

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารต่างๆและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. เทคนิคการพัฒนาบุคลากร
3. โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. สถานภาพของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังต่อไปนี้

दन्य तेयनपुठ ( 2540 : 10 ) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรมี 2 ความหมาย โดยความหมายแรกเป็นเรื่องของการฝึกอบรม(Training) เช่น อบรมในงาน (On-The-Job Training) การจัดการอบรมภายใน (In-House Training) การส่งไปอบรมภายนอก (Off-The-Job Training) และอื่นๆ อีกหลายแบบ หัวใจที่สำคัญมุ่งให้พนักงานหรือผู้เข้าอบรมสามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน (Job Standard) ส่วนอีกความหมายหนึ่งที่กว้างออกไป คือ การพัฒนาบุคลากรในมิติของ (1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) คือ ความหมายของการฝึกอบรมนั่นเอง (2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งจะเน้นเรื่องการวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career and Discussion Planning) และ 3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่ปรัชญาขององค์กรอัจฉริยะ (Learning Organization)

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 135) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอีกโดยมีแนวคิดและหลักการพอสรุปได้ ดังนี้

1. บรรดาปัจจัยการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการบริหาร
3. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น
5. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพงาน และความคิดความชอบ

ไวล์ และ โลเวลล์ (1999 : 35) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพและประสิทธิผลของงานที่ตนเองกำลังกระทำอยู่ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดต่อการพัฒนาบุคลากรด้วยกัน 5 ด้าน ประกอบด้วย การฝึกอบรม ประชุม และสัมมนา การศึกษาต่อและการศึกษาคูงาน การพัฒนาการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนากระบวนการบริหาร

จากความคิดเห็นที่หลากหลายดังกล่าว ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการหรือกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร และเป็นการหาวิธีการให้ความช่วยเหลือและกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรและสังคมสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. เทคนิคการพัฒนาบุคลากร

เทคนิคการพัฒนาบุคลากรมีด้วยกันหลากหลายวิธี อาทิเช่น การฝึกอบรม ประชุม และสัมมนา การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง การพัฒนากระบวนการบริหาร ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

### 1. การฝึกอบรม ประชