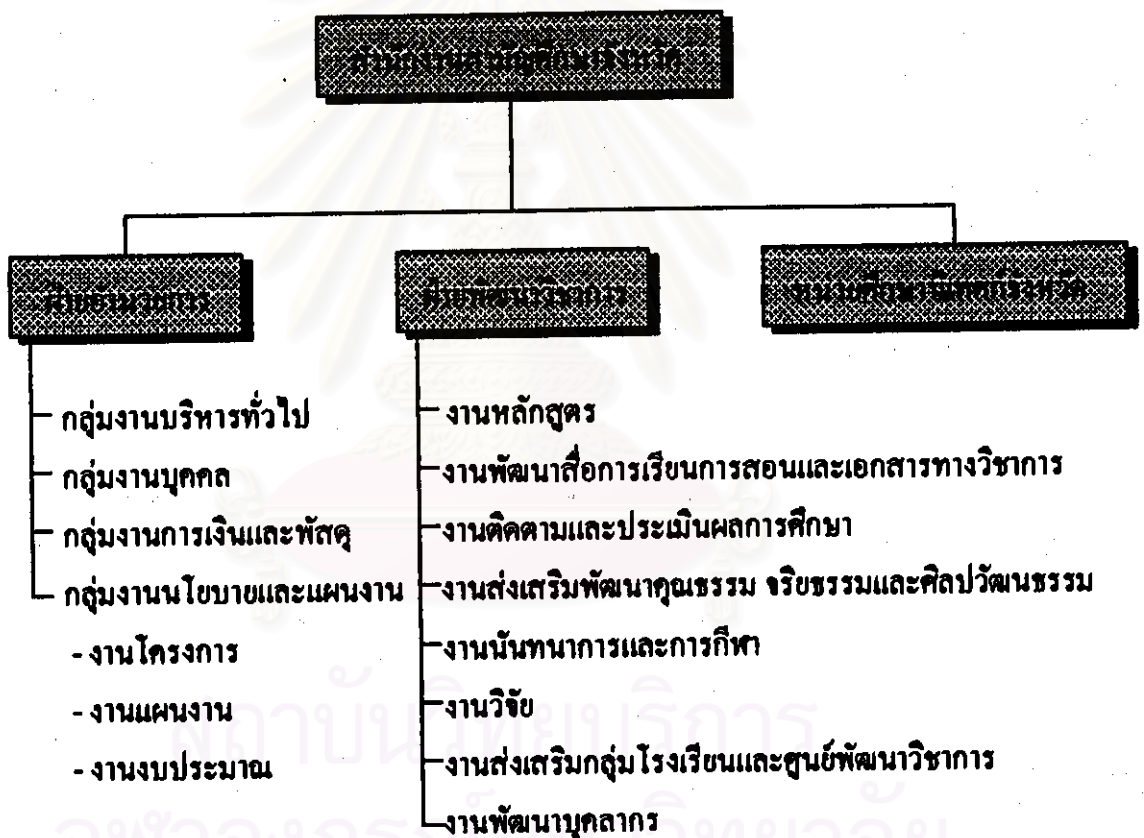
3.3 ขอบข่ายงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดขอบข่ายของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด(กรมสามัญศึกษา, 2536 : 173-179) ดังนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสำนักงานและระบบงาน

งานธุรการ การประสานงาน การจัดประชุม การประชาสัมพันธ์และบริการ งานสวัสดิการและ การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล การเสนอขอกำหนดตำแหน่งและ อัตราเงินเดือน การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การเลื่อน การให้ข้าราชการ รักษาการในตำแหน่ง การโอน การลา การลาออกจากราชการ การขอกลับเข้ารับราชการ การทำ ทะเบียนประวัติ การพิจารณาความดีความชอบ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ปาหนะปธานัญ การจัดทำและควบคุม บัญชีถือจ่าย การรักษาวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์และ การร้องเรียน การพิจารณาระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวกับงานบุคคล ประสานงาน จัดดำเนินการ

แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานและการปฏิบัติงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด



ที่มา : กรมสามัญศึกษา, กองการเจ้าหน้าที่. คู่มือปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร กรุงเทพฯ: 2536, หน้า 75

เร่งรัดและควบคุมติดตามการบริหารงานการเงิน การเบิกจ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การฝาก-ถอนเงินนอกงบประมาณ การทะเบียนและการบัญชีเกี่ยวกับงานการเงิน การ

