

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อกำหนดเป็นกรอบเนื้อหาการวิจัย โดยเนื้อหาประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมอาชีวศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้สร้างสรรค์ทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจต่างๆให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ดังนั้นความสามารถทางด้านบริหารของผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูงล้วนแต่จำเป็นที่จะต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนประสิทธิภาพการใช้ ทรัพยากรบุคคลอย่างชาญฉลาดให้แก่องค์กร

#### ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2537: 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กรรณิกา นิยมศิลป์ (2538: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็น กระบวนการวางนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการ เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร

การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Cascio (1990: 63) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแลกิจกรรมในองค์กร การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคงงานตลอดจนการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ การประเมินการทำงาน และการปรับปรุงงาน

Nadler (1991: 18) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความหมายแยกได้เป็น 3 ประเด็นคือ ประเด็นที่หนึ่ง เป็นการพัฒนาบุคคล ประเด็นที่สอง ได้แก่การได้ประโยชน์จากบุคคลโดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุคนเข้าทำงาน การประเมินการทำงานและการให้ค่าตอบแทน ประเด็นสุดท้าย เป็นการให้บุคคลปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะทำให้บุคคลเกิดความมั่นคงในงานและต่อองค์กรที่จะขยายใหญ่ต่อไปในอนาคต ตลอดจนให้บุคคลปฏิบัติงานสนองต่อการพัฒนาองค์กร

Mondy, Noe and Premeaux (1993: 4) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Byars and Rue (1997: 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลนับแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขเมื่อพ้นจากงาน

### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้  
สมาน วีระกำแหง (2534: 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญดังนี้

1. เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการรับคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ
2. เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละคน
4. เพื่อไม่ให้เกิดเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

5. เพื่อช่วยพัฒนาคนให้มีความรู้ความชำนาญงานในด้านต่างๆขององค์การให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

6. เพื่อช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า เพราะการบริหารบุคคลเป็นการเลือกสรรหาคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงาน

7. เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับงานที่ทำ

8. เพื่อช่วยป้องกันผู้บริหารไม่ให้กระทำผิดกฎหมายแรงงาน

9. เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

10. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลและขององค์การ

11. เพื่อช่วยกำหนดรูปแบบชีวิตใหม่ให้กับบุคลากร

12. เพื่อช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ แก่สังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม

พยอม วงศ์สารศรี (2537: 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ สังคม และประเทศชาติ

### ภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล

จงพิศ ศิริรัตน์ (2539: 6) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การจัดคนเข้าทำงาน โดยรวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา และการคัดเลือก

2. การอบรมและการพัฒนา ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนา และการพัฒนาอาชีพ

3. การจูงใจ โดยรวมถึงการออกแบบงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัล การจ่ายผลตอบแทน และการให้ผลประโยชน์ต่างๆแก่พนักงาน

4. การบำรุงรักษาพนักงาน ประกอบด้วย สุขภาพและความปลอดภัย การติดต่อสื่อสารในองค์กร และแรงงานสัมพันธ์

คณีย์ เทียนพูน (2542: 135-136) ให้ทัศนะว่า ภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดเป็น 4 ภารกิจหลักใหญ่ๆคือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากร โดยเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับ - วัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture หรือ Norm) ขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้

โดยปกติการสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะ คือ การสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

ในทั้ง 2 วิธีนี้มีจุดหมายที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

3.การรักษาพนักงาน (Retention) คือการพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์การ ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยของค์การและด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและทำทนายคนให้ทำงาน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

Cascio (1990: 50-53) กล่าวว่า ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1. การจัดกิจกรรม (Attraction) ต้องดูความต้องการของงานในองค์กร เช่น การบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงาน ให้โอกาสเท่าเทียมกันในการทำงาน
2. การคัดเลือกบุคคล (Selection) เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร
3. การดูแลและการบรรจุแต่งตั้งให้ทำงาน (Retention) เช่น ระบบการให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่น การสร้างความมั่นคงปลอดภัยในสุขภาพและการบริการ
4. การพัฒนาบุคลากร (Development) เพื่อที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถพิเศษและความสามารถเฉพาะในอันที่จะให้งานประสบผลสำเร็จ
5. การประเมินผลงาน (Assessment) และการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนทัศนคติที่มีต่องาน
6. การปรับปรุงนโยบาย (Adjustment) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เหมาะกับองค์การ

สรุปได้ว่า ภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์และการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขเมื่อพ้นจากงาน

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้มีการสรรหาคandidateที่มีความรู้ความสามารถและบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้วก็ทำได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เพราะวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง - หน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นบุคคลที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ “การพัฒนาทรัพยากรบุคคล” เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป

## ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มัลลี เวชชาชีวะ (2534: 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด

จิระ หงส์คารมภ์ (2535: 5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพทักษะ การจ้างงานโดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2534: 1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ความพยายามของผู้บริหารในการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนพัฒนานี้จะต้องทำอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

พงศ์ หรดาด (2539:2) แสดงทัศนะว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ชูชัย สมितिไกร (2541: 34) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ 2 ทัศนะ ดังนี้

ทัศนะแรก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลเพื่อที่จะทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทัศนะที่สอง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้หรือสอนทักษะในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่องค์การจัดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ และบุคลิกภาพ

โสรจ แสนศิริพันธ์ (ม.ป.ป.: 193) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1.กรรมวิธีจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ

2.การดำเนินการพยายามใดๆที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

3. การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

4. กระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

5. กระบวนการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

William G. Scott and Terrence R. Mitchell (อ้างถึงในชาอูซัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ ประศาสน์, 2520: 3) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

Mondy, Noe and Premeaux (1993: 272) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการวางแผนที่จะปรับปรุงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลผลิตขององค์กร โดยการให้การอบรม การศึกษา และการพัฒนา

DeSimone and Harris (1998: 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ออกแบบและวางแผนอย่างเป็นระบบโดยองค์กร เพื่อที่จะเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของงานในอนาคต

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยการให้การอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งมีความจงกามทางจิตใจ และบุคลิกภาพ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐบาลและเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการพัฒนามากขึ้น บางองค์กรกำหนดงบประมาณการพัฒนาถึงร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในขณะทำการหรือการพัฒนานอกที่ทำการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดการพัฒนาเองหรือองค์กรอื่นจัดให้

วิจิตร อาวะกุล (2540: 25-27) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงานจะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากสถาบันหรือมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ ต้องมีการสอนงาน อบรมงานเพื่อปรับความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่พนักงานจากการฝึกอบรมที่เข้มข้นและมีประสิทธิภาพเป็นประจำทันสมัยอยู่เสมอ

3. องค์กรจะดำรงคงอยู่จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการทั้งการขาย การผลิต การเติบโตกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติม และเข้าประจำตามตำแหน่งต่างๆตามขนาดงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมคนเอาไว้เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นต้องอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนที่เปลี่ยนไป

5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นเวลานานแม้แต่เดิมจะมีความรู้ ความชำนาญ แต่เมื่ออยู่กับที่นานๆจะเกิดความจำเจ เบื่อหน่าย ขาดขวัญและกำลังใจ จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการสัมมนา เข้าประชุม รับการอบรม ฯลฯ เพื่อการพัฒนาที่เรียกว่า การปิดฝุ่น เพื่อเป็นการกระตุ้นบำรุงขวัญในการทำงาน เป็นการสร้างบรรยากาศ และเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

6. องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ บุคลากรที่จะฝึกอบรมเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานด้านบริหารที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรมเป็นระยะเวลาานกว่าคนนั้นจะทำงานได้

ชูชัย สมितिไกร (2541: 35) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

ประการแรก การพัฒนาบุคคลช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

ประการที่สอง การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด และลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ประการที่สาม การพัฒนาบุคคลช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่

ประการที่สี่ การพัฒนาบุคคลเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ในการให้คำแนะนำหรือตอบคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา



ประการที่ห้า การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ประการที่หก การพัฒนาบุคคลช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้และความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ

อัมพร ศุภชาติวงศ์(ม.ป.ป.: 34) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ทันที องค์กรที่รับพนักงานใหม่จะต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก องค์กรจึงต้องหาทางที่จะทำให้คนสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. คนส่วนใหญ่ย่อมปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าสูงขึ้น น้อยคนที่ต้องการอยู่กับที่ตลอดเวลา ในชีวิตการทำงานของเขา การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของแต่ละคน ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นตลอดเวลา จึงควรพัฒนาบุคคลในองค์กรขึ้นมาเพื่อรับตำแหน่งสูงขึ้น และคนที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานได้ทันที

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจของบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ต่างหากัน ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 181-182) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ 2 ประเภท คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Institutional Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม 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 ให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง วัตถุประสงค์ของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2534: 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 5 ประการต่อไปนี้

1. เพื่อให้บุคคลมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น
2. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพื่อการเตรียมบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในองค์การ
4. เพื่อป้องกันการเป็นบุคคลล้าสมัย
5. เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับการพัฒนาองค์การหรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538: 2) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรว่า แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ส่งเสริมเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์การหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต่อต้องลงทุนมากซึ่ง

ไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ได้

2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้ เป็นไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้ บุคลากรสามารถใช้เครื่องจักรได้ และมีความชำนาญในการใช้ก็ใช้วิธีการฝึกอบรม หรือในกรณีที่จะเปิด หน่วยงานใหม่หรือหน่วยงานสาขา เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ ก็จัดให้มีการฝึกอบรมหรือ เสริมด้วยการดูงานที่หน่วยงานใหญ่หรือหน่วยงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้ว

ซูซึ สมิทชิโกร (2541: 35) กล่าวว่าในการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ของแต่ละคน ความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจจะเป็นทักษะในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆจะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลนั้นก็จะมีได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ สนองความต้องการของ องค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และสนองความต้องการของบุคลากรใน การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปรับเปลี่ยนความคิดให้ สอดคล้องกับภาวะที่แปรเปลี่ยน และเสริมสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากร บุคคลเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ของบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์ การและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

## แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและอย่างมีขั้นตอน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการหลายขั้นตอน นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2534: 2) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการในการพัฒนา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา
3. การวางแผนการพัฒนา
4. การปฏิบัติตามแผนการพัฒนา
5. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

Heneman, et al. (1980: 332) กำหนดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การคัดเลือกและออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

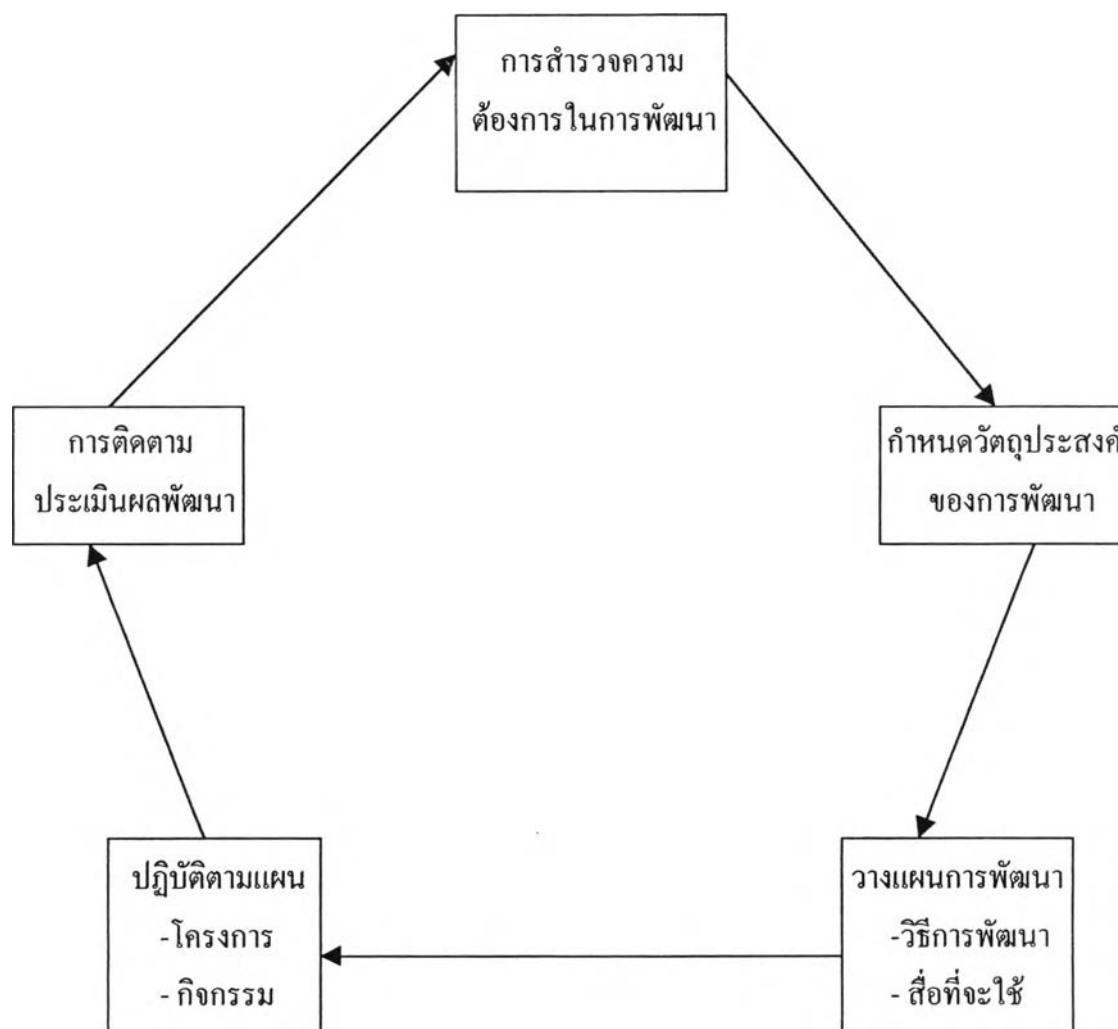
Mondy, Noc and Premeaux (1993: 275) กำหนดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
3. การเลือกวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การเลือกสื่อในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การดำเนิน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การประเมิน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

DeSimone and Harris (1998: 19) กำหนดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมิน ได้แก่ ประเมินความต้องการ และจัดลำดับความต้องการ
2. การวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือกวิทยากร การพัฒนาแผนการเรียน การเลือกวิธีการและเทคนิค การเตรียมวัสดุ การจัดตารางเวลา และการปฏิบัติตามแผน
3. การประเมินผล ได้แก่ การเลือกมาตรฐานการประเมินผล การออกแบบการประเมินผล การวางแผนการประเมินผล และการติดตามผล

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2534: 2) เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ จึงขอเสนอรายละเอียดดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2534)

## การสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุดสำหรับผู้บริหารทั้งหลายก็คือ จะรู้ได้อย่างไรว่าจะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา วิธีการที่จะฝึกอบรม เรื่อง และระยะเวลา จะมีรูปแบบหรือแนวทางแบบใดจึงจะทำให้ห้องปฏิบัติการมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้ การสำรวจความต้องการจะเป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดที่จะตอบคำถามต่าง ๆ ข้างต้นได้

### ความหมายของการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การที่จะสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้นั้น ผู้สำรวจจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความหมายก่อน ดังนี้

ชาญ สวัสดิ์สาตี (2539: 35) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม หมายถึง สถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่างๆในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการที่กำหนดไว้ ซึ่งการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานนั้น สามารถแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาได้โดยอาศัยการฝึกอบรม

ชูชัย สมิทธิไกร (2541: 38) ให้ความหมายว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่ต้องการต้องการได้รับจากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น อย่างไรก็ตามปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นปัญหาซึ่งสามารถจัดการได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือให้การศึกษา มิใช่เป็นปัญหาที่ต้องจัดการด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเพิ่มกำลังคน เป็นต้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 195) กล่าวว่า ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง อุปสรรค ข้อขัดข้องใดๆเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจทัศนคติ ความชำนาญ และความสามารถที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา

Werther and Davis (1993: 310) กล่าวว่า การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิเคราะห์ปัญหาในปัจจุบัน สิ่งท้าทายในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

DeSimone and Harris (1998: 97-98) ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการ หมายถึง กระบวนการกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานขององค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการรวบรวมสภาพ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งที่จะต้อง การต้องการได้รับ ซึ่งสามารถจัดการได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

### ประเภทของความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อทำการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว ควรจะได้มีการจำแนกความต้องการตามประเภท เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาต่อไป

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 70-71) กล่าวว่า ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมี 2 ประเภทคือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีพนักงานเข้าใหม่ เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายพนักงานไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่มาใช้ เมื่อมีการขยายงานชนิดใหม่ออกไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นความจำเป็นที่ปรากฏขึ้นโดยชัดแจ้ง ไม่จำเป็นจะต้องหา สามารถจัด โครงการฝึกอบรมได้เลย โดยให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวเข้ารับการฝึกอบรม

2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง หากแต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่ำ ความล่าช้าสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวมักมีปัจจัยอื่นๆ ที่เชื่อมโยงอยู่ไม่น้อย จำเป็นจะต้องดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อน เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงแน่ชัดว่า ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร มีปัจจัยอะไรบ้าง เข้ามาผูกพันอยู่กับปัญหานั้น จะดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะถูกจุด เป็นต้น

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์ (2527: 109-111) อธิบายว่า ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งได้ 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องพิจารณาถึงวิธีการค้นหา แบ่งออกเป็น

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เด่นชัด ถือเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นความจำเป็นที่ชัดเจนไม่ต้องค้นหาสำรวจ วิจัยหรือวิเคราะห์แต่อย่างใด

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถบอกได้ว่า การฝึกอบรมประเภทใดจึงจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กร หรือช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ดำเนินการ ไปสู่จุดหมายได้ เช่น ปัญหางานค้าง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน คนขาดงานบ่อย เป็นต้น

แบบที่ 2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่พิจารณาถึงตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กร แบ่งออกเป็น

1. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เฉพาะที่คนกำลังดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งจะได้ครองแน่นอนในอนาคต

2. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน โดยทั่วไป

3.ความจำเป็นที่จะเพิ่มความรู้และความเข้าใจโดยทั่วไป โดยไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาการแขนงใดหรือของหน้าที่ใด เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4. ความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกลักษณะ และท่าที่เป็นส่วนตัว

แบบที่ 3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่พิจารณาถึงระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1.ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรากฏชัดเจนในปัจจุบัน จะปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน จะต้องทำการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องเสียก่อนจึงจะแก้ปัญหานั้นๆ ได้

2.ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะปรากฏในอนาคต เป็นปัญหาที่มีเรื่องชี้หรือต่อว่า จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต ดังนั้นเพื่อจะแก้ไขไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นในอนาคต จึงทำการฝึกอบรมเสียในปัจจุบัน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคตมาจัดการฝึกอบรมเสียในปัจจุบันนั่นเอง

3.ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลและขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ปัญหาของหน่วยงานที่จะถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยตรงจะไม่ปรากฏหากไม่มีการฝึกอบรม กิจกรรมต่างๆขององค์กรก็จะดำเนินไปโดยบรรดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ พนักงานทุกคนก็บังเกิดความพึงพอใจในงานของตน แต่เป็นความมุ่งมาตรฐานปรารถนาของหน่วยงานที่จะยกระดับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและความพึงพอใจของพนักงานสูงขึ้นและการที่จะกระทำได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยการฝึกอบรม



อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 242) ได้แบ่งประเภทความจำเป็นในการพัฒนาไว้ดังนี้

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง มีลักษณะเป็นปัญหา ข้อขัดข้อง และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน
2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในหน่วยงาน
3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคลและหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

พงศ์ ทรดาล (2539: 12-15) กล่าวถึงประเภทความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ความจำเป็นจากภายในองค์กร แบ่งออกได้ดังนี้
    - 1.1 การเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและองค์กร
    - 1.2 การวางแผนอาชีพในองค์กรที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ และคำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร
    - 1.3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน
    - 1.4 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการทางด้านต่างๆ
    - 1.5 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง
  2. ความจำเป็นจากภายนอกองค์กร ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม และระบบการเมือง เป็นต้น ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ เหล่านั้น เพื่อบุคลากรจะได้มีทิศทางที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร และเป็นการเตรียมการเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่สังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไป
- ความจำเป็นทั้งภายในและภายนอกองค์กรนับว่าเป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่จะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

โดยสรุปจากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถกำหนดประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น 2 ประเภท คือ ความจำเป็นจากภายในองค์กร และความจำเป็นจากภายนอกองค์กร ซึ่งความจำเป็นดังกล่าวต้องพิจารณาถึง วิธีการค้นหา ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และระยะเวลาในการฝึกอบรม

## หลักการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ชาลส์ ลิวริงส์ และเชดวิก ฤทธิประศาสน์ (2520: 71-73) แสดงทัศนะว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ (Analysis of Organizational Goals) โดยวิเคราะห์ดูว่าเป้าหมายขององค์การในระยะสั้นและระยะยาวจะไปในแนวทางใด มีอะไรบ้างที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในอนาคต อัตราความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การจะมีผลให้ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานในอนาคตหรือไม่ สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม จะมีผลกระทบต่อองค์การในลักษณะใด ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะทำให้องค์การต้องปรับตัวไปในลักษณะใด เหล่านี้เป็นต้น

การวิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกดังกล่าว จะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลว่า จะฝึกอบรมและพัฒนาคนในระดับใด ในเรื่องอะไร

2. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (Analysis of Job and Performance Appraisal) การวิเคราะห์งาน ได้แก่ การวิเคราะห์ดูว่างานในหน้าที่ต่างๆ ที่ได้มีการอธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ (job description) เอาไว้ กับการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ (job specification) มีงานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความชำนาญงาน ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน

สำหรับการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ว่า ใครบ้างที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีเท่าที่ควรเมื่อทราบปัญหาดังกล่าวแล้ว จะต้องวิเคราะห์ต่อไปว่าปัญหาใดบ้างที่จะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเพื่อดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมต่อไป

3. วิเคราะห์อัตรากำลังพนักงาน (Analysis of Manpower) ได้แก่ การวิเคราะห์ดูว่า จำนวนคนที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ หรือในระดับต่างๆ มีจำนวนเท่าใด พอกับปริมาณงานหรือไม่ และถ้าปริมาณงานเพิ่มขึ้นหรือถ้าจะขยายงานเพิ่มขึ้น จะต้องการคนในระดับต่างๆ เพิ่มขึ้นอีกเท่าใดจึงจะเหมาะสม โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับเสมียน

การแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง และควรจะทำในช่วงใดจึงจะเหมาะสม ในทำนองเดียวกันพนักงานที่จะรับเข้ามาใหม่จะต้องดำเนินการปฐมนิเทศ และแนะนำงานอย่างไรจึงจะได้ผล สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการดำเนินงานฝึกอบรม

4. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน (Analysis of Behavior) ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงสิ่งทีบุคคลในองค์กรแสดงออก เช่น ความไม่ราบรื่นด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารไม่เป็นไปตามสายงานหรือสายการบังคับบัญชา การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์หรือมีบัตรสนเท่ห์อยู่เสมอ การแสดงออกซึ่งความเบื่อหน่าย เชื้อชาติต่อการปฏิบัติงาน มีการหนีงาน ลางานอยู่เป็นประจำ ความเสื่อมโทรมทางด้านขวัญและกำลังใจ ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งลักษณะของปัญหามักจะมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามามีส่วนเชื่อมโยงเป็นลูกโซ่ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนสลับซับซ้อน ต้องใช้ความชำนาญและความรอบคอบในการพิจารณาแก้ไข ซึ่งบางปัญหาอาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม แต่บางปัญหาอาจจะต้องอาศัยการเพิ่มผลประโยชน์ตอบแทนควบคู่กันไปด้วย

5. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน (Analysis of Equipment) ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องจักรกลต่างๆ ว่าเหมาะสมกับงานและยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่มาใช้ จะต้องฝึกอบรมผู้ให้ให้มีความรู้และทักษะ ที่จะใช้เครื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะถ้าเป็นเครื่องจักรกลที่มีความสลับซับซ้อนสูง เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ จำเป็นต้องจัดวางโครงการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวอย่างพิถีพิถัน นับตั้งแต่การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร ระยะเวลาของการฝึกอบรม

เรือ่ววลีย์ ลิมอภิชาติ (2531: 34-35) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยหลักการจะทำการวิเคราะห์ 3 ด้านใหญ่ๆ คือ

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร เป็นการศึกษาว่า ณ ที่ใดในองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการศึกษาทั้งหมดภายในองค์กรว่า ปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคขององค์กรมีอะไรบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา แล้วทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การวิเคราะห์ขององค์กรจะวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 1.2 การวิเคราะห์ผลงานขององค์กรและสาขา
- 1.3 การวิเคราะห์พนักงานในองค์กร

2. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาหน้าที่และภารกิจขององค์กร งาน (Job) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติงานโดยเฉพาะเจาะจงที่บุคลากรหนึ่งครองอยู่ในสายการปฏิบัติงาน เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย พนักงานคอมพิวเตอร์ พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานสารบรรณ เป็นต้น งานประกอบด้วย การบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หน้าที่ (Duty) และภารกิจ (Task) การศึกษาภารกิจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา การวิเคราะห์ภารกิจประกอบด้วย

- 2.1 การวิเคราะห์การบรรยายลักษณะงาน

## 2.2 การวิเคราะห์หน้าที่และภารกิจ

## 2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตร โครงการการฝึกอบรมและการพัฒนา

3. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อหาคำตอบว่าพนักงานคนใดมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา และเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องอะไร การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมีการวิเคราะห์ 3 ทาง ดังนี้

### 3.1 การวัดผลการทำงาน โดยวิธีการวิเคราะห์จากพฤติกรรมของพนักงาน

### 3.2 การวัดผลการทำงาน โดยวิธีทางเศรษฐศาสตร์

### 3.3 การวัดผลการทำงาน โดยวิธีทดสอบสมรรถภาพการทำงาน

คณีย์ เทียนพุ่ม (2537: 37-38) อธิบายว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. ข้อมูลด้านองค์กร เช่น นโยบาย/เป้าหมายของบริษัท ข้อมูลด้านทักษะ กำลังคน (ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ฯลฯ) ศักยภาพบุคลากรในองค์กร (อัตราการผลิต สติการสาย ลาป่วย ฯลฯ) การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ผู้บริหารร้องขอ (ตามความจำเป็นของธุรกิจ) ข้อมูลการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน และเป้าหมายหรือผลที่คาดหวังตามวิธีการบริหารแบบ MBO (Management by Objective)

2. ข้อมูลด้านงาน/การปฏิบัติงาน เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) การสังเกตการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน เอกสาร และการสอบถามเกี่ยวกับงาน และการวิเคราะห์ปัญหาในงาน เป็นต้น

3. ข้อมูลด้านบุคคล เช่น ผลการประเมินผลงานของพนักงาน การสัมภาษณ์/สอบถาม (พนักงานแต่ละคนหรือสุ่มตัวอย่างเพื่อถาม) การทดสอบความถนัดด้านต่างๆ (เช่น ความรู้ การจัดการ วิชาชีพเฉพาะ) การสำรวจทัศนคติ (ของพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับบริษัท ผู้บังคับบัญชา งาน ฯลฯ) ศูนย์ประเมินความรู้ ผลของการสอนแนะนำงาน และเป้าหมายหรือผลที่คาดหวังตามวิธีการบริหารแบบ MBO

Mondy, Noe and Premeaux (1993: 280-281) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นพิจารณาจาก

1. การวิเคราะห์องค์กร (Organization analysis) เป็นการตรวจสอบองค์กรทั้งหมดว่า ณ จุดใด ควรดำเนินการฝึกอบรม ให้การศึกษา และพัฒนาบ้าง

2. การวิเคราะห์งาน (Task analysis) พิจารณาจากองค์ประกอบเบื้องต้นในด้านความสำคัญของงาน และความชำนาญงาน โดยความสำคัญของงานเกี่ยวข้องกับลักษณะพิเศษของงาน พฤติกรรมในงานเฉพาะ และความถี่ในการปฏิบัติงาน ส่วนความชำนาญงาน คือ สมรรถนะของพนักงานในการปฏิบัติงาน การบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่าการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์ หรือการสำรวจของผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติหน้าที่รวบรวมข้อมูลของความต้องการ

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) พิจารณาจากพนักงานแต่ละคนว่า ใครต้องการ

การอบรม และต้องการการอบรมชนิดใด โดยเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของพนักงานกับมาตรฐานของงานตามที่กำหนด หรือมีการทดสอบ การแสดงบทบาทสมมติ และประเมินค่าการปฏิบัติงาน

DeSimone and Harris (1998: 101–124) กำหนดการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis) เพื่อทราบถึงสิ่งที่ยังต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผล และอุปสรรคต่างๆที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนา โดยวิเคราะห์จาก เป้าหมายขององค์การ ทรัพยากรขององค์การ บรรยากาศขององค์การ สภาพแวดล้อมที่จำกัด

2. การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เพื่อทราบว่างานใด ความรู้ และทักษะระดับใด กิจกรรมใดที่จะกำหนดในการพัฒนา การวิเคราะห์งานจะวิเคราะห์จาก คำบรรยายลักษณะงาน หน้าที่ของงาน ความรู้ ทักษะ และกิจกรรมที่ต้องการในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่จะได้รับประโยชน์จากการพัฒนา

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เพื่อทราบว่าพนักงานคนใดต้องการการพัฒนาและพัฒนาสิ่งใด ข้อบกพร่องของพนักงานแต่ละคนที่ต้องได้รับการพัฒนา ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการจัดโปรแกรมการพัฒนาโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดโปรแกรมด้วยตามลำดับความต้องการในการพัฒนา

กล่าวโดยสรุป การหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องวิเคราะห์จากข้อมูลขององค์การ งานและผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลของบุคลากร

### กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ทราบแน่ชัดว่า ปัญหาใดจะสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เจเลียว บุรีภักดี และสุวกิจ ศรีปีดธา (2527: 105) กล่าวว่า ในขั้นวิเคราะห์ปัญหาหรือเป้าหมายในการพัฒนานี้มีสิ่งต้องทำ 4 ประการซึ่งต่อเนื่องกัน คือ

1. ระบุสภาพปัญหาและความรุนแรง กล่าวคือ พิจารณาอธิบายถึงผลร้ายต่อเนื่องของสภาพปัญหานั้น ซึ่งให้เห็นว่าส่วนประกอบของปัญหานั้นมีอะไรบ้าง (หากมีหลายส่วน)

2. ระบุสภาพหมดปัญหา นั่นคือ ระบุถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นถ้าปัญหานั้นถูกแก้ไขแล้ว ซึ่งให้เห็นส่วนประกอบของสภาพนั้น (หากมีหลายส่วน)

3. ระบุสาเหตุของปัญหา ซึ่งถ้าได้รับการแก้ไขตรงตามสาเหตุนั้นๆ แล้วจะทำให้เกิดสภาพหมดปัญหา (ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2)

#### 4. ระบุวิธีแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีขจัดสาเหตุแต่ละอย่างของปัญหา

คณีย์ เทียนพุ่ม (2537: 39-40) อธิบายว่า กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา เริ่มต้นด้วย

1. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริง เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้นๆ

2. วิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่า ปัญหาต่างๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง เช่น

2.1 สาเหตุเกี่ยวกับองค์การ เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณ

2.2 สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงานซึ่งองค์การจะใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์

หรือบริการ

2.3 สาเหตุเกี่ยวกับพนักงานอันเป็นสาเหตุสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น จำนวนพนักงาน คุณภาพงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นต้น

3. วิเคราะห์วิธีการแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหาประกอบไปด้วย 4 ส่วน

คือ

3.1 พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้นๆ มีวิธีการแก้ไขได้กี่วิธี

3.2 ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

3.3 เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่า ทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางใดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับแก้ปัญหาดังกล่าว

3.4 วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดดังกล่าว จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าหากว่าต้องใช้ก็แสดงว่ามีความจำเป็น

4. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม จะดำเนินการ ดังนี้

4.1 กำหนดว่าวิธีแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมพนักงานนั้น เป็นการแก้ไขทางด้าน

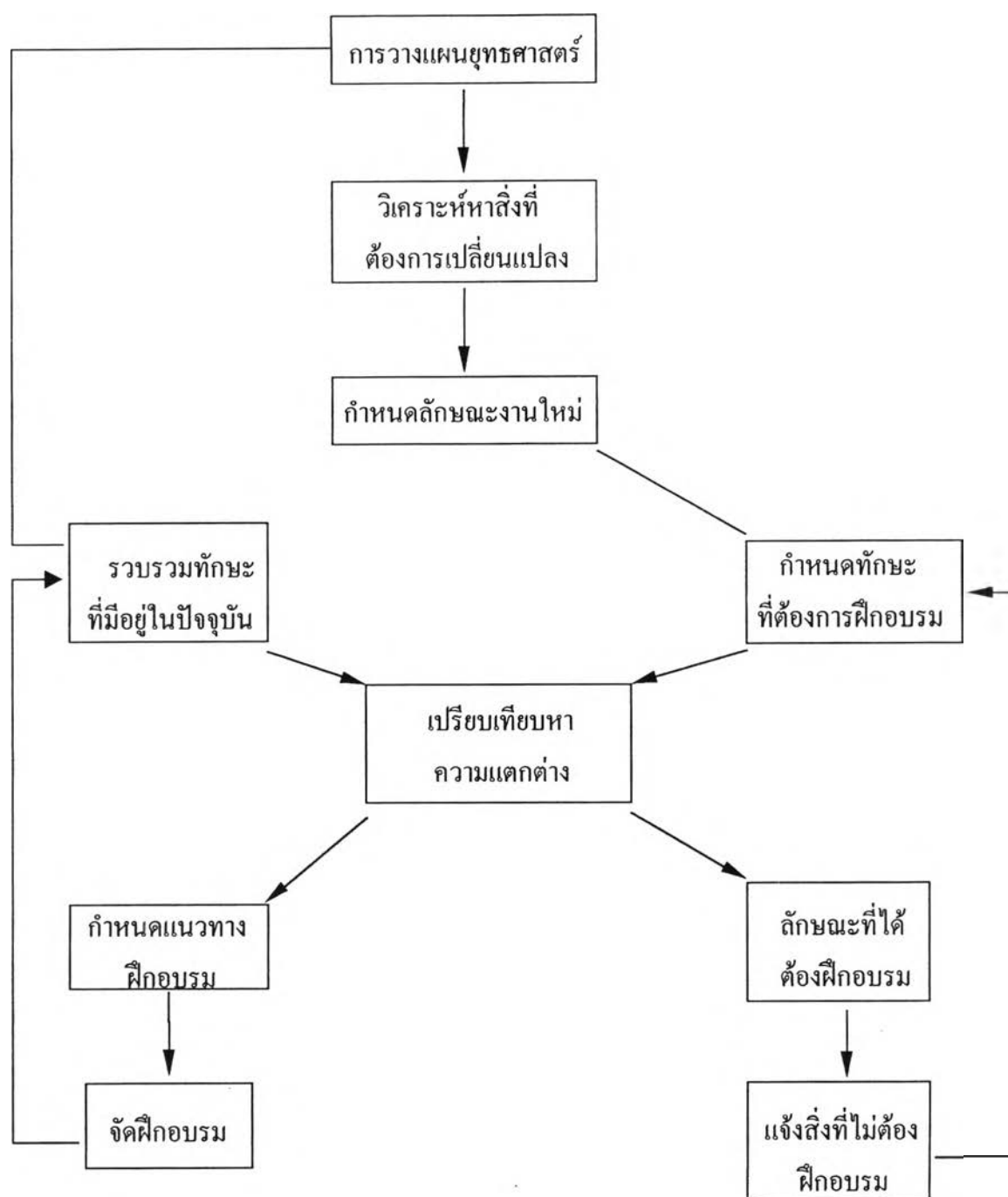
ความรู้/ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม

4.2 กำหนดว่าพนักงานผู้ใด กลุ่มใด หรือระดับใดบ้าง ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม

4.3 กำหนดลำดับความสำคัญในการฝึกอบรม



นงนุช วงษ์สุวรรณ (2539: 217-218) เสนอกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็น ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2539)

จากภาพประกอบ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะต้องวางแผน เพื่อให้มองเห็นภาพกว้างถึงสิ่งที่ต้องการต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงว่ามีอะไรบ้าง อาจเป็นวิธีการทำงาน หรือการเปลี่ยนอุปกรณ์ สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงใหม่นี้ต้องการบุคคลมีคุณลักษณะอย่างไร มีทักษะอย่างไร จึงต้องกำหนดมาให้ชัด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมาพิจารณาถึงบุคคลเหล่านั้นว่ามีความรู้ ทักษะเดิมอะไรบ้างแล้ว และต้องเพิ่มทักษะอะไรลงไป นำมาเปรียบเทียบกันหาความแตกต่างหรือช่องว่าง แล้วกำหนดออกมาเป็นแนวทางการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้ วางแผน ระบุสภาพและขอบเขตของปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหา และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรม

### วิธีวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีวิธีที่จะรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ได้หลายวิธี ในบางครั้งอาจจะใช้วิธีรวบรวมข้อมูลวิธีใดวิธีหนึ่ง ก็สามารถดำเนินงานฝึกอบรมได้ แต่ในบางกรณีอาจจะต้องใช้หลายๆ วิธีควบคู่กันไป

ชาวยุชย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 74-76) ได้เสนอแนะวิธีรวบรวมข้อมูล ที่นิยมใช้ดังนี้

1. ใช้วิธีสังเกต โดยทำการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆ ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตสามารถทำได้แบบเนิ่นๆ ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่างๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าว หากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาข้อขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี ฯลฯ เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขซึ่งอาจจะใช้วิธีการฝึกอบรมเข้าช่วยต่อไป

2. โดยการสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน วิธีการดังกล่าวอาจจะส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานหรือทำการสัมภาษณ์พนักงานที่อยู่ในข่ายของการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจตามที่เราต้องการ เช่น ทิศนะที่พนักงาน (ผู้นั้น) มีต่อองค์กร ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ทราบว่าปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์กรและปัญหาดังกล่าวมีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. โดยศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary) เอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย



แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความดีความชอบ เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่างๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

อนึ่ง การศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานจะได้ผลดีไม่น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการเก็บรักษาเอกสารภายในหน่วยงานด้วยว่า มีวิธีการจัดเก็บและรักษาเอกสารไว้เป็นระบบเรียบร้อยดีหรือไม่ เพราะการมีระบบจัดการเก็บเอกสารที่ดีจะช่วยป้องกันไม่ให้เอกสารสูญหาย สะดวกแก่การค้นคว้าเป็นอย่างมาก

4. โดยวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) วิธีนี้ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้พนักงานแต่ละคนหรือพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งดำเนินการผลิตหรือให้บริการ ให้ได้ผลผลิตตามปริมาณที่ตั้งไว้ หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญงานของพนักงานไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ดูว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวมีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม

5. โดยการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference) วิธีการดังกล่าวโดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์กรว่า จะเปลี่ยนแปลงไปในทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการฝึกอบรมพนักงานบางระดับให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

อนึ่ง การประชุมกลุ่มผู้บริหารอาจจะพิจารณาถึงปัญหาสำคัญๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งบางปัญหาอาจจะแก้ไขโดยใช้วิธีฝึกอบรมเข้าช่วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 186-187) กล่าวถึงวิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจทำได้โดย

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือ สังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่างๆ การสังเกตเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตสามารถกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วนหรือบางครั้งอาจลืมการซักถาม ในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน เช่น การเดินของงานว่ามีความเร็วหรือช้าของที่ใด ณ จุดใดจุดหนึ่ง มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหาได้มาก

2. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับ ภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้ อาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of Behaviors) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis of Organization) ประกอบด้วยก็ได้

3. จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting standard of Performance) คือพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ พนักงาน และ/หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวม เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมาย หรือถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้น มีหลักที่ควรคำนึงถึง คือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการนั้นๆ ถ้ายังขาดคกบพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและหาวิธีแก้ไข

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) หมายถึง การพิจารณา หน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

5. สำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ วิธีให้กรอกแบบสอบถาม เป็นต้น

สุปราณี ศรีฉัตรวิมล (2524: 36-41) แสดงทัศนะว่า วิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นมี ดังนี้

1. การสังเกต เป็นวิธีการแรกที่จะทำให้ทราบข้อมูลต่างๆ ได้ มักใช้ประกอบกับวิธีการอื่นๆ การสังเกตต้องเป็นการสังเกตที่มีระบบ คือมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการสังเกตในจุดใดบ้าง ซึ่งทำให้การสังเกตนั้นครอบคลุมได้ข้อมูลครบ และไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ตัว คือทำในภาวะการณ์ที่ปกติที่สุด อาจมีการสังเกตซ้ำ เพื่อทดสอบสมมติฐาน หรือมีการสังเกตจุดเดียวกันจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ ประกอบกัน

2. สัมภาษณ์ โดยการใช้การสัมภาษณ์ และการออกแบบสอบถาม เป็นวิธีการขั้นพื้นฐานที่ใช้กันมากที่สุด การสำรวจต้องมีการกำหนดขอบเขตเป็นเรื่องไปว่าจะสำรวจในหัวข้อใดบ้าง บางองค์การใช้วิธีการนี้เพียงอย่างเดียว บางองค์การก็ใช้วิธีการนี้ร่วมกับวิธีการอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมากและละเอียดยิ่งขึ้น

3. ศึกษาจากเอกสารและหลักฐานต่างๆ ภายในองค์การ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการผลิต บันทึกเกี่ยวกับตัวพนักงาน

4. การเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานในองค์การ โดยปกติจะมีแผนและมาตรฐานกำหนดเอาไว้ มีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์คือ

4.1 ตรวจสอบความสำเร็จของงานว่าเป็นไปตามแผนงานหรือไม่

4.2 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ซึ่งองค์การจะต้องมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

5. การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลจากการบริหารงานโดยปกติ ซึ่งองค์การจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจุดประสงค์โดยทั่วๆ ไปอยู่แล้ว

6. โดยการทดสอบ การทดสอบอาจเข้ามามีบทบาทในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้หลายรูปแบบ ปัจจุบันยังไม่นิยมใช้กันมากนัก นอกจากในกรณีที่มีการประกาศรับสมัครคนจากภายในเพื่อดำรงตำแหน่งใหม่

7. การประชุมในลักษณะการระดมสมอง เป็นการระดมสมองเพื่อให้ได้แนวความคิดใหม่ๆ มากที่สุด ไม่ต้องตัดสินใจว่าความเห็นของใครถูกหรือผิด ให้ทุกคนเขียนความต้องการในการฝึกอบรมโดยเร็ว แล้วนำมารวบรวมและวิเคราะห์โดยละเอียด แบ่งประเภทของความต้องการจากข้อเสนอรวมๆ กัน นั้นอีกครั้งหนึ่ง

8. การจัดให้มีการสัมมนา เพื่อขอความเห็นจากพนักงานทุกระดับในองค์การ โดยอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ให้แต่ละกลุ่มได้นำปัญหาไปถกเถียงแล้วแสดงความคิดเห็นเสนอต่อที่ประชุมและอภิปรายสรุปออกมาเป็นความเห็นของที่ประชุมใหญ่

9. การตั้งเป็นคณะกรรมการศึกษาและค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกรรมการที่เป็นตัวแทนของแผนกต่างๆ กัน และระดับต่างๆ กัน ร่วมมือกันค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น อาจใช้บุคคลภายนอกเข้าร่วมกับบุคลากรขององค์การด้วยเพื่อให้ได้ความเห็นใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

คณีย์ เทียนพูน (2537: 38) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นมีวิธีการหลายรูปแบบ แต่ที่นิยมกัน ได้แก่

1. คณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่กำหนดแผนงบประมาณ ผู้ที่ดูแลงานหลักของธุรกิจ ผู้ที่ดูแลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเข้ามาให้ความเห็นหรือชี้แนะแนว/กรอบการพัฒนาพนักงานในแต่ละปี

2. การสำรวจทัศนคติ คือ การวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน สไตล์การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจในการทำงาน อันเป็นดัชนีชี้ทิศทางการพัฒนาพนักงานได้เป็นอย่างดี

3. การสัมภาษณ์พนักงาน (โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม) ถึงความคาดหวังต่อการได้รับการพัฒนา ความรู้ที่คาดว่าจะได้รับหรือต้องการเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลงานซึ่งจะใช้เทคนิคนี้เพื่อสรุปผลจากที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานพนักงานแต่ละคน อันจะชี้ให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาให้ปฏิบัติงานได้

5.การวิเคราะห์งานหรือการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ทราบว่าในแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องใช้ความรู้และทักษะอะไรบ้าง ที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้

สรุปได้ว่า การรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งอาจจะใช้วิธีรวบรวมข้อมูลวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายๆวิธีควบคู่กันไปได้ เช่น การสังเกต การสำรวจข้อคิดเห็น การศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์งาน การประชุม สัมมนา เป็นต้น

### การจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ย่อมจะทราบว่ามิพนักงานตำแหน่งใด ระดับใดบ้างที่สมควรจะได้รับการพัฒนา แต่การที่จะดำเนินการฝึกอบรมพนักงานที่อยู่ในข่ายของความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทั้งหมดในเวลาเดียวกันหรือในช่วงเวลาหนึ่งนั้นอาจจะทำไม่ได้ ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ เป็นต้นว่า ด้านงบประมาณ เจ้าหน้าที่ดำเนินการ วิทยากร เป็นต้น ดังนั้น จึงควรที่จะจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลังของแต่ละปัญหา โดยพิจารณาว่าปัญหาที่มีความสำคัญยิ่ง ควรจะดำเนินการโดยเร่งด่วนก่อน ปัญหาใดที่มีความสำคัญน้อยลงมา หรือยังไม่จำเป็นที่จะต้องทำในแผนงานนี้ อาจจะเลื่อนไปในแผนงานหน้าได้

ชาวยุซัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 78-80) แสดงทัศนะว่า ในการวิเคราะห์ความจำเป็นเร่งด่วนก่อนหลัง ควรจะคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือส่วนรวม อาจจะได้แก่ ปัญหารุนแรงที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้าไม่รีบแก้ไข โดยวิธีฝึกอบรม จะมีผลกระทบต่อองค์กร หรือถ้าเป็นงานของราชการ อาจจะกระทบกระเทือนต่อความสงบเรียบร้อย หรือผลประโยชน์ของประชาชน

2. โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ ได้แก่ การวิเคราะห์ดูว่าโครงการฝึกอบรมนั้นๆ จะนำผลประโยชน์สูงสุด (maximize profits) มาสู่องค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ อาจจะทำให้ประโยชน์ทางด้านเพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่าย ให้ความปลอดภัยแก่พนักงานยิ่งขึ้น หรือเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งหลังจากคำนึงถึงผลได้ผลเสีย และเห็นว่าผลได้จะอำนวยประโยชน์อย่างมากมาแล้ว ก็ถือว่าโครงการดังกล่าวจัดอยู่ในลำดับความสำคัญที่ควรจะดำเนินการได้

3. โดยคำนึงถึงความจำเป็นขององค์กร ซึ่งความจำเป็นดังกล่าวอาจจะมีนัยไปในทางบวก (positive) หรือทางลบ (negative) ก็เป็นได้ ในทัศนะที่เป็นไปในทางบวกนั้นหมายถึงความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งอาจจะได้แก่การขยายตัวขององค์กร เป็นเหตุให้มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ หรือนำเครื่อง

จักรกลที่ก้าวหน้ามาใช้ในการดำเนินงาน ในกรณีจำเป็นจะต้องฝึกอบรมพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับความจำเป็นในด้านลบ ได้แก่การมองในทัศนะที่องค์การกำลังประสบภาวะวิกฤต ซึ่งนำความเสื่อมโทรมมาสู่องค์การในกรณีจำเป็นจะต้องปรับปรุงองค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการอยู่รอดขององค์การ ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าว อาจทำได้โดยการฝึกอบรมพนักงานบางระดับก็ได้

4. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญข้างต้น ส่วนใหญ่เป็นความจำเป็นที่มองจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม ยังมีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การบางอย่างซึ่งควรให้ความสำคัญ เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะถ้าสภาพแวดล้อมนั้นๆ มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การมาก ก็จะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

อนึ่ง ในการที่จะจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ของโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการหากมีโครงการที่มีความสำคัญทัดเทียมกันยากแก่การพิจารณาตัดสินอาจจะให้น้ำหนักตามความสำคัญของแต่ละปัจจัยโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสิน

DeSimone and Harris (1998: 124) กล่าวว่า การจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ในการกำหนดโปรแกรมการพัฒนา การใช้ทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ วิทยากร ค่าตอบแทน รวมทั้งการกำหนดทักษะของพนักงานแต่ละคน

กล่าวโดยสรุป การจัดลำดับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาถึงปัจจัย ดังนี้ ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือส่วนรวม ผลประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับ ความจำเป็นขององค์การ และความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ การจัดลำดับความต้องการและความจำเป็นก่อให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนโครงการพัฒนาต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสรุปได้ว่า เป็นการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยศึกษาจากข้อมูลขององค์การ งาน และบุคลากร ตามกระบวนการดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูล
2. จัดประเภทความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. วิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสามารถระบุให้ได้ อย่างชัดเจนว่า ตั้งใจให้บังเกิดผลอะไรบ้างในการพัฒนานั้น เพื่อสามารถเลือกวิธีการ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนแนวทางในการประเมินผลได้ตรงกับโครงการ

### ความหมายของวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้  
 เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์ (2527: 141) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมคือ ส่วนที่เขียนกำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในลักษณะใด และระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2539: 218) ให้ความหมายว่า การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอะไรบ้าง ในระดับที่สามารถแก้ปัญหา ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์

วิจิตร อวระกุล (2540: 122–123) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นการกำหนดว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญด้านใดบ้าง ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหามีความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 197) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็คือ การแสดงถึงผลของความต้องการ วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ ควรบอกถึงพฤติกรรมที่ปรารถนาและสภาพการณ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ยังบอกถึงมาตรฐานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติและโครงการฝึกอบรมที่สามารถประเมินได้ ในขั้นนี้ก็คือ หลังจากความต้องการในการฝึกอบรมปรากฏออกมาชัดเจนแล้ว ผลที่ต้องการให้ได้ออกมาจากโครงการฝึกอบรมควรระบุไว้อย่างเป็นทางการในวัตถุประสงค์ ซึ่งโดยปกติแล้ว วัตถุประสงค์เหล่านี้ได้แก่ สิ่งที่ได้ออกมาคือ ทักษะ ความรู้ หรือทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสามารถระบุให้ได้ อย่างชัดเจนว่า ตั้งใจให้บังเกิดผลอะไรบ้างในการฝึกอบรมนั้น เพราะการระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้สามารถเลือกวิธีการและวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ตลอดจนแนวทางในการประเมินผลได้ตรงกับโครงการฝึกอบรม

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์การต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคติ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ที่สามารถแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นความจำเป็นในการพัฒนาได้

### ปัจจัยในการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

ชาลูนซ์ ลิวริงกิม และเชิดวิทช์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 85) กล่าวถึง ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. พิจารณาคูณสมบัติโดยทั่วไป (specification) ของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยคำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน นิสัยใจคอโดยทั่วไป และระดับความสามารถที่จะเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา เพราะถ้าผู้เข้ารับพัฒนามีคุณสมบัติอยู่ในระดับต่ำก็ควรจะต้องตั้งวัตถุประสงค์เอาไว้ว่า การพัฒนาครั้งนี้จะช่วยแก้ไขลักษณะด้อยของเขาให้ดีขึ้นได้พอสมควร การจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงจนเกินไปนั้น อาจจะไม่บรรลุผลก็ได้

2. พิจารณาระยะเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนา ถ้าการพัฒนานั้นใช้เวลาสั้น ผลที่ได้อาจไม่สูงนักแต่ถ้าใช้ระยะเวลายาว ผลที่ได้ย่อมสูงขึ้น

3. วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องง่าย ถูกต้อง แม่นยำต่อการประเมินผล และติดตามผล เพื่อให้ทราบว่าวัตถุประสงค์ในการพัฒนาที่กำหนดไว้นั้น บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 198) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ตัวผู้เข้ารับการอบรม (Trainee) เป็นอย่างไร มีความรู้ความสามารถระดับไหน เพื่อจะได้จัดการอบรมได้เหมาะสม

2. พฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavior) ในวัตถุประสงค์ต้องบ่งบอกให้ชัด

3. เงื่อนไขของพฤติกรรม (Condition) หมายถึงรายละเอียดของพฤติกรรมที่ต้องการ

4. เกณฑ์ (Criteria) ในการเขียนวัตถุประสงค์ของการอบรมควรจะต้องตั้งเกณฑ์ไว้และกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำไว้ด้วย

สรุปได้ว่า ในการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น จะต้องพิจารณาถึง คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม เกณฑ์ของพฤติกรรมที่คาดหวัง เงื่อนไขของพฤติกรรม ระยะเวลาในการพัฒนา รวมทั้งการประเมินและติดตามผลด้วย

## ลักษณะของวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ (2531: 93) กล่าวว่า การเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนาควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ต้องเขียนจากการได้สังเกตพฤติกรรมของภารกิจที่เป็นปัญหา มีการกำหนดมาตรฐานของภารกิจที่ถูกต้องแน่ชัด
3. ต้องมีความเป็นไปได้
4. สามารถวัดและประเมินผลได้
5. มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด
6. มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน
7. มีขอบเขตเวลาที่แน่นอนและผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนในการปฏิบัติ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 197–198) กล่าวว่า ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีในโครงการฝึกอบรม ควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องระบุพฤติกรรมที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น ในตัวผู้เข้าอบรมหลังจากได้สอนวิชานั้นๆจบลงแล้ว
2. ต้องมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก
3. คำที่บ่งบอกพฤติกรรมต้องชัดเจนไม่กำกวม เช่น คำว่าสามารถ จำแนก บอก ช่อม ชัดเจนกว่าคำว่า เพื่อให้ทราบ เพื่อให้เข้าใจถึง เป็นต้น
4. จะต้องช่วยให้วิทยากรมองเห็นวิธีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ เช่น การเตรียมการสอน การใช้เทคนิคและอุปกรณ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์
5. จะต้องช่วยให้วิทยากรได้มองเห็นพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องแสดงออกซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการสอนและการประเมินผล
6. จะต้องระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อใช้ในการวัดการประเมินผลการอบรมได้ เพื่อจะได้ทราบว่าผู้เข้าอบรมมีพฤติกรรม มีความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือยัง

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี ควรมีลักษณะตรงกับความ ต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา ระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่คาดหวัง มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน มีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ รวมทั้งสะท้อนให้เห็นถึง แนวทางการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วย



จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่า เป็นการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์การต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ไขปัญหอันเกิดจากความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยประกอบอื่นๆด้วย ได้แก่ คุณสมบัติของผู้รับการอบรม แนวทางการดำเนินการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา การประเมินและติดตามผลการพัฒนา

### การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การวางแผนเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความจำเป็น เพราะเป็นกระบวนการเตรียมการดำเนินงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การดำเนินการพัฒนาที่ปราศจากแผนงานก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า และไม่อาจจะหวังในการที่จะบรรลุจุดหมายปลายทางได้

### ความหมายของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความหมายในลักษณะต่างๆ กันดังนี้

เทียนฉาย กิระนันท์ (2530: 1-2) ให้ความหมายของการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาว่า หมายถึง กระบวนการเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดและภายในทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เป็นกระบวนการที่เป็นระบบมีความต่อเนื่องสอดคล้องในการกำหนด และตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนา จะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ใด และโดยใคร

เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ (2531: 121) อธิบายว่า การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การรวบรวมความคิดและข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อการจัดร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการเป็นกรอบในการปฏิบัติงานในลักษณะแผนการดำเนินงาน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินการจะเป็นอย่างไร ที่ไหน กับใคร เพื่อสร้างความเข้าใจในการมอบหมายงาน เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

เอกชัย กี่สุภพันธ์ (2534: 3) ให้ความหมายว่า การวางแผนการพัฒนา หมายถึง การกำหนดโปรแกรมหรือโครงการต่างๆ ที่จะพัฒนาบุคคลให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยจะต้องคำนึงถึง วิธี

การพัฒนา อันได้แก่ การบรรยาย การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การฝึกปฏิบัติหรือการใช้กรณีศึกษา เป็นต้น และ พิจารณาถึง สื่อต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาด้วย

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2541: 39) กล่าวว่า การวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคคลแต่ละโครงการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาจจะมีมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการเพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์กรอันมีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

จากแนวคิดของนักวิชาการ กล่าวได้ว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการกำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด และทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

### ประเภทของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การที่จะบริหารงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนงานเป็นตัวชี้แนวทางความรับผิดชอบของการวางแผนงานดังกล่าว โดยปกติแล้วเป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคล

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์(2520: 67-68) แสดงทัศนะว่า ลักษณะของแผนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แผนระยะยาว (long-range plan) ซึ่งใช้เวลาประมาณ 4-5 ปี และแผนระยะสั้น (short-range plan) หรือแผนประจำปี (annual plan) ซึ่งจัดทำขึ้นทุกๆ ปี

การจัดทำแผนระยะยาว เป็นการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานขององค์กรและอัตรากำลังพนักงานที่มีแนวโน้มจะเป็นไปในภายหน้า ทั้งนี้ โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของสภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การตลาด รูปแบบของการผลิต การให้บริการ ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยที่ระยะเวลาของการคาดการณ์ดังกล่าวค่อนข้างยาว ดังนั้นการวางแผนระยะยาวจึงอาจจะคลาดเคลื่อนได้ง่าย ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา อย่างไรก็ตาม ยังมีประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งดีกว่าไม่มีการวางแผนเอาไว้เสียเลย สำหรับการวางแผนระยะสั้นหรือแผนประจำปี ย่อมจะมีความแน่นอนกว่าแผนระยะยาว ทั้งนี้เพราะได้วิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยใช้แนวทางของแผนระยะยาวมาปรับให้สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531: 87-88) กำหนดประเภทของการวางแผนไว้ 2 ประเภทดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะของแผน แบ่งการวางแผนได้เป็น 4 ลักษณะ

1.1 การวางแผนรวม (Macro Planning) เป็นการวางแผนระดับองค์การในการอบรมและพัฒนา เพื่อเป็นเค้าโครงเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทั้งหมด จำนวนโครงการ จำนวนผู้ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา งบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนการประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานอื่น และแผนวิสาหกิจในรัฐวิสาหกิจ

1.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Physical Planning) เป็นการวางแผนงานหรือโครงการในรายละเอียดทางปฏิบัติจริง โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานให้ประสานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 การวางแผนการเงิน (Financial Planning) เป็นการวางแผนการหาเงินและใช้เงิน ในกิจการต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนงานและโครงการต่างๆทั้งหมดสามารถสนองได้ในด้านกำลังเงิน

1.4 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการวางแผนการใช้กำลังคนและพนักงานต่างๆ เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้

2. จำแนกตามระยะเวลา แบ่งการวางแผนได้เป็น 3 แบบใหญ่ ๆ คือ

2.1 การวางแผนระยะยาว (10-20) ปี เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญเติบโตอย่างกว้างๆ ของการฝึกอบรมและพัฒนา

2.2 การวางแผนระยะกลาง (4-6ปี) เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญเติบโตของการฝึกอบรมและพัฒนาในระยะ 4-6 ปี ปกติจะเป็นแผนระยะ 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.3 การวางแผนประจำปี เป็นแผนที่ปรับปรุงประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา และสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แผนประจำปีเป็นมูลฐานสำหรับงบประมาณประจำปี

รัฐะ ประวาลพฤกษ์ (2538: 35-39) กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลถ้ายึดหลักของการวางแผนสามารถทำได้ 2 ประเภท คือ การวางแผนระยะยาว (Long-range plan) กับ การวางแผนระยะสั้น (Short-range plan)

1. การวางแผนระยะยาว (Long-range Plan) ถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจ จะยึดตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่จัดทำไว้ในช่วงระยะเวลา 5 ปี เป็นแผนแม่บท นำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้สอดคล้องกับจุดเน้นของแผน ส่วนในองค์การธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ก็จำเป็นที่จะต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ด้วยเช่นกัน ในการวางแผนระยะยาวจะต้องศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ และผลที่เกิดจากแผนพัฒนาฉบับปัจจุบันเพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาฯ ในระยะต่อไป

2. การวางแผนระยะสั้น (Short-range plan) เป็นแผนที่จัดทำในระยะไม่เกิน 2 ปี อาจทำในรูปแผนงาน (Program) หรือโครงการ (Project) แผนระยะสั้นหรือแผนพัฒนาประจำปี สามารถกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ว่าจะพัฒนาบุคลากรหรือฝึกอบรมเรื่องอะไร ในการวางแผนควรจัดทำแผนการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในองค์การ โดยจัดแบ่งเป็นการฝึกอบรมระดับผู้บริหารกับระดับผู้ปฏิบัติการ ในแต่ละระดับยังแบ่งแยกย่อยตามลักษณะความต้องการความจำเป็น และลักษณะงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้อาจจะกำหนดเป็นประเภทตามวัตถุประสงค์ เช่น อบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้น

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1. จำแนกตามลักษณะของแผน ได้แก่ การวางแผนรวม การวางแผนปฏิบัติการ การวางแผนการเงิน และการวางแผนกำลังคน
2. จำแนกตามระยะเวลา ได้แก่ การวางแผนระยะยาว และการวางแผนระยะสั้น หรือการวางแผนประจำปี

### รูปแบบการเขียนแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบของแผนไว้ ดังนี้

เคลือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531: 85-87) กล่าวว่า การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา มีรูปแบบการเขียนแผนดังนี้

1. ชื่อของแผน แสดงว่าแผนนี้ชื่ออะไร การกำหนดชื่อต้องสอดคล้องกับเนื้อหาและมีความชัดเจน และกระชับรัด
2. ชื่อผู้ควบคุม ผู้อนุมัติ และผู้จัดทำแผน เพื่อแสดงว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อสะดวกในการติดตามและประสานงาน และสอบถามหากมีความไม่เข้าใจ ชื่ออาจไม่จำเป็นต้องระบุบุคคล แต่ระบุชื่อตำแหน่ง หรือชื่อหน่วยงาน หรือองค์การ
3. วัตถุประสงค์ของแผนหรือความมุ่งหมาย แสดงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานนั้นๆ ซึ่งเป็นผลผลิตของแผนที่ประสงค์จะให้เกิดขึ้นหรือประสงค์จะไม่ให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนี้เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเจตนารมณ์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตรงกัน

4. สภาพของเหตุการณ์และปัญหาที่เกี่ยวข้อง เป็นการอธิบายสรุปถึงสภาพเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อแสดงเจตนาารมณ์ของแผนคือ

4.1 การแก้ไข ปรับปรุง บรรเทาปัญหา อุปสรรคขององค์กร ภารกิจที่เป็นปัญหา และพนักงาน

4.2 เป็นกิจกรรมใหม่และไม่เคยปฏิบัติมาก่อน สภาพเหตุการณ์และปัญหาต่างๆ ที่นำมาทบทวนสรุปไว้นั้น ช่วยให้ให้เห็นสาเหตุของการดำเนินงานตามแผนนั้น รวมทั้งผู้ปฏิบัติตามแผนจะได้ระมัดระวังในเหตุการณ์และปัญหานั้นๆ ในช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนา

5. วิธีการดำเนินการตามแผน แสดงถึงกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ในการฝึกอบรม และพัฒนาที่จะปฏิบัติในแผนนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีดำเนินการจะมีความสำคัญเป็นเครื่องชี้ความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่เพียงใด การเขียนต้องประกอบด้วย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน การปฏิบัติงานและการกำกับติดตาม เพื่อประเมินผลแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทุกขั้นตอน

6. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการคาดหมายว่าเมื่อได้ดำเนินการตามวิธีดำเนินงานต่างๆ ที่กำหนดจนสำเร็จแล้วนั้นจะเกิดผลอย่างไร อะไรที่จะเกิดขึ้น หรืออะไรจะไม่มีเกิดขึ้น

7. ทรัพยากรที่ต้องใช้ เป็นการระบุความต้องการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ ตามความจำเป็นเพื่อให้แผนดำเนินหรือปฏิบัติไปได้เป็นอย่างดีตามกำหนด

8. กำหนดระยะเวลาของแผน รวมถึงวันเริ่มต้น วันสิ้นสุด และช่วงเวลาตามขั้นตอนต่างๆ ในแผน

9. เหตุผลและความจำเป็นสนับสนุนแผนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกรณีที่ต้องการเน้นย้ำระบุเหตุผลและข้อสนับสนุน เพื่อแสดงสะท้อนถึงความจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานตามแผน

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538: 35-39) กล่าวถึงการจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นไว้ ดังนี้  
การจัดทำแผนระยะยาว รูปแบบของแผนควรประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อแผน
2. ผู้ควบคุม ผู้อนุมัติ และผู้เตรียมแผน
3. เหตุผลและหลักฐานสนับสนุนแผน
4. ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน
5. เป้าหมาย
6. มาตรการ วิธีดำเนินการ
7. ทรัพยากรที่ต้องใช้/งบประมาณ
8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

## 9. วันเสนอ อนุมัติ ปฏิบัติและวันสิ้นสุดของแผน

ในการเขียนจะต้องให้แต่ละหัวข้อชัดเจน และมีตารางสรุปรงานหรือกิจกรรม และจำนวนบุคลากรที่จะพัฒนาในแต่ละปี รวมทั้งงบประมาณที่ใช้เพื่อการพัฒนาด้วย

ในการจัดทำแผนระยะสั้นในรูปของแผนงานประจำปี จะนำเอาแผนระยะยาวมากำหนดรายละเอียดตามหัวข้อต่างๆ และมีตารางสรุป เช่น การฝึกอบรมจะมีการอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง ระยะเวลาการอบรม ผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ฝึกอบรม

ในกรณีที่จัดทำแผนระยะสั้นในรูปของโครงการ จะมีหัวข้อดังนี้

1. ชื่อโครงการ ให้ระบุชื่อโครงการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานขาย โครงการฝึกอบรมผู้จัดการสาขา เป็นต้น

2. หลักการและเหตุผล เป็นส่วนที่แสดงถึงความเป็นมา หรือเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ ซึ่งผู้เขียนจะต้องประมวลข้อมูลความเห็นมาเรียบเรียงให้กระชับ และมีน้ำหนักพอที่จะทำให้ผู้อนุมัติโครงการมีความเห็นคล้อยตาม

3. วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติว่า ต้องการให้บรรลุคุณค่าที่ต้องการอะไรบ้างหรือต้องการให้เกิดอะไร การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญหรือวัตถุประสงค์หลักก่อน แต่การปฏิบัติจะต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์อื่นๆ ด้วย

4. เป้าหมาย เป็นการแสดงผลขั้นสุดท้าย ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพว่า เมื่อโครงการดำเนินไปจนแล้วเสร็จ เกิดผลอะไรบ้างที่สามารถวัดและประเมินได้

5. หลักสูตร/หัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม จะกำหนดเรื่องที่จะให้การฝึกอบรมว่า มีเรื่องอะไรบ้าง เรียงลำดับตามความคิดและความสัมพันธ์ของเนื้อหาสาระ อาจกำหนดชั่วโมงของแต่ละหัวข้อรวมไปถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อสะดวกในการจัดดำเนินการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบล่วงหน้า

6. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ช่วยให้การฝึกอบรมสามารถดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพื้นฐานความรู้ประสบการณ์การทำงานที่ใกล้เคียงกัน ช่วยให้การจัดหลักสูตรเนื้อหาสาระ และเทคนิควิธีได้อย่างเหมาะสม เช่น พนักงานขายที่ปฏิบัติงานด้านการขายไม่น้อยกว่า 4 เดือน

7. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องกำหนดให้ชัดเจน เพราะจำนวนคนและขนาดของกลุ่มมีผลต่อการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ระยะเวลา งบประมาณ และวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนการจัดหาสื่ออุปกรณ์และสื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ

8. วิธีดำเนินการฝึกอบรม เป็นส่วนที่บ่งบอกให้ทราบว่า จะมีวิธีการดำเนินการ และขั้นตอนการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เช่น การบรรยาย การอภิปรายนำ การบรรยายของวิทยากร การอภิปรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ การดูงาน ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งในส่วนของหลักสูตรและวิธีดำเนินการฝึกอบรม จะสามารถนำไปใช้ในการจัดตารางการฝึกอบรม

9. วิทยากร ผู้เขียนโครงการอาจจะกำหนดไว้เพียงกว้างๆว่า จะเป็นวิทยากรจากสถาบัน หน่วยงาน หรือองค์การใดบ้าง แต่ในทางปฏิบัติต้องกำหนดตัวบุคคลไว้แล้ว ถ้าเป็นการฝึกอบรมเชิง ธุรกิจ ตัววิทยากรจะเป็นจุดขาย เพื่อให้คนสนใจ

10.ระยะเวลาในการฝึกอบรม ระยะเวลาของการฝึกอบรม จะขึ้นอยู่กับหลักสูตร และหัวข้อ เรื่องในการฝึกอบรม โดยการนำชั่วโมงที่กำหนดในเนื้อหาหรือหัวข้อเรื่องมารวมกัน และเพิ่มจำนวน ชั่วโมงกิจกรรมเสริม สามารถคิดเป็นจำนวนวันที่ใช้ในการฝึกอบรม ส่วนการกำหนดว่าเป็นช่วงระยะเวลา วันที่เท่าไรถึงวันไหน จะพิจารณาจากความเหมาะสมของงานที่ปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ เป็นต้น

11.สถานที่ฝึกอบรม ผู้จัดฝึกอบรม จะต้องเลือกสถานที่ที่เหมาะสมกับจำนวนคนที่เข้ารับการ ฝึกอบรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนความสะดวกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและกำหนดไว้ใน โครงการด้วย

12.ผู้รับผิดชอบโครงการ ต้องระบุไว้ว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม เป็น หน่วยงานหรือส่วนงานใด กรณีที่มีผู้รับผิดชอบร่วมกันจะต้องเขียนไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการ ประสานงานการฝึกอบรม

13.งบประมาณค่าใช้จ่าย ในด้านงบประมาณ จะต้องประมาณการให้ชัดเจนว่าเป็นค่าใช้จ่าย อะไรบ้าง เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ค่าเช่าสถานที่และดำเนินการฝึกอบรม ค่า วัสดุ และเอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

14. การประเมินผล ในการจัดฝึกอบรม จะต้องเตรียมการประเมินผลฝึกอบรมไว้ว่า เครื่อง มือที่ใช้และวิธีการประเมิน จะดำเนินการอย่างไร การประเมินผลนอกจากจะทำให้ทราบผลการจัดฝึ กอบรมในครั้งนั้นๆ แล้ว ยังนำไปสู่การปรับปรุงการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไปด้วย

แผนระยะสั้นที่เป็นโครงการ อาจมีรายละเอียดของหลักสูตรแต่ละหลักสูตรอยู่ด้วย จะทำให้เกิด ความชัดเจนยิ่งขึ้น

จกกลนี้ ชุดิมาเทวินทร์ (2542 : 108-109) กล่าวถึง การเขียนแผนการอบรมว่า ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล ส่วนนี้จะกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดของโครงการอบรม ซึ่งระบุถึง เหตุและผลในการอบรม ความคาดหวังของฝ่ายจัดการบนพื้นฐานของผลลัพธ์จากโครงการที่ต้องการ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ กล่าวถึงความมุ่งหวังขององค์กร การกำหนดคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ ประสงค์ ที่สามารถวัดได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ

3. หัวข้อวิชา จะเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาการหรือเนื้อเรื่องที่บรรจุไว้ในหลักสูตรที่กำหนดให้มี ในแต่ละหลักสูตร ซึ่งจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรมและนำมาซึ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ ของการอบรม

4. วิธีการอบรม จะต้องระบุถึงวิธีการต่างๆที่จะใช้ในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทักษะ และทัศนคติไปยังผู้เข้าอบรม รวมทั้งสื่อการเรียนการสอน โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ

5. การปฏิบัติการในรายละเอียด จะบอกถึงการปฏิบัติการต่างๆทั้งในส่วนของผู้เข้ารับการอบรม ว่าเป็นใคร มาจากไหน จำนวนเท่าใด วิทยากรเป็นใคร สถานที่ที่จะใช้อบรม กำหนดการลงทะเบียน ระยะเวลาการจัดอบรม รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ชื่อและหน่วยงานที่จะสามารถติดต่อได้ ฯลฯ

6. ตารางอบรม ได้แก่ ตารางกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเป็นรายวัน เพื่อให้สามารถมองเห็นกิจกรรมการอบรมในภาพรวม

7. งบประมาณการ ซึ่งจะต้องแยกย่อยรายการค่าใช้จ่ายในการอบรมโดยละเอียดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับ ที่พัก อาหาร วัสดุอุปกรณ์ เอกสารในการอบรม ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน ค่าตอบแทนต่างๆ หรือเงินสมนาคุณวิทยากร รวมทั้งค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่างๆที่อาจเกิดขึ้น

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการอบรม ส่วนนี้เป็นส่วนที่จะต้องเขียนอย่างดีด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ เพราะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจให้กับผู้อนุมัติโครงการว่า การจัดฝึกอบรมครั้งนี้จะคุ้มค่าหรือไม่ และขณะเดียวกันก็จะช่วยในการตัดสินใจของหน่วยงานหรือบุคคลที่จะเข้าร่วมอบรมด้วยเช่นกันในเหตุผลทำนองเดียวกัน

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีดำเนินการ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ และการประเมินผล

#### กระบวนการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการวางแผนการพัฒนาต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและต้องมีการปรับแผน หรือจัดแผนใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพขององค์กรนั้นๆ

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531: 84) กล่าวว่า การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาประกอบด้วย การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การกำกับและประเมินผล และการปรับแผนเพื่อจัดทำแผนใหม่

ขั้นที่ 1 การเตรียมการวางแผน คือ การเตรียมข้อมูลและสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร ของภารกิจ และของพนักงาน จำนวนและรายชื่อผู้ต้องเข้ารับการฝึกอบรม กำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หน้าที่และภารกิจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมที่จัดภายในและภายนอกองค์กร การประเมินสถานการณ์ และปัญหาการฝึก



อบรมและพัฒนาเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาและแก้ไข เครื่องและอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ขั้นที่ 2 การจัดทำแผนในรูปแบบคณะกรรมการ หรือฝ่าย หรือแผนงานการฝึกอบรมและพัฒนา วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนในรูปแบบคณะกรรมการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา คือ สามารถได้พนักงานระดับผู้บริหารงานฝึกอบรม และพัฒนามาประชุมพิจารณาในแผนต่างๆ ได้ทีเดียว ทำให้เกิดความรวดเร็วและประสานโครงการแผนงาน ได้อย่างดี ข้อจำกัดของคณะกรรมการชุดนี้คือ พนักงานฝึกอบรมระดับบริหารอาจไม่มีเวลาเพียงพอหรือเวลาไม่ตรงกันในการเข้าประชุมจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนา และอาจมีข้อผิดพลาดถ้าคณะกรรมการไม่เตรียมแผนของงานฝึกอบรมและพัฒนาให้เพียงพอ จึงอาจเป็นเหตุให้ แผนงานฝึกอบรมและพัฒนาดำเนินไปอย่างมีอุปสรรค การมีฝ่ายหรือแผนกการฝึกอบรมและพัฒนารับผิดชอบจัดทำแผนมีข้อดีคือสามารถดำเนินการจัดทำแผนได้เลย เมื่อข้อมูลในการพิจารณามีพร้อม และอาจมีอุปสรรคคือ การหาข้อมูลและสถิติที่จำเป็นต้องการ ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายหรือแผนกการฝึกอบรมและพัฒนาอื่นๆ

ขั้นที่ 3 การกำกับและการประเมินผล เป็นขั้นที่สำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการวางแผน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติตามแผน มีอุปสรรค หรือข้อขัดข้องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันกาลหรืออาจปรับแผนให้เหมาะสม ขั้นตอนนี้ต้องมีการกำหนดทำเป็นระยะจนเสร็จสิ้นโครงการและแผนงาน

ขั้นที่ 4 การปรับแผนเพื่อจัดทำแผนใหม่ คือหลังจากขั้นที่ 3 หากพบว่าการปฏิบัติตามแผนแล้วมีข้อขัดข้องและอุปสรรคจนไม่สามารถบรรลุแผนอาจต้องมีการปรับแผนใหม่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

DeSimone and Harris (1998: 132-166) อธิบายว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม (Defining Program Objectives) เป็นการบรรยายถึงสิ่งซึ่งต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน ภายใต้สถานการณ์ที่เขาต้องปฏิบัติ

2. การคัดเลือกวิทยากร (Selecting the Trainer) จะต้องคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในเนื้อหา มีทักษะที่หลากหลายในการเลือกใช้วิธีการพัฒนารูปแบบต่างๆ ที่จูงใจให้เรียนรู้การเข้าร่วมทีม การสื่อสารและความสามารถที่จะฝึกหัดผู้อื่น

3. การเตรียมแผนการเรียน (Preparing a Lesson Plan) แผนการเรียนเป็นแนวทางการจัดเนื้อหาการพัฒนา ประกอบด้วยขอบข่ายเนื้อหา การจัดกิจกรรม การเลือกหรือออกแบบสื่อ การเลือกหรือพัฒนาแบบฝึกประสบการณ์ เวลา การเลือกวิธีสอน จำนวนและแบบการประเมิน

4. การเลือกวิธีการอบรม (Selecting Training Methods) คำนึงถึงองค์ประกอบในการเลือกวิธีการอบรม ได้แก่

4.1 จุดประสงค์ของโปรแกรม (The Objectives of the program)

4.2 เวลาและเงิน (Time and money available)

4.3 ทรัพยากรอื่น (Availability of other resources)

4.4 คุณลักษณะพิเศษ และความชอบของผู้เข้ารับการอบรม (Trainee characteristics and preferences)

5. การเตรียมวัสดุ(Preparing Training Materials) พิจารณาจาก

5.1 การแนะนำโปรแกรม (Program Announcements)

5.2 โครงร่างโปรแกรม (Program Outlines)

5.3 คู่มือและตำรา (Training Manuals or Textbooks)

6. การจัดตารางเวลา (Scheduling the Training Program) เป้าหมายของการจัดตารางเวลา ก็เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความสามารถและความตั้งใจในการเรียนรู้ งาน การจัดตารางเวลามี 2 ลักษณะคือ

6.1 ตารางระหว่างเวลางาน (Scheduling during Work Hours) ต้องคำนึงถึงปัญหาและภาระของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนรวมทั้งวัน เวลาที่เหมาะสมด้วย

6.2 ตารางนอกเวลางาน (Scheduling after Work Hours) ต้องหลีกเลี่ยงช่วงเวลาที่จะก่อให้เกิดปัญหา เช่น เวลาของครอบครัว เวลาที่เหน็ดเหนื่อยหลังจากทำงานประจำวันทั้งวัน หรือเวลาช่วงดึก

7. การปฏิบัติตามแผนการ (Implementing the Training Program) ต้องคำนึงถึง

7.1 การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่

ก. การจัดที่นั่งที่เหมาะสมกับรูปแบบการฝึกอบรม

ข. ระดับความสะดวกสบายในการเรียนรู้ เช่น อุณหภูมิที่เหมาะสม

ค. สิ่งดึงดูดความสนใจทางกายภาพ เช่น เสียง แสง

7.2 การเริ่มต้นดำเนินการ ต้องเริ่มจากการอธิบายโครงร่าง ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ หัวข้อ ประเด็นปัญหา เงื่อนไขต่างๆ ต่อจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของทุกคน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

การเตรียมการวางแผน โดยการรวบรวมข้อมูล สถิติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนา

การจัดทำแผน โดยคณะกรรมการหรือฝ่าย กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน หลักสูตร วิธีการ วิทยาการ วัสดุ ตารางเวลา

การปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และการปรับแผนเพื่อจัดทำแผนใหม่หากแผนที่ปฏิบัติแล้วไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

### ลักษณะของแผนที่ดี

สุคา อิงคินันท์ (2528: 177-178) กล่าวว่า แผนการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความกระชับรัดและชัดเจน
2. ใช้ภาษาง่ายๆ ให้เป็นที่เข้าใจของผู้ฝึกทุกระดับ
3. ควรจะระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด
4. มีความเป็นไปได้
5. สามารถที่จะวัดและประเมินผลได้
6. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก หรือนโยบายของหน่วยงาน
7. ถ้ามีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ควรจะแยกออกเป็นข้อๆตามลักษณะ และจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์
8. วัตถุประสงค์ประกอบควรเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์ทั้งหมด

เครือวัลย์ ลิมอักษาดิ (2531: 88-89) กล่าวว่า แผนการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดี ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องขององค์การได้ หรือตรงกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นแนวทางการประเมินความสามารถดำเนินงานได้สำเร็จเพียงใด มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
3. มีความสอดคล้องกันระหว่างหลักการและเหตุผล วิธีการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา และวัตถุประสงค์
4. สามารถสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาของภารกิจที่เป็นปัญหาและพนักงาน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
5. มีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา
6. สามารถดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

7. ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติต่างๆที่เป็นจริงและถูกต้อง เพื่อจัดเตรียมและกำหนดโครงการ

8. ต้องได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร และการบริหารจากองค์กรอย่างเหมาะสม

9. ต้องมีระยะเวลาดำเนินการที่ระบุวันเวลาเริ่มต้น และวันเวลาที่โครงการฝึกอบรมและพัฒนาเสร็จสิ้น

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540: 36) กล่าวว่า แผนการฝึกอบรมที่ดีควรจะได้บรรยายลักษณะที่จำเป็นและสำคัญเป็นพื้นฐาน ดังนี้

1. บรรยายได้ถึงสภาพและความจำเป็นของสถานการณ์ที่ทำให้เกิดโครงการฝึกอบรมขึ้น โดยเป็นการระบุถึงปัญหาหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งได้สำรวจและผ่านการถกแถลงมาเป็นอย่างดีแล้ว หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการระบุหลักการและเหตุผลนั่นเอง

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เป็นการชี้ชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าควรจะเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมอันอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กร และสังคม

3. รายงานกิจกรรมต่างๆที่เป็นไปได้ในการดำเนินงานเพื่อที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะต้องมีความยืดหยุ่น คือสามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

4. แนวทางและวิธีการประเมินผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของโครงการ

สรุปได้ว่า แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาและนโยบายขององค์กร มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสัมพันธ์กับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการ ระยะเวลา ทรัพยากร แนวทางและวิธีการประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่า ในการวางแผนพัฒนานั้นจะต้องดำเนินการจัดทำแผนหรือโครงการตามกระบวนการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาและนโยบายขององค์กร กำหนดหลักสูตร บุคลากรที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ ระยะเวลา และการประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลไกสำคัญที่จะนำทรัพยากรทั้งหมดไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูงยิ่งขึ้น คือ การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### ความสำคัญของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

เมธี ปิณฑนานนท์ (2529: 113-114) กล่าวว่า การดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่างๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ต้องการ

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539: 83-84) กล่าวว่า การจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้วหรือมีอยู่แล้ว ไปจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือพฤติกรรมในการทำงานให้ไปสู่แนวทางหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามที่ได้ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2539: 219) กล่าวว่า การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำผลจากการสร้างหลักสูตรมาใช้ปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดโครงการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม และผู้ดำเนินการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2541: 38-39) กล่าวว่า ขั้นตอนนี้คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้น ควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดีที่สุด

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการนำแผนหรือโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ได้กำหนดไว้มาดำเนินการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ

สามารถ ทักยะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือโครงการ และตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรนั้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักสูตร บุคลากรที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ วิธีการ ระยะเวลา และอื่นๆ

### กระบวนการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โสร้ง แสตนศิริพันธ์ (2526: 83-84) กล่าวว่า เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงควรดำเนินการตามกระบวนการดังนี้

1. ทำโครงการเสนอขออนุมัติ
2. แจ้งข่าวการฝึกอบรมแก่ผู้เกี่ยวข้อง เตรียมสถานที่ฝึก สถานที่พัก
3. จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์
4. ทำตารางการสอน ฝึกอบรม
5. เครื่องบันทึกรายงาน การแจกวารสาร เอกสาร การทดสอบก่อน-หลังการอบรม
6. เชิญวิทยากร ผู้อภิปราย ผู้ทรงคุณวุฒิ
7. เตรียมการติดตามผลที่ได้

คณะกรรมการข้าราชการครู (2540-2541: 20-21) กล่าวถึง กระบวนการดำเนินการพัฒนาข้าราชการครู ไว้ดังนี้

1. นำเสนอ ก.ค. ให้ความเห็นชอบกับระบบพัฒนาข้าราชการครู
2. นำเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบระบบพัฒนาข้าราชการครูเป็นนโยบายระดับชาติ
3. ให้ ก.ค. ดำเนินการให้เป็นไปตามระบบพัฒนาข้าราชการครูนี้ โดยให้มีศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูระดับภูมิภาคและให้มีเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการครูระดับท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป การดำเนินการตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่ จัดทำโครงการเสนอขออนุมัติเพื่อดำเนินการ การประสานงานกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการ และการเตรียมการติดตามผลที่ได้จากการดำเนินการ

### วิธีปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิธีการฝึกอบรมเป็นกลไกสำคัญที่จะนำทรัพยากรการฝึกอบรมทั้งหมด ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ การฝึกอบรมแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกัน บางครั้งจำเป็นจะต้องใช้วิธีการหลายๆอย่างควบคู่

กันไป การเลือกวิธีฝึกอบรมที่เหมาะสมจะช่วยให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูงยิ่งขึ้น

นักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้  
 วิทยุ สาร (2526: 272-275) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงาน ทำให้หน่วยงานสามารถคัดเลือกบุคคลได้เหมาะสมดีกว่าคัดเลือกจากคนที่ยังไม่ผ่านการฝึกอบรม การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ โดยอาศัยหลักการนี้นิยมกันมากในวงการธุรกิจเอกชน

2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Training) หมายถึง การให้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในหน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงานและโดยไม่ให้เกิดความเสียหายให้แก่หน่วยงานขณะที่บุคคลนั้นๆ ไปรับการฝึกอบรม หน่วยงานอาจจัดขึ้นเองเป็นทางการหรือเชิญผู้ชำนาญมาฝึกอบรมให้อย่างไม่เป็นทางการ โดยบุคลากรยังคงปฏิบัติงานต่อไปตามปกติด้วยหรือหน่วยงานอาจขอให้หน่วยงานอื่นรับหน้าที่จัดฝึกอบรมแทนก็ได้

วิธีพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติการที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับปฏิบัติงาน (On-the Job-Study)
2. วิธีปฐมนิเทศ ( Vestibule-Training and Orientation)
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training)
4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี (Internship-Training)
5. วิธีฝึกกระยะสั้น (Learner-Training)
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (Outside Courses)

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

3. การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงานอยู่หรือยังอยู่ในระหว่างการทำงานตามปกติ โดยการเรียนทางไปรษณีย์ การซื้อหนังสือมาอ่านเอง หรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ

รูเระ ปรวาลพฤกษ์ (2538: 40) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมสามารถทำได้ 2 แนวทางคือ

1. การจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมขึ้นในหน่วยงาน (In house training Center) เพื่อจัดฝึกอบรมพนักงานให้กับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยใช้วิทยากรทั้งภายในและภายนอก การจัดลักษณะนี้จะต้องมีบุคลากรรับผิดชอบและประสานงานกับทุกฝ่าย ทุกระดับ ถ้าใช้จ่ายในระยะแรกอาจจะสูงเพราะต้องจ้างคนเพิ่ม แต่ส่วนดีคือ องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานย่อยหรือส่วนงานที่ใช้คนเฉพาะทาง

2. การส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมกับหน่วยงาน องค์กร บริษัทที่รับจัดฝึกอบรมหรือจ้างบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการฝึกอบรมมาอบรมให้ ในการดำเนินการตามแนวทางนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย คือกรณีส่งคนไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก ความรู้ทักษะที่ได้อาจไม่สนองความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงาน เพราะบริษัทที่จัดฝึกอบรมจะกำหนดหลักสูตรในลักษณะกว้างๆ เพื่อสนองคนในวงกว้าง ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้ดุลยพินิจว่า จะส่งใครเข้าอบรมหลักสูตรใด เช่น หลักสูตรพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการขายและให้บริการ วิเสนอสินค้าและบริการที่ประทับใจ การจัดและร่วมงานรับรองเพื่อพัฒนาธุรกิจ และการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อสร้างความนิยมและเชื่อถือ หลักสูตรนี้อาจจะเหมาะกับหัวหน้า หรือผู้จัดการฝ่ายขายที่จะรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ (Hot Issue) ในด้านการขาย

ส่วนกรณีจ้างบริษัทภายนอกมาจัดอบรมให้สามารถฝึกอบรมคนได้ตรงกับความต้องการเพื่อใช้งานเช่น หลักสูตรปฏิบัติงานเฉพาะด้าน แต่วิธีนี้ต้องเสียค่าใช้จ่ายแต่ละครั้งสูงมาก

การจัดฝึกอบรมในลักษณะที่จัดตั้งหน่วยงานให้รับผิดชอบการฝึกอบรมมักจะจัดในองค์กรทั้งรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ ที่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรอยู่ตลอดระยะเวลา

Mondy, Noc and Premeaux (1993: 289–299) กล่าวว่า วิธีดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ทั้งระหว่างการปฏิบัติงาน และนอกเวลาปฏิบัติงาน (on and off the job) ดังนี้

1. การสอนงาน/การเป็นที่ปรึกษา (Coaching/ Mentoring)
2. เกมการบริหาร (Business games)
3. กรณีศึกษา (Case study)
4. การประชุมอภิปราย (Conference method)
5. การฝึกหัดแก้ปัญหา (In – basket training)
6. การฝึกงาน (Internships)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
8. การหมุนเวียนปฏิบัติงาน (Job rotation)
9. แบบฝึกสำเร็จรูป (Programmed instruction)
10. การใช้คอมพิวเตอร์ (Computer – based training)
11. การบรรยายในชั้นเรียน (Classroom lecture)
12. การลงมือปฏิบัติงาน (On – the – job training)
13. การเป็นผู้ช่วย (Apprenticeship training)
14. การจำลองจากของจริง (Simulators)
15. การปฐมนิเทศ (Vestibule training)



Werther and Davis (1993: 316) กล่าวว่า เทคนิควิธีพื้นฐานในการอบรมและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. เทคนิคการอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน (On-the-Job Techniques) ได้แก่
  - 1.1 การแนะนำงาน (Job instruction training)
  - 1.2 การหมุนเวียนปฏิบัติงาน (Job rotation)
  - 1.3 การฝึกช่างฝีมือ (Apprenticeships)
  - 1.4 การสอนงาน (Coaching)
2. เทคนิคการอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน (Off-the-Job Techniques) ได้แก่
  - 2.1 การบรรยาย (Lecture)
  - 2.2 การนำเสนอด้วยวิดีโอ (Video presentation)
  - 2.3 การปฐมนิเทศ (Vestibule training)
  - 2.4 กรณีศึกษา (Case study)
  - 2.5 การจำลองแบบ (Simulation)
  - 2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
  - 2.7 การศึกษด้วยตนเอง (Self-study)
  - 2.8 แบบฝึกสำเร็จรูป (Programmed learning)
  - 2.9 การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory training)

DeSimone and Harris (1998: 139-161) กล่าวถึงวิธีการอบรมเบื้องต้นว่ามี 2 วิธี คือ

1. การอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On-The-Job Training (OJT) เป็นวิธีที่ธรรมดาที่สุดใน การฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่อย่างน้อยที่สุดจะได้รับการฝึกหัดงานบางอย่างและการควบคุมงานเป็น รูปแบบระหว่างตัวต่อตัว หรือระหว่างพนักงานและผู้เชี่ยวชาญ OJT มีเทคนิค 4 ประการ คือ

- 1.1 การฝึกหัดโดยการสอน (Job Instruction Training-JIT)
- 1.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- 1.3 การสอน โดยครูพิเศษ (Coaching)
- 1.4 การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring)

2. การอบรมนอกเวลางาน (Classroom Training) มีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นการอบรมภายในห้องพักผ่อน (meeting room) หรือ ห้องอาหาร (cafeteria) โดยใช้เทคนิควิธีดังนี้ การจดบันทึก การอภิปราย การใช้สื่อ (audiovisual methods) การใช้ประสบการณ์ (experiential methods) และการใช้คอมพิวเตอร์ (computer-based training)

- 2.2 สภาพแวดล้อมสามารถออกแบบหรือควบคุมบรรยากาศการเรียนรู้ได้
- 2.3 มีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมมากกว่า OJT

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น สามารถดำเนินการได้โดยองค์การเป็นผู้ดำเนินการให้ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการ โดยการฝึกฝนตนเองของบุคลากร

### หลักการกำหนดวิธีปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2521: 82-83) ได้ให้หลักการเลือกวิธีดำเนินการว่าควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ความเหมาะสมของเทคนิควิธีกับลักษณะเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม
2. ขนาดของกลุ่ม
3. ลักษณะของกลุ่มผู้รับการฝึกอบรมว่า มีพื้นฐานความชำนาญและประสบการณ์ คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันอย่างไร
4. ความสามารถ ความคุ้นเคยของผู้รับการอบรมต่อวิธีการฝึกอบรม
5. เวลา และอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม
6. งบประมาณที่มีอยู่
7. เจตคติของผู้รับการฝึกอบรม

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536: 86) กล่าวว่า การเลือกวิธีดำเนินการ ควรพิจารณาจาก

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. เนื้อหา สาระ หลักสูตร และหัวข้อวิชา
4. เวลา สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้
5. ความสอดคล้องของเทคนิคและหลักการเรียนรู้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 208) กล่าวว่า การพิจารณาเลือกวิธีดำเนินการขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล
2. เนื้อหาของโครงการที่เป็นไปตามความต้องการ
3. ความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ความพึงพอใจและความสามารถของผู้เข้าอบรม
5. ความพึงพอใจและความสามารถของผู้ให้การอบรม
6. หลักการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ในการกำหนดวิธีปฏิบัติตามแผนการพัฒนาศูนย์สุขภาพบุคคลนั้น ต้องคำนึงถึง หลัก สูตร เทคนิคและหลักการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ งบประมาณ เวลา สถานที่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับประสิทธิผลที่องค์การต้องการด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาศูนย์สุขภาพ บุคคล สรุปได้ว่า เป็นการนำแผนหรือโครงการพัฒนาศูนย์สุขภาพบุคคลที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัติตาม กระบวนการดำเนินการด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับนโยบาย ขององค์การ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หลักสูตร บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลา และ อื่นๆ

### การติดตามประเมินผลการพัฒนาศูนย์สุขภาพบุคคล

ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาศูนย์สุขภาพบุคคลจำเป็นต้องมีการประเมินผล เพื่อจะได้ทราบว่าใน การดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนานั้น บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิ ผลเพียงใด มีสิ่งใดที่ควรแก้ไขอย่างไรบ้าง

### ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาศูนย์สุขภาพบุคคล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ต่างๆ กันดังนี้

คณีย์ เทียนพูน (2537: 108) อธิบายว่า การประเมินผลการพัฒนา คือ การตัดสินใจว่า โครงการ/ หลักสูตรฝึกอบรม หรือการพัฒนาพนักงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งการตัดสินใจเลือกว่าจะดำเนินโครงการฝึกอบรมต่อไป ยุติโครงการฝึกอบรม หรือปรับปรุงโครงการ ฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2541: 39) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาบุคลากร ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

Heneman, et al. (1980: 344) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการ พัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตของโปรแกรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของพนักงาน

Tracey, W.R. (1981: 3) ให้ความหมายการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นทิศทางการควบคุม การบริหารแผน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ ทำให้ทราบถึงผลสำเร็จที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และข้อควรปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

DeSimone and Harris (1998: 172-173) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการบรรยายและการตัดสินใจวิธีการพัฒนา การนำมาใช้คุณค่า และการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการสอนแบบต่างๆ

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการตัดสินใจว่า การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการต่อไปอย่างไรบ้าง

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การดำเนินงานใดๆก็ตาม ย่อมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้อง ดังนั้นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 193) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. เพื่อดูว่าการฝึกอบรมนั้นได้สัมฤทธิ์ผลตามต้องการเพียงใด
2. เป็นผลมาจากข้อแรก คือว่าถ้ามีข้อบกพร่องอะไรเกิดขึ้น ก็จะได้หาทางปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมให้ดีขึ้น ตั้งแต่การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การกำหนดวิชาการฝึกอบรม การกำหนดเวลาสำหรับแต่ละวิชา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เป็นต้น
3. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้รับการอบรม กล่าวคือผู้ให้การอบรมหรือผู้บรรยายก็จะทราบถึงข้อดีหรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมอันจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ทางด้านผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้ทราบว่าควรจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอะไรบ้าง ถ้าจำเป็นเพื่อให้ได้รับผลเต็มที่ในการมาขอรับการอบรม
4. เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องที่ว่า ควรจะมีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม เช่นนั้นต่อไปหรือไม่ บ่อยเพียงใด ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการจัดอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร

สุดา อิงคินันท์ (2528: 207-208) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เป็นกฎที่จะต้องทำ เนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กรได้ลงทุนทั้งเวลาและเงินในการจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมแต่ละครั้ง ย่อมต้องการทราบว่าได้รับผลตามเป้าหมายหรือไม่
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไป เพราะทั้งองค์กรและบุคคลในองค์กรมีความต้องการที่ตรงกันคือ การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. เพื่อพิจารณา เมื่อมีการต้องการที่จะดำเนินโปรแกรมหรือการเรียนในบางเรื่องต่อไปอีก ในบางครั้งจะมีการเรียกประชุมเพื่อให้ผู้จัดชี้แจงเหตุผล เราสามารถจะใช้ผลของการประเมินผลเป็นข้อมูลสนับสนุนจุดประสงค์ของการจัดโปรแกรมครั้งต่อไปได้ง่ายขึ้น

เครือวัลย์ ล้อมภิกษาคี (2531: 146) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ

1. เพื่อแสดงการพิจารณาคุณค่าและความคุ้มค่าของโครงการ
2. เพื่อคาดคะเนคุณสมบัติของโครงการ
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ ในการช่วยให้ผู้บริหารโครงการมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
4. เพื่อบริการข้อมูลให้แก่ฝ่ายบริหารองค์กรในการพิจารณาแผน นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร
5. เพื่อเป็นการตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินการในโครงการฝึกอบรมและพัฒนา
6. เพื่อเป็นการวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของโครงการ หลักสูตร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ วิทยากร และตัวเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เพื่อการตัดสินใจในการสนับสนุนโครงการ
7. เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการ โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพียงไร

คนัย เทียนพูน (2537: 108-109) กล่าวว่าวัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลก็เพื่อ

1. ต้องการทราบว่าสภาพจริงของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร สภาพจริงๆ นั้นมีความหมายถึงหลักสูตร โครงการฝึกอบรม วิทยากร ผู้เข้าอบรม เจ้าหน้าที่ ผลการฝึกอบรม เมื่อดำเนินการไปแล้วเกิดอะไรขึ้น ผู้เข้าอบรมรู้สึกชอบหลักสูตรคิดว่าเนื้อหาการฝึกอบรมเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน หรือผลการฝึกอบรมจริงที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้ มีความเบี่ยงเบนมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น
2. ต้องการตอบสนองลูกค้า ลูกค้าที่นักประเมินหรือผู้ทำการประเมินหลักสูตร/โครงการฝึกอบรมที่ต้องสนองตอบก็คือ ผู้ที่ให้เงินสนับสนุน (เช่นผู้บริหาร เจ้าของกิจการ หรือหน่วยงานภายนอก

๗๗) และผู้ที่ใช้ผลการประเมิน(ผู้บริหารหน่วยฝึกอบรม ผู้จัดหลักสูตร ผู้บริหารต้นสังกัดที่ส่งพนักงานเข้าฝึกอบรม ๗๗) เนื่องจากว่าบุคคลหรือหน่วยงานต้องการทราบว่าผลการฝึกอบรมหรือการพัฒนาเป็นไปตามความคาดหวังของเขาหรือไม่ หรือเขาได้รับประโยชน์อะไรจากการที่พนักงานของเขาได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา

3. ต้องการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ เนื่องจากว่าสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร เมื่อต้องการจะพิจารณาว่าหลักสูตรนั้นๆ ควรดำเนินการต่อไป หรือยุติ หรือปรับปรุง ฉะนั้นสารสนเทศจากการประเมินจึงเป็นสิ่งที่ต้องการสูงสุด เพื่อการตัดสินใจประกอบการวางแผนฝึกอบรม หรือพัฒนาพนักงาน หรือจะให้การสนับสนุนกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรม หรือการพัฒนาได้อย่างไร

เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ (2542: 209) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายเบื้องต้นของการประเมินผลว่า เป็นการประเมินกิจกรรมที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพของการฝึกอบรมและการพัฒนา วัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และพิสูจน์ความจริง

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นข้อมูลสำคัญที่ทำให้ทราบถึงสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนข้อบกพร่องต่างๆในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาตัดสินใจประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

### แบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

เคอรี่วัลซ์ ลิมอภิชชาติ (2531: 146-151) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาที่นิยมกันในปัจจุบันมี 2 แบบคือ

1. การประเมินโครงการแบบ CIPP (Context-Input-Process-Product Model) เป็นรูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อการตัดสินใจซึ่งจะต้องทำการประเมิน 4 ด้านคือ

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินผลพื้นฐานเกี่ยวกับการค้นหาข้อมูลอันนำไปสู่การพัฒนาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา โดยจะเน้นในด้านความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ความถูกต้อง และเงื่อนไขที่เป็นจริงต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการ เป็นการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาระดับองค์การ หน้าที่และภารกิจ และตัวพนักงาน ตลอดจนประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน

และภายนอกองค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระบบการทำงาน กำลังคน วัสดุคิบ การตลาด การแข่งขัน และสภาพแรงงาน อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของโครงการการฝึกอบรมและพัฒนา

1.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อค้นหาตัวประกอบหรือแนวทางที่เหมาะสม หรือมีประสิทธิภาพที่จะอำนวยให้โครงการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยต่างๆ ทั้งในด้านกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ตลอดจนระบบการบริหาร ระบบการจัดการเพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากที่สุด

1.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าโครงการได้ดำเนินไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความคลาดเคลื่อนประการใด การประเมินขั้นนี้จะนำผลไปสู่การประเมินผลขั้นสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อศึกษาจุดเด่น จุดด้อย หรือปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นอย่างไร อะไรเป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดหรือไม่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาและในกรณีที่มีปัญหาอุปสรรคจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ การประเมินในขั้นตอนนี้จึงมีบทบาทในการปรับปรุงการดำเนินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาโดยตรง

1.4 การประเมินผลผลิตหรือการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา (Product valuation) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์จากโครงการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือไม่ การประเมินในลักษณะนี้เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ประเมินผลทันทีเมื่อโครงการฝึกอบรมและพัฒนาสิ้นสุดลงและการประเมินผลแบบติดตามผลหลังโครงการฝึกอบรมและพัฒนาสิ้นสุดลง ซึ่งการประเมินแบบติดตามผลในขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินที่ไม่ควรเกิน 6 เดือน เพื่อวัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างแท้จริง โดยไม่ต้องการให้มีปัจจัยเข้ามามีอิทธิพลต่อผลการฝึกอบรมและพัฒนา