ตรวจสอบภายใน การจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน และกลุ่มโรงเรียน การบริหารงานพัสดุและอาคารสถานที่ของสำนักงาน โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน รวบรวมผังบริเวณโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ติดตามการดำเนินการก่อสร้าง รวบรวมผลการปฏิบัติงานก่อสร้างของโรงเรียนเป็นระยะตามสัญญา วิศวกรและจัดทำนโยบาย แผนงาน งาน โครงการและงบประมาณของสำนักงาน โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน สำรวจ รวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล เป็นศูนย์ข้อมูลทางการศึกษาในระดับจังหวัด จัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงาน ตรวจสอบวิเคราะห์ และอนุมัติแผนปฏิบัติการของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน งาน โครงการ และงบประมาณ วิศวกร การดำเนินงานต่างๆเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนางานของหน่วยงานรวมทั้งเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับงานของฝ่ายอำนวยการ และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะงานจำแนกได้ดังนี้

1.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดผังสำนักงาน จัดวัสดุครุภัณฑ์สำนักงาน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสำนักงาน จัดเก็บรักษาและจำหน่ายวัสดุครุภัณฑ์ของสำนักงาน จัดเวรยามและการรักษาความปลอดภัยของสำนักงาน การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในสำนักงาน การรับ-ส่ง และคอบหนังสือราชการ การร่างและได้คอบหนังสือทั่วไป การจัดพิมพ์หนังสือ และการจัดทำหนังสือเวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ จัดเก็บและทำลายหนังสือราชการ การลาของข้าราชการและถูกจ้างประจำ การขออนุญาตไปราชการ การเก็บข้อมูลสถิติในฝ่ายอำนวยการ การจัดประชุมและจัดทำรายงานการประชุม การจัดทำข่าวและหาข้อมูลและเผยแพร่กิจกรรมและประชาสัมพันธ์ การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร การขอพระราชทานเพลิงศพ น้ำอาบศพ การจัดทำหนังสือแสดงความเสียใจ การจัดสวัสดิการเงินทุนหมุนเวียน จัดเงินทุนสงเคราะห์ข้าราชการ อำนวยความสะดวกให้ผู้มาติดต่อ ตลอดจนการให้บริการในเรื่องที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มอื่น และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2 กลุ่มงานบุคลากร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง และการขอลับเข้ารับราชการ การย้าย การโอน การลาออกจากราชการ การให้ข้าราชการรักษาการในตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การขอบำเหน็จความชอบ การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ บำเหน็จบำนาญ การจัดทำบัญชีถือจ่าย การสืบสวนข้อเท็จจริง การสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง การสอบสวนวินัยร้ายแรง การตรวจสอบสำนวนการสอบสวน การให้พักราชการ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงาน-การลงโทษ การชี้แจงเรื่องวินัย การให้ออกจากราชการที่มีโช้ การลงโทษ การรายงาน-การลงโทษ การชี้แจงเรื่องทางวินัย การให้ออกจากราชการที่มีโช้โทษทางวินัย และการรายงานการอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การร้องเรียน การพิจารณาระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวกับบุคคล การปฏิบัติเกี่ยวกับงานระเบียบกฎหมาย นิติกรรม สัญญา และการนิเทศให้คำปรึกษา แนะนำกับระเบียบ กฎหมาย การคัดเลือกบุคคลเพื่อศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ การรับทุน

ไปศึกษาอบรม และการดูงานต่างประเทศ ส่งเสริมการประสานงาน และคัดเลือกบุคลากรเข้ารับ การอบรมผู้บริหารตามที่สำนักงาน ก.ค. กำหนด และปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

1.3 กลุ่มงานการเงินและพัสดุ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในฐานะหน่วยราชการผู้เบิก การเบิกจ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การติดตาม การ ฝาก-ถอนเงินนอกงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงานและกลุ่มโรงเรียน โดยใช้เงินงบ ประมาณและเงินนอกงบประมาณ การควบคุมดูแลรักษา ปรับซ่อมครุภัณฑ์ การจำหน่ายพัสดุที่ ชำรุดเสื่อมสภาพหรือสูญหาย หรือพัสดุที่ไม่จำเป็นต้องใช้ในราชการต่อไป การจัดทำผังและรวบรวมบริเวณอาคารสถานที่ ของโรงเรียน การติดตามการดำเนินงานก่อสร้างให้เป็นไปตามสัญญา การขึ้นทะเบียนราชพัสดุและการรื้อถอนอาคาร ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

1.4 กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบและดำเนินงาน เกี่ยวกับการวิเคราะห์และจัดทำนโยบาย แผนงาน งาน โครงการ และงบประมาณของสำนักงาน โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน สำรวจ รวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล เป็นศูนย์ข้อมูลทาง การศึกษาของกรมในระดับจังหวัด จัดทำแผนปฏิบัติงานของสำนักงาน ตรวจสอบวิเคราะห์และอนุมัติ แผนปฏิบัติราชการของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน งาน โครงการ และงบประมาณ และจัดทำแผนชั้นเรียนรายปี แผนชั้นเรียนเต็มรูป จัดทำแผนการขอจัดตั้งโรงเรียนใหม่ การจัดตั้งสาขา การโอน การย้ายสถานที่ตั้ง การยุบเลิก การยุบ รวม การจัดทำแผนการขอเปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ประสานการรับนักเรียน และการปรับ แผนชั้นเรียน การจัดตั้งจัดสรร งบประมาณ รายงาน ผลการบริหารงบประมาณระดับจังหวัด วิเคราะห์แผน งาน งาน โครงการ ที่เกี่ยวกับความต้องการงบประมาณ รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานต่างๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุง และพัฒนาของสำนักงาน โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน ดำเนินงานโครงการ พิเศษ ตามที่กรมมอบหมาย ตลอดจนเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับงานนโยบาย และแผน และปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย แบ่งเป็น 3 งาน

1.4.1 งานโครงการดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์วัตถุประสงค์ แผนงาน งาน โครงการ ตามนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษา แผน พัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนนโยบายกระทรวง กรม จัดทำแผนงาน งาน โครงการ ที่สอดคล้องกับ นโยบายของกระทรวง กรม และท้องถิ่น วิเคราะห์นโยบายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน อื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา การจัดการศึกษา และระบบการ ศึกษาต่อสำนักงาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมระยะยาวของจังหวัด ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการของสำนักงาน โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน ดำเนินงานโครงการพิเศษตามที่กรมมอบหมาย พร้อมทั้งสรุปรายงานเสนอกรมเพื่อทราบ

1.4.2 งานแผนงาน ดำเนินเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ แผนงาน งาน

โครงการ นโยบายกระทรวง กรม และท้องถิ่น จัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงาน และแจ้งโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติ การวิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการของสำนักงาน โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนกับแผนงาน งาน โครงการ นโยบายกระทรวง กรม และท้องถิ่น อนุมัติแผนปฏิบัติการ และรายงานให้กรมทราบ ศึกษาวิเคราะห์แผนงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษา และระบบทางการศึกษา และประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ จัดทำแผนชั้นเรียนรายปี แผนชั้นเรียนเต็มรูป จัดทำแผนการขอจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ โรงเรียนการศึกษาพิเศษใหม่ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ใหม่ การจัดสาขาโรงเรียน การขอโอนโรงเรียน การย้ายสถานที่ตั้งโรงเรียน การขุดลอก การบูรณะ การจัดทำแผนการขอเปิดชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ประสานการรับนักเรียน และปรับแผนชั้นเรียนเสนอกรมทราบ และดำเนินการติดตามประเมินผลแผนการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงาน โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และเป็นศูนย์ข้อมูลทางการศึกษา ให้บริการทางข้อมูลแก่สำนักงาน โรงเรียน กลุ่มโรงเรียนและหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัด ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล และคาดการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคต เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาต่อไป

1.4.3 งานงบประมาณ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง จัดสรร สรุปรายงานผล

การบริหารงบประมาณระดับจังหวัด ศึกษา วิเคราะห์แผนงาน งาน โครงการ ตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของกรม และความต้องการของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ระดับจังหวัด จัดทำคู่มือการตั้งงบประมาณและรายละเอียดค่าขอตั้งงบประมาณระดับจังหวัดของสำนักงาน โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน เสนอกรมตามกำหนดเวลา ประสานการจัดทำแผนการจัดสรรงบประมาณระดับจังหวัด แจ้งโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนทราบและถือปฏิบัติ จัดทำแบบงบประมาณการขอเบิกจ่ายเงินประจำงวดให้สำนักงาน โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน วิเคราะห์สรุปเหตุผลความจำเป็นที่ โรงเรียนของเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ เสนอกรมสามัญศึกษาตามเงื่อนไขเวลาปีงบประมาณวิเคราะห์สรุปจัดลำดับค่าของงบประมาณค่าปรับปรุงบริเวณโรงเรียน ค่าซ่อมแซมอาคารเรียน อาคารประกอบ ค่าติดตั้งระบบไฟฟ้า-น้ำประปา และการจัดสรรบ้านพักครู บ้านพักภารโรง ห้องน้ำ-ห้องส้วมนักเรียน ตามหลักเกณฑ์ของกรม เสนอกรมตามกำหนดเวลา ติดตาม เร่งรัด รวบรวม และสรุปผลจากแบบรายงานแผนและผลการบริหารงานงบประมาณทุกหมวดงบประมาณ ส่งสำนักงานงบประมาณและกรมตามกำหนดเวลาในระเบียบงบประมาณ และวิเคราะห์จัดระบบการใช้งบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด

2. ฝ่ายพัฒนาวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนา

คุณภาพการศึกษา งานพัฒนาการแนะแนว และการเรียนการสอน ผลิตและบริการสื่อการเรียนการสอน ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร ครูผู้สอน ในการดำเนินงานบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ แผน

พัฒนาการศึกษา หลักสูตร นโยบาย กระบวนการ ความต้องการของท้องถิ่น สนับสนุนงานนิเทศ การศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ ค้นคว้า วิจัย วางแผน ดำเนินงานทางด้านวิชาการ งานติดตาม และ ประเมินผลการศึกษา จัดให้มีการแสดงผลงานทางด้านวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน ของกลุ่มโรงเรียน ศูนย์พัฒนาวิชาการของกลุ่มโรงเรียน เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามที่ กรมสามัญศึกษากำหนด จัดอบรมประชุมสัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ อันจำเป็นในการจัดการเรียนการสอน งานส่งเสริมการศึกษาและนันทนาการ งานพัฒนาศิลป- วัฒนธรรมและคุณธรรม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ จัดการศึกษา รวมทั้งเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรม ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาวิชาการ และ ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะของงานจำแนกได้ดังนี้

2.1 งานหลักสูตร มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่โรงเรียน และ กลุ่มโรงเรียนในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ศึกษา วิเคราะห์ ค้น คว้า วิจัย วางแผน ดำเนินการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร หลักสูตรวิชาชีพท้องถิ่น และงานวิชาชีพ ให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น

2.2 งานพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเอกสารทางวิชาการ มีหน้าที่กับการผลิต การรวบรวม การให้บริการและแลกเปลี่ยนสื่อการเรียนการสอน และเอกสารทางวิชาการ โสต ทัศนูปกรณ์ ให้ความรู้ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้นแบบในการผลิตสื่อ การ ส่งเสริมให้โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนผลิตสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนรวบรวมกฎ ระเบียบข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน ผลงานทางวิชาการของข้า ราชการ ครูที่ผ่านการพิจารณาในการขอตำแหน่งให้สูงขึ้นทุกประเภท

2.3 งานติดตามและประเมินผลการศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการประเมิน มาตรฐานโรงเรียน คัดเลือกนักเรียนและโรงเรียน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ติดตามและประเมิน ผลการใช้หลักสูตร การประเมินคุณภาพการศึกษา การจัดทำธนาคารข้อสอบ การให้บริการข้อ สอบ การให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ในด้านการประเมินผล การวิเคราะห์ข้อสอบ การควบคุมดูแลให้ โรงเรียนปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การวัดและประเมินผล การคัดเลือก นักเรียนเพื่อศึกษาต่อตามโควต้าต่าง ๆ การพิจารณาทุนการศึกษาของนักเรียน การเก็บรวบรวม และรายงาน รบ.2-ค. และ รบ.2-ป. การตรวจสอบคุณภาพทางการศึกษา การติดตามผลงานของ โรงเรียน ตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา

2.4 งานส่งเสริมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและศิลปวัฒนธรรม มีหน้าที่เกี่ยว กับรวบรวม อนุรักษ์ เผยแพร่เอกสาร ผลงานที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ การสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน จัดอบรม

ครู - อาจารย์ ให้สามารถปลูกฝังนักเรียน ให้มีจิตสำนึก และตระหนักต่อการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับคำสอนของศาสนา

2.5 งานนันทนาการและการกีฬา มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้โรงเรียนจัดกิจกรรมและฝึกอบรมด้านนันทนาการ การกีฬา การออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง การเล่นกีฬาเป็นกึ่งนิตย และการตรวจสุขภาพอนามัยอย่างสม่ำเสมอ

2.6 งานวิจัย มีหน้าที่เกี่ยวกับศึกษาวิเคราะห์นโยบายและแผนการศึกษาของกรม และท้องถิ่น รวบรวมข้อมูลจากการนิเทศ เพื่อหาความต้องการทางการศึกษาของจังหวัด จัดทำโครงการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับจังหวัด ส่งเสริมให้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และหน่วยงานอื่น ๆ ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนในจังหวัด

2.7 งานส่งเสริมกลุ่มโรงเรียน และศูนย์พัฒนาวิชาการมีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ วิจัย จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ส่งเสริม สนับสนุนให้กลุ่มโรงเรียนจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สนับสนุนการบริหารงาน การดำเนินการ และอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประสานงานจัดประชุม ทำหน้าที่ฝ่ายธุรการของกลุ่มโรงเรียน ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำหลักฐานเพื่อเบิกจ่ายเงิน และปฏิบัติงานอื่นตามที่กลุ่มโรงเรียนและศูนย์พัฒนาวิชาการมอบหมาย

2.8 งานพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์งาน การบริหารบุคคล จัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร จัดฝึกอบรมครูประจำการ ปฐมนิเทศ ครูบรรจุใหม่และลูกจ้างประจำ ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับงานพัสดุ ควบคุมงานก่อสร้าง การแนะแนว งานห้องสมุด อบรมครูให้สามารถเสนอผลงานทางวิชาการ เพื่อขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น ฝึกอบรมครูเพื่อให้สามารถดำเนินการตามโครงการและนโยบายที่กรม กระทรวง กำหนด

3. หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การประเมินมาตรฐานทางวิชาการ ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำสถิติข้อมูลทางด้านวิชาการของโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด เพื่อใช้ในการเผยแพร่ แนะนำ แก้ปัญหาและจัดทำรายงาน ดำเนินการสำรวจและประเมินความต้องการ เพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินการช่วยเหลือโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด รวมทั้งประสานงานและให้ความร่วมมือกับศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาส่วนกลาง และศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา ในการวิจัย เผยแพร่ และส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด เป็นที่ปรึกษาทางด้านวิชาการของผู้ช่วยการสามัญศึกษาจังหวัด รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน และศูนย์พัฒนาวิชาการ ประสานงานและให้ความร่วมมือ

มีอในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนในจังหวัด เสนอศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา และศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาส่วนกลาง ประสานการดำเนินการกับศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาส่วนกลาง และศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา ในการวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ และแนวทางแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด รวมทั้งประสานงานการรายงานผลการนิเทศการศึกษาในภาพรวมของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด เสนอกรมสามัญศึกษา

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533 : 133-137) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และผู้ช่วยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ หาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนมาก มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบ 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคจะพบในขั้นวางแผนและในขั้นปฏิบัติการตามแผน เช่น การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ส่วนขั้นบริหารแผน และขั้นประเมินผลมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย

สุเทพ บุญเต็ม (2533: 130-143) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ : การศึกษาเฉพาะกรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการวิจัยพบว่าสภาพการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาตามกระบวนการ

พัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาและอุปสรรคมีค่อนข้างมากทุกด้าน โดยเฉพาะการวางแผน และการดำเนินการตามแผนมีปัญหามากกว่าด้านอื่น

สมจิตต์ ปัญญาเมือง (2534 : 161-171) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ” กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ศึกษาธิการจังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ หาค่าร้อยละ และหาค่าเฉลี่ยผลการวิจัย พบว่า

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่มีการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการวางแผน ดำเนินการพัฒนา และดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินการพัฒนาได้ปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 11 กิจกรรม กิจกรรมที่จัดมากที่สุด คือ การประชุมชี้แจง และกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุด คือ การส่งไปดูงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนา ด้านการวางแผน การพัฒนา และด้านการดำเนินการพัฒนา พบว่า ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานในด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า ขาดเครื่องมือเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนเป็นปัญหามาก ทั้งนี้อาจสืบเนื่องจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในการนำผลไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป ด้วย

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2537 :106-110) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8” ประชากร คือ ผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผน มีการกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนโดยมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร มีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และการจัดสัมมนาทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลตามงาน/โครงการหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือบุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนิน

การพัฒนาและบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเอง และโรงเรียน

ประดิษฐ์ ชรรวมจิตร (2538: 192-200) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษามีปัญหาการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ประชากร คือ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงาน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดควรแก้ไข การจัดสำนักงานสามัญศึกษาในปัจจุบันให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การอบรมเตรียมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่ง การจัดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงาน การจัดสรรงบประมาณ การให้ความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศแก่บุคลากรในสำนักงาน และการให้ความรู้และความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงาน

กาญจนา ศรีวรวงษ์ (2539: 157-167) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร. ประชากร คือ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกองฯ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพฯ ทุกแห่งมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่าข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผนพบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน และขาดการประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร พบว่าขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลพบว่า ขาดบุคลากร และขาดการประเมินอย่างต่อเนื่อง