2. การประเมินผลโครงการแบบแฮมบลิน (Hamblin) เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการแบ่งระดับการประเมินผล 5 ระดับคือ

2.1 ระดับ 1 : ปฏิกริยา เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปฏิกริยาต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ปฏิกริยาต่อหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ เวลา เทคนิคการฝึกอบรม และอุปกรณ์การฝึกอบรม หลักการประเมินผลในระดับ 1 เรื่องปฏิกริยา จะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์การประเมินผลปฏิกริยาผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วจึงประเมินผลปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 ระดับ 2 : การเรียนรู้ เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงไร การบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ต้องมีเงื่อนไข 3 ประการ ดังนี้

ก. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความถนัดพื้นฐาน (เขาวัว บุคลิกภาพ ทักษะ ฯลฯ) ที่จะสามารถรับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการได้

ข. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานตรงกับที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ของการฝึกอบรม

ค. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีปฏิภริยาที่ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องชอบการฝึกอบรมและพัฒนา แต่หมายความว่าปฏิภริยาที่มีต่อการฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ อย่างน้อยที่สุดผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะยอมรับการฝึกอบรมนั้นๆ การประเมินผลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องคำนึงว่าการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจเกิดจากอิทธิพลภายนอกการฝึกอบรมและพัฒนาและจากการฝึกอบรมและพัฒนาเองก็ได้ ดังนั้นการประเมินผลจะต้องควบคุมอิทธิพลภายนอกที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาของการเรียนรู้เท่านั้น

2.3 ระดับ 3 : พฤติกรรมในการทำงาน เป็นการประเมินผลเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้วที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากได้เรียนรู้การฝึกอบรมและพัฒนาแล้วมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรบ้างดีขึ้นหรือเหมือนเดิม โครงการฝึกอบรมและพัฒนาโดยส่วนใหญ่ กำหนดวัตถุประสงค์เน้นหนักไปในด้านพฤติกรรมการทำงาน และถือว่าความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมและพัฒนาคือการสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในทางที่ต้องการไม่ว่าจะฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักวิธีการเดินของเครื่องจักร หรือฝึกอบรมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดี หรือผู้ติดต่อสื่อสารที่ดีก็ตาม เป็นการกำหนดจุดประสงค์ในความหมายทางพฤติกรรมและดำเนินการประเมินผลโดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ในการทำเช่นนั้นเพราะคาดว่าเป็นสิ่งดีสำหรับหน่วยงานและองค์กร แต่การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องนี้เป็นการจัดกระทำที่ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา ค่าใช้จ่ายในการประเมินเพราะการศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจเกิดจากการฝึกอบรมเอง หรืออาจไม่ใช่จากการฝึกอบรมและพัฒนาแต่อาจเกิดจากอิทธิพลปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ตรงกับความสามารถ การได้เพื่อนร่วมงานใหม่ที่ทำงานเข้ากันได้ดี การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการได้เงินเดือนสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ก็มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเช่นกัน ผู้ประเมินการฝึกอบรมเรื่องการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงให้มากเพื่อใช้กำหนดการวางแผนการประเมินผลให้เกิดความเที่ยงตรง และเชื่อมั่นได้มากที่สุด

2.4 และ 2.5 ระดับ 4 : องค์กร และระดับ 5 : คุณค่าขั้นสูงสุด การประเมินผลเกี่ยวกับองค์กร เป็นการวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหน้าที่และภารกิจในหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เพื่อให้สามารถประเมินผลในระดับนี้ได้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดประสงค์ขององค์กรจะแตกต่างกันไปตามแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานระดับหัวหน้างานได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพการวัดผลงานและพฤติกรรม



ของความเป็นผู้นำ การประเมินผลจะต้องประเมินเรื่องคุณภาพในแผนกของเขาได้รับการปรับปรุงดีขึ้นหรือไม่ วิธีการปฏิบัติงานของคนงานดีขึ้นหรือไม่ ขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นหรือไม่ อัตราการหยุดงานและการลาออกน้อยลงหรือไม่

การประเมินผลเกี่ยวกับคุณค่าขั้นสุดท้ายควรจะประเมินในเรื่องเกี่ยวกับ

1. การดำรงไว้ซึ่งองค์การ
2. การสร้างเงินส่วนเกิน (กำไร)
3. สวัสดิการของกลุ่มผลประโยชน์
4. สวัสดิการด้านสังคมและหรือการเมือง

การประเมินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับคุณค่าสูงสุดขององค์การ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล เช่น ผลการฝึกอบรมลดสิ่งเสียหาย ความผิดพลาด ของคงคลัง การซ่อมบำรุงรักษา งานนอกเวลา เวลาสำหรับฝ่ายอำนวยความสะดวก ผลของการประหยัดค่าใช้จ่ายสามารถประเมินผลได้ตามวัตถุประสงค์นั้น

ทงฟู ศิริวงศ์ (2536: 125) กล่าวว่า แบบในการประเมินผลการฝึกอบรมสามารถจัดเป็น 3 ส่วนคือ

1. ผู้เข้าอบรมคือ ผู้ที่ต้องการรับการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาอย่างไร ทั้งในด้านทักษะสมรรถภาพ ทักษะคิดต่อการฝึกอบรม
2. การดำเนินการอบรม คือ วิทยากร เนื้อหา เทคนิคที่ใช้ เวลาที่กำหนด สื่อในการฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม
3. ผลที่ได้รับของผู้เข้ารับการอบรม คือ การประเมินหลังการฝึกอบรมแล้วระยะเวลาหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินผลงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม

อำนาจ แสงสว่าง (2540: 312-313) กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าองค์การสามารถใช้วิธีการประเมินผลได้ 4 แบบคือ

แบบที่ 1 ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผล โปรแกรมการพัฒนาแบบนี้ใช้วิธีสอบถามความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตามรายการที่จัดโปรแกรมการฝึกอบรมมากกว่าจะได้รับความเป็นจริง โดยสภาพความเป็นจริงผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะไม่ได้รับการเรียนรู้เลย แต่เป็นการเข้าใจว่าประสบการณ์จากการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งในแบบสอบถามจะมีช่องว่างให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกและแสดงความคิดเห็นอาจจะเป็นการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง โปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## แบบที่ 2 เนื้อหาของการเรียนรู้

องค์การจะใช้แบบทดสอบเพื่อวัดผลว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในโปรแกรมการพัฒนาได้รับการเรียนรู้อะไรบ้าง วิธีการวัดผลซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย คือการใช้การทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pretest) และภายหลังการฝึกอบรมแล้ว (Post test) เป็นการออกแบบไว้เพื่อเป็นการควบคุมกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลต่างระหว่างคะแนนที่ทดสอบก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและคะแนนทดสอบภายหลังที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว จะสามารถอธิบายเป็นเหตุผลได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมนั่นเอง ดังนั้นโปรแกรมการฝึกอบรมที่ดี ผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถทำคะแนนจากการทดสอบก่อนการฝึกอบรมได้คะแนนน้อย แต่ภายหลังฝึกอบรมแล้ว โดยใช้ข้อทดสอบเดิม ผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถทำคะแนนได้มากขึ้น

## แบบที่ 3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

โปรแกรมการฝึกอบรมจะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นโปรแกรมการฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการเรียนรู้ให้มาก และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้มีพฤติกรรมเป็นที่ประสงค์ขององค์การ

## แบบที่ 4 การบรรลุผลสำเร็จ

การประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาเกี่ยวข้องกับ การวัดผลว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกวัตถุประสงค์ในโปรแกรมจะต้องสามารถกระทำการฝึกอบรมจนได้รับผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อวัตถุประสงค์

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 209) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาจะวัดผลที่ได้ออกมาใน 4 ระดับ คือ

- ระดับแรก ปฏิภานของผู้อบรมต่อการฝึกอบรมในขณะที่ทำการฝึกอบรม
- ระดับที่สอง การเรียนรู้ของผู้อบรมต่อเนื้อหาของการฝึกอบรม
- ระดับที่สาม การใช้ทักษะและความรู้ของผู้อบรมเมื่อกลับไปทำงาน
- ระดับสุดท้าย ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมกับผลที่ได้กลับคืนมาขององค์การ

DeSimone and Harris (1998: 176-178) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมมากที่สุด ได้แก่

1. ปฏิภานตอบสนอง (Reaction) เป็นการพิจารณาความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจในระดับใด คาดหวังว่าจะนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างไร

2. การเรียนรู้ (Learning) หลักการสำคัญของการเรียนรู้ คือ ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ถึงสิ่งที่จะทำให้เขาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการทดสอบย่อย (Quiz) และการทดสอบ (Test)

3. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Job Behavior) เป็นการสังเกตว่า ผู้เข้ารับการอบรมถ่ายทอดการเรียนรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาในการปฏิบัติงานหรือไม่ หากผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติเช่นนั้น แสดงว่าการพัฒนานั้นประสบความสำเร็จตามหลักการสำคัญของการพัฒนา

4. ผลลัพธ์ (Results) พิจารณาว่าได้มีการนำผลการเรียนรู้จากการพัฒนามาปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลกำไรมากขึ้น หรือสามารถให้บริการลูกค้ามากขึ้นหรือไม่ พื้นฐานของผลลัพธ์ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางเศรษฐกิจและการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการได้ 2 แบบคือ

1. การประเมินผลเพื่อตัดสินใจโดยพิจารณาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา แนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินการ

2. การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยพิจารณาจาก ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลที่ได้รับจากการพัฒนา

#### กระบวนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดทางการประเมินผล ดังนั้น ในการปฏิบัติเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรม จึงควรดำเนินการให้เป็นกระบวนการ

โสรจ แสนศิริพันธ์ (2526: 70) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลว่าสามารถสรุปได้ดังนี้

1. วางวัตถุประสงค์ และความต้องการ สิ่งที่เราอยากทราบ
2. วางหลักสูตรการอบรม
3. วางวิธีการฝึกอบรมที่จะกระทำ
4. วางหลักประเมินผล
5. ดำเนินการประเมินผล
6. แปลความหมาย หรืออ่านผลที่ประเมินออกมา

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2532: 145-146) อธิบายว่า การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนามี 8 กระบวนการ คือ

1. ศึกษาพิจารณาวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา
2. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาว่า ทำเพื่ออะไร จะประเมินผลใคร อย่างไรและที่ไหน การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. กำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม จะเป็นอะไร และเมื่อไร
4. กำหนดแผนการรวบรวมข้อมูลว่าแบบการประเมินผลเป็นอย่างไร โดยวิธีการอย่างไร
5. สร้างเครื่องมือเช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตการณ์ หรือแบบทดสอบ เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูล
6. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและทรัพยากรอื่น
7. นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดเก็บ บันทึก จำแนกประเภทข้อมูล การประมวลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุป แปลผล
8. เขียนรายงานการประเมินผลเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ แผน โครงการ หลักสูตร วิธีการจัดการ วิทยากร และเอกสารต่างๆ ต่อไป การเขียนรายงานควรเขียนให้กระชับ ตรงประเด็น และอ่านเข้าใจง่าย

คณัฑ เทียนพูน (2537: 119-120) กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลหลักสูตร/โครงการฝึกอบรม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล
2. กำหนดวิธีการประเมินผล
  - 2.1 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ฯลฯ
  - 2.2 กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลว่า ผลการฝึกอบรมในระดับใดถึงจะผ่านตามวัตถุประสงค์
  - 2.3 ความสามารถในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม โดยแบ่งตามระดับคือ การประเมินปฏิกิริยา การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการประเมินผลที่เกิดต่อองค์กรโดยส่วนรวม
3. ดำเนินการประเมินผลตามวิธีการที่กำหนด
4. การวิเคราะห์ผลการประเมิน
  - 4.1 โครงการฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่
  - 4.2 โครงการฝึกอบรมเปรียบเทียบในด้านความคุ้มค่าต่อการลงทุน เช่น ค่าใช้จ่ายทั้งโครงการต่อจำนวนผู้เข้าอบรม

5. สรุปและจัดทำรายงานเพื่อเสนอผู้บริหาร และนำผลที่ผ่านการเสนอแล้วให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบผลนั้น

Donaldson, L. and Seannell, E.E. (1987: 166-168) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลประกอบด้วย

1. เก็บรวบรวมข้อมูล
2. จัดระเบียบและวิเคราะห์ข้อมูล
3. ตีความและสรุปข้อมูล
4. เปรียบเทียบข้อสรุปกับวัตถุประสงค์การพัฒนา
5. บันทึกข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์การประเมิน รูปแบบการประเมิน การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการประเมิน

### วิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะวิธีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้  
 ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 194) กล่าวว่า เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลการประเมินผลที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 วิธี คือ

1. วิธีการสังเกต (Observation Method)
2. วิธีการสอบถาม (Questioning Method)
3. วิธีการวัดผล (Measurement Method)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2534: 4) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนา อาจจะกระทำได้หลายวิธี เช่น การสำรวจความคิดเห็น การใช้แบบทดสอบ PRE-TEST และ POST-TEST การสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลและประเมินผลมาปรับปรุงการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538: 35) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม มี 2 วิธีคือ

1. การใช้ตัวชี้ต่างๆของการปฏิบัติงาน (Work Performance) โดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานก่อนการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานภายหลังที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมแล้ว

2. วิธีเปรียบเทียบ คือ แบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเรียกว่า กลุ่มทดลอง (Experimental group) อีกกลุ่มหนึ่งเรียกว่า กลุ่มควบคุม (Control group) พนักงานทั้งสองกลุ่มจะมีระดับการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ สภาพการทำงาน และการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน กลุ่มทดลองจะได้รับการฝึกอบรม ส่วนกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับการฝึกอบรม หลังจากที่มีการฝึกอบรมได้สิ้นสุดแล้ว กำหนดงานชนิดหนึ่งให้ทั้งสองกลุ่มปฏิบัติ แล้วเปรียบเทียบผลการทำงานของพนักงานทั้งสองกลุ่ม วิธีนี้เป็นวิธีที่ได้ผลที่สุด แต่ส่วนใหญ่แล้ววิธีนี้ยังไม่ค่อยนำออกใช้อย่างแพร่หลาย

นิตา ชูโต ( 2538: 225) กล่าวว่า เทคนิคในการวัดการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจใช้หลายวิธีประกอบกัน ตั้งแต่ติดตามผลพฤติกรรม สังเกต เผื่อ การรายงานจากหัวหน้างาน การประเมินผลรวมของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากสังคม (Sociogram) มีการเปลี่ยนแปลงไป

DeSimone and Harris (1998: 183) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทำ ได้ 5 วิธี ได้แก่

1. การสัมภาษณ์
2. การสอบถาม
3. การสังเกต
4. การทดสอบและเลียนแบบ
5. การศึกษาจากเอกสาร

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสอบถาม การสัมภาษณ์ การศึกษาจากเอกสาร และการวัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก็ได้

#### **การติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะทำให้ทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้นำผลจากการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าหรือไม่

#### **ความหมายและความสำคัญของการติดตามผล**

นักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการติดตามผลไว้ ดังนี้

ชาญชัย ลวิศรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 111) กล่าวว่า การติดตามผล (Follow-up) หมายถึงการวัดคุณค่าและค้นหาความสำเร็จในการฝึกอบรมว่า ภายหลังจากที่ได้ฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกได้นำเอาความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้ผลดีกว่า ก่อนที่จะเข้ารับการฝึกมากน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ซึ่งปกติจะกระทำภายหลังจากที่ผู้เข้าฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง

दनัย เทียนพูน (2537: 126) อธิบายว่า การติดตามผล เป็นกระบวนการที่ดำเนินการภายหลังจากที่โครงการฝึกอบรม/หลักสูตรการฝึกอบรมได้เสร็จสิ้นไปแล้ว ก็จะมีการติดตามผลของโครงการฝึกอบรมนั้นต่อไปอีกในทันทีทันใด หรือทิ้งช่วงไว้ระยะหนึ่ง โดยจะพิจารณาถึงผลกระทบ (Impact) ของโครงการฝึกอบรม ผลพลอยได้หรือผลข้างเคียง (Side-Effect) และหรือการใช้ประโยชน์ (Utility) สิ่งที่ได้จากโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงของผู้เข้าอบรม ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541: 153) กล่าวว่า การติดตามผล (Follow up) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม เนื่องจากผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องติดตามผลของการฝึกอบรมว่า ประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาจากอดีตอย่างไรบ้าง

Stoops and Wahlquist (1958: 191-196) ได้กล่าวถึงการติดตามผลว่า เป็นวิธีสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณภาพและข้อบกพร่องของผู้สำเร็จการฝึกอบรมที่ได้จากการติดตามผล จะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อพิจารณำไปปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการให้ดียิ่งขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ สามารถใช้เป็นข้ออ้างอิงในการฝึกอบรมครั้งต่อไปด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณค่าและข้อบกพร่องในการดำเนินการพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนาครั้งต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โลสรัง แสนศิริพันธ์ (2526: 86) กล่าวว่า การติดตามผลเป็นหัวใจสำคัญที่จะบอกให้เราทราบว่า เขาได้ทำอะไร ไปและนำไปทำอะไรจริงจังกบ้างหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ทั้งนี้ เรามีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการคือ

1. เหน้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้เป็นประโยชน์แก่หน้าที่การงานอย่างไรบ้าง
2. การฝึกอบรมนั้น เป็นผลดีแก่ทางการอย่างไรบ้าง เราควรจะติดตามไปดูแล ช่วยเขาปรับปรุง แก้ไขงานที่เป็นอุปสรรค ไม่เข้ารูปนั้นให้เป็นผล ทั้งนี้ จะเสริมสร้างขวัญ ตัดสินใจ ขจัดปัญหาข้อสงสัยให้หมดไป เพื่อให้เขาเกิดทัศนคติ และทำที่ที่ดี

เจลีเยว บูร์กาคี และสวักิจ ศรีปีดธา (2527: 108) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการติดตามผลก็เพื่อทราบว่ ผู้จบการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้จากการฝึกอบรมมากหรือน้อยเพียงไร การฝึกอบรมได้สนองความต้องการในการเตรียมบุคคลไปทำงานนั้นๆ เพียงไร มีขาดตกบกพร่องเรื่องใด ต้องแก้ไขอะไรบ้าง เป็นต้น

คณั เทียนพุม (2537: 126) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามผลไว้ดังนี้

1. ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือวิธีการในการทำงานของผู้ผ่านการอบรม ซึ่งก็คือการประเมินผลพฤติกรรมนั่นเอง (แต่ทำในรูปแบบการติดตามผล)
2. ศึกษาถึงผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปประยุกต์ใช้ในงานที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับมาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และจัดทำโครงการฝึกอบรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและจัดทำโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### กระบวนการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คณั เทียนพุม (2537: 126-128) กล่าวถึง กระบวนการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าประกอบด้วยดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดตามผล
  - 1.1 ศึกษาจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่พนักงานผู้นั้นผ่านการอบรม
  - 1.2 ศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นจากข้อมูล
    - ก. ในทัศนะ/ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือชั้นขึ้นไป
    - ข. ในทัศนะ/ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา



ค. ในทัศนะ/ความคิดเห็นของพนักงานผู้นั้น

1.3 ศึกษาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น เป็นผลเนื่องมาจากการฝึกอบรมมากนัก  
เพียงใด

1.4 ศึกษาว่ามีเนื้อหาวิชาหรือทักษะอะไรบ้าง ที่จะต้องจัดเสริมให้หรือเพิ่มเติมให้กับ  
พนักงานผู้นั้น หรือเสริมและเพิ่มเติมในหลักสูตรรุ่นต่อไป

2. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการติดตามผล

2.1 จะทำการติดตามจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม หรือ

2.2 จะทำการติดตามจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานของ  
พนักงานผู้นั้น

ทั้งนี้กลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ก็คือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งหมด หรือจะใช้วิธีการสำรวจด้วย  
ตัวอย่าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในด้าน

ก. จำนวนบุคลากร/พนักงานที่จะทำการติดตามผล

ข. ความจำเป็นที่จะต้องใช้ผลการติดตามผล

ค. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

3. การกำหนดร่างหรือแนวทางการติดตามผล

3.1 ศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะทำการติดตามผลจาก

ก. รายงานการประเมินผล

ข. รายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงาน/ตำแหน่งพนักงานที่จะติดตามผล

ค. ผู้จัดหลักสูตรการฝึกอบรม หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2 จากการศึกษาในข้อแรกจึงมากำหนดร่างหรือแนวทางการติดตามผล

ก. อาจอยู่ในรูปแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสังเกตการปฏิบัติงาน

ข. นำโครงการที่พนักงานผู้ผ่านการฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้น สำหรับนำ

กลับไปปฏิบัติว่าจะทำอะไรบ้างนั้นมาเป็นกรอบในการติดตามผล

ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการติดตามผลที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น

3.3 นำร่างหรือแนวทางการติดตามผลที่จัดทำเสร็จแล้ว ไปทดลองใช้หรือให้ผู้  
เชี่ยวชาญดูความเหมาะสมของภาษา และเนื้อหาที่จะติดตามว่าควรปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำไปใช้  
จริงมากนักแค่ไหน เพื่อให้ได้แบบสอบถามหรือเครื่องมือในการติดตามผลที่สมบูรณ์มากที่สุด

4. วิธีดำเนินการติดตามผล

4.1 กำหนดวิธีการติดตามผล

ก. การสัมภาษณ์

ข. การสังเกต

ค. การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ง. ติดตามกำหนดการในหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

จ. ฯลฯ

4.2 กำหนดระยะเวลาในการติดตามผล (หลักสูตรการฝึกอบรมควรเสร็จสิ้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 เดือน - 6 เดือน แต่ทั้งนี้อาจจะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของหลักสูตร)

4.3 ทำการติดตามผลตามวิธีการที่กำหนด

4.4 จดหมายเตือน หรือสัมภาษณ์เพิ่มเติมในกรณีที่ข้อมูลไม่ครบถ้วน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

5.2 กำหนดตารางนำเสนอผลที่ต้องการ

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลตามที่กำหนด ซึ่งอาจทำในรูปอัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าความแตกต่างทางสถิติ ฯลฯ

6. สรุปผลและจัดทำรายงาน

การสรุปผลและจัดทำรายงานต้องคำนึงว่าจะเสนอใคร เช่น ฝ่ายบริหาร หัวหน้า หรือผู้จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เนื่องจากในแต่ละระดับนั้นข้อสรุปและรูปแบบรายงานมีความหนัก-เบาที่แตกต่างกัน

จกกลนี้ ชูติมาเทวินทร์ (2542 : 254) กำหนดกระบวนการติดตามผลไว้ดังนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์ให้เฉพาะเจาะจงและชัดเจนในการติดตามผลแต่ละครั้งว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการติดตามผลครั้งนี้

2. ศึกษาและทบทวนหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการอบรมให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งก่อนติดตามผลทุกครั้ง

3. ถ้าเป็นไปได้ควรเชิญวิทยากรหรือผู้ออกแบบหลักสูตรร่วมในทีมติดตามผลด้วย หรือน้อยที่สุดก็ควรมีการปรึกษาหารือกันเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ใช้ในการติดตามผล

4. ทบทวนภาระงานของผู้เข้ารับการอบรมก่อนที่จะไปติดตามผล เพื่อดูว่าจะมีอะไรที่จะสามารถช่วยให้ผู้เข้าอบรมนำไปปรับใช้กับภาระงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้บ้าง

5. กำหนดวันเวลาที่จะไปเยี่ยมเยียนเมื่อใด และแต่ละครั้งจะไปติดตามผลผู้เข้ารับการอบรมกี่คน ที่ไหนบ้าง และแจ้งให้แต่ละคนทราบล่วงหน้าถึงวัตถุประสงค์ในการไปเยี่ยมเยียนนั้นๆ

6. เตรียมเครื่องมือที่จะใช้ติดตามผล เพื่อใช้ในการบันทึกผลของการเยี่ยมเยียน เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือแบบบันทึกการสังเกตการณ์

7. กำหนดสถานที่ เส้นทางที่จะใช้ การเดินทาง เวลา รวมทั้งสถานที่พัก(กรณีจำเป็นต้องค้างคืน) เพื่อใช้ในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายในการเยี่ยมเยียนแต่ละครั้ง

8. เมื่อได้ข้อมูลจากการติดตามผลดังกล่าวแล้ว ให้จัดกระทำกับข้อมูลที่ได้มาให้เป็นทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในข้อที่หนึ่ง ในกรณีที่เครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่มีการแจกแจงความถี่อาจจะต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเข้าช่วย เช่นการเปรียบเทียบในรูปของร้อยละ หรือการหาตัวกลางเลขคณิต เป็นต้น

9. ควรมีการรายงานผลการติดตามผลทุกครั้ง เพื่อเสนอปัญหาอุปสรรคที่พบและแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรอบรมนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่ กำหนดวัตถุประสงค์ในการติดตามผล กลุ่มเป้าหมาย วิธีการติดตามผล การดำเนินการ การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลจัดทำรายงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการประเมินและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่า การประเมินและติดตามผลเป็นกระบวนการดำเนินการด้วยวิธีต่างๆที่ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้อย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคใดควรปรับปรุงแก้ไขบ้าง

### นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมอาชีวศึกษา

กรมอาชีวศึกษาได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาครูอาชีวศึกษาประจำการไว้ดังนี้ (กรมอาชีวศึกษา, 2540: 44)

1. เพื่อยกระดับครูช่างอุตสาหกรรมและครูวิชาชีพสาขาอื่น ที่ทำการสอนในระดับต่างๆให้สูงขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ วิธีการ ตลอดจนเจตคติและจริยธรรมของความเป็นครู
2. เพื่อสร้างความมั่นใจ ความภูมิใจ ให้แก่ครู-อาจารย์ในการปฏิบัติการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยถือว่ามีสถานภาพเท่าเทียมกัน
3. เพื่อปรับสมรรถภาพครู-อาจารย์ในเรื่องความรู้ ทักษะ และวิธีสอนในแต่ละเรื่อง แต่ละวิชาและระดับให้เป็นแนวทางและมาตรฐานเดียวกัน ครูที่สอนรายวิชาและระดับเดียวกันทั่วประเทศมีศักยภาพใกล้เคียงกัน
4. เพื่อให้ครู-อาจารย์ได้รับประสบการณ์จากงานจริงและการปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ อันก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตระหนักในเรื่องคุณภาพ มาตรฐาน และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานช่างอุตสาหกรรมและวิชาชีพอื่นๆ

5. เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถพัฒนาวัสดุการเรียนการสอนต่างๆ เช่น ใบความรู้ ใบงาน แผนภูมิ แผ่นใส สไลด์-เทป วีดิทัศน์ ฯลฯ ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนในแต่ละครั้ง แต่ละเรื่องได้อย่างมีคุณภาพ
6. เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถพัฒนาอุปกรณ์การศึกษาประเภท Hardware เช่น แผงฝึกประกอบการทดลองสำหรับช่างไฟฟ้าหรืออิเล็กทรอนิกส์ หรือเครื่องมืออุปกรณ์การฝึกสำหรับวิชาชีพในสาขาอื่นๆ
7. เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถวิเคราะห์งาน วิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอน สร้างชุดการสอน และการประเมินผลในวิชาที่ทำการสอน
8. เพื่อร่วมกับสถานประกอบการภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ จัดการฝึกอบรมให้แก่ครู-อาจารย์เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ได้ทันกับการก้าวหน้าของเทคโนโลยี
9. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาครู-อาจารย์ในเรื่องงานผลิต หรืองานโครงการเพื่อให้ใช้ได้ขายได้ มีคุณภาพ มาตรฐาน และตอบสนองนโยบายครบวงจร

### นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กรมอาชีวศึกษาได้กำหนดนโยบายและมาตรการแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) (กรมอาชีวศึกษา, 2539: 4-5) เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพครู-อาจารย์ไว้ดังนี้

1. ให้มีการพัฒนาครู-อาจารย์อย่างมีระบบ ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ โดยมีการพัฒนาตามปกติอย่างน้อย ทุกระยะ 2 ปี และมีการพัฒนาเป็นพิเศษเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในการฝึกอบรมจะเน้นสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกของความเป็นครู และให้ถือว่าการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ของครูด้วย
2. เร่งรัดพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆและมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางเช่นเดียวกับการพัฒนาครู-อาจารย์
3. จัดให้ผลจากการฝึกอบรมและผลงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ เป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนควบคู่กันไป
4. เพิ่มพูนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานให้กับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
5. ส่งเสริมให้ครู-อาจารย์วิชาชีพได้พัฒนาเอกสารการเตรียมการสอน (Lesson Plan) และเอกสารช่วยสอน (Instruction Sheet) ตลอดจนเอกสารประกอบการบรรยาย ตำรา หนังสืออ้างอิงต่างๆ และส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ผู้สอนได้มีประสบการณ์จริงในอุตสาหกรรมด้วยวิธีการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ
6. ร่วมมือกับสถาบันและองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาครู-อาจารย์ รวมทั้งดำเนินการให้สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาเป็นแหล่งพัฒนาครูวิชาชีพให้แก่ประเทศเพื่อนบ้าน

## การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมอาชีวศึกษา

สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา มีภาระหน้าที่หลักในการพัฒนาบุคลากรของกรมอาชีวศึกษาให้มีความรู้ และทักษะทั้งด้านการเรียนการสอนและด้านวิชาชีพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีให้มีคุณภาพเป็นมาตรฐานสากล รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่สถาบันได้ดำเนินการ (อรรถญา สายหมี่, 2543: 22-23) ได้แก่

1. การจัดฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้อบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะ หรือความชำนาญ เกิดทัศนคติ และจริยธรรมที่ดีในการทำงาน รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน

สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการของกรมอาชีวศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้อบรมจึงมาจากสถานศึกษาสังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กองวิทยาลัยเกษตรกรรม และกองการศึกษาอาชีพ

ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้อบรมในแต่ละสาขาวิชานั้น สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้ชำนาญการสาขาต่างๆ หลายสาขา ซึ่งสถาบันฯ ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในหน่วยงานของกรมอาชีวศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรมวิชาการ เกษตร บริษัท โตโยตามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด สถาบันITA (INTERNATIONAL TRAINING AUSTRALIA) และบริษัทผู้ผลิต Software เป็นต้น

นอกจากนี้ได้ใช้เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ในการฝึกอบรมที่มีอยู่ในสถาบันฯ และภายในหน่วยงานต่างๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐ ภาคเอกชน และในสถานประกอบการ เป็นผลให้การดำเนินการจัดฝึกอบรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

สำหรับสถานที่ที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมได้แก่ สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา หน่วยงานภาครัฐ (มหาวิทยาลัยต่างๆ) หน่วยงานภาคเอกชน (โรงแรมและสถานประกอบการ) ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

นอกเหนือจากโครงการฝึกอบรมของกรมอาชีวศึกษาแล้ว สถาบันฯ ยังได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่กรมอื่นๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่นๆ รวมทั้งภาคเอกชนและชาวต่างประเทศตามโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ เช่น ลาว เวียดนาม เป็นต้น

2. การจัดกิจกรรมเสริม เพื่อเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม สถาบันฯ ได้จัดทำวารสารสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และบทความทางวิชาการไปยังสถานศึกษา หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสังกัดกรมอาชีวศึกษา

3. การจัดตั้งระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในสังคมมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาได้พยายามนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้า

มาจัดการศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีจุดเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารและคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน ทั้งในด้านความรู้ จริยธรรม คุณธรรม อีกทั้งยังช่วยพัฒนาบุคลากรและแก้ไขปัญหาในเรื่องกำลังคน สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาได้มองเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีข่าวสาร และได้ดำเนินการติดตั้งระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วอาคารของสถาบันฯ เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ และบุคลากรในสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษา ให้สามารถติดตามค้นคว้าข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนในอนาคต

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สมควรนำมากล่าวไว้ มีดังนี้

อรพินทร์ กุลประภา (2525: 113-117) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการศึกษาคูงานและสังเกตวิธีทำงานว่ายังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และเห็นว่าควรจะได้รับ การสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารมีความเห็นว่าการพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้วแต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อยอยู่ อย่างไรก็ดี ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าควรได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาให้มากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

วรรณ นาคเพชรพูล (2534: 146-150) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครู-อาจารย์ให้ความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ด้าน การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่วนที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การศึกษาคูงานและสังเกตวิธีทำงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาคูงานและสังเกตวิธีทำงาน ส่วนที่มีปัญหาในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536: 106-110) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดงาน / โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน โดยมุ่งพัฒนาครูอาจารย์ร่วมกันทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การประชุมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

สรวง นิลดี (2538: 105-107) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่โรงเรียนจัดได้เหมาะสมแล้ว ได้แก่ การสำรวจข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา การจัดทำแผนงานพัฒนา การกำหนดโครงการ การจัดกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ส่วนสิ่งที่โรงเรียนควรจัดทำหรือปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การชี้แจงความสำคัญในการให้ข้อมูล การสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ด้านการวางแผน และการประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539: 150-157) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานครทุกแห่งมีการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งจัดคือ การประชุมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุดคือการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย

สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรพบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากรเครื่องมือที่

ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผน พบว่าขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร พบว่าขาดแคลนงบประมาณ ขาดบุคลากร และขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สมพร เสวีวัลลภ (2539: 105-110) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการพัฒนาตามขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการจัดประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การปฐมนิเทศ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามแผนงาน/โครงการตามที่กำหนด

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดผู้ชำนาญการในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องบุคลากรไม่มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ,ว่าที่ร้อยตรี (2540: 186-191) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 5 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร กำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและการให้เรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนา การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนาให้มีการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน การศึกษาดูงานและการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำเป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนา นอกนั้นมีการจัดการพัฒนานอกเวลาทำงาน มีกิจกรรมที่จัดเช่น การฝึกอบรม การร่วมสัมมนา การทัศนศึกษา และการศึกษาต่อ ซึ่งมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ ในขั้นประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลโดยเน้นผลสำเร็จของผลการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นประเมินทั้งกระบวนการ จัดให้มีการติดตามผลและรายงานผลการประเมิน



ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้แก่ โครงสร้างองค์การขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานแผน แผนขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบและยังขาดความต่อเนื่อง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหรือใช้เป็นข้อป้อนกลับ ยังปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่า หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการ คือ การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล ส่วนปัญหาที่พบ คือ การขาดงบประมาณในการดำเนินการ การขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนา การประเมินและติดตามผลไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง และบุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนา และไม่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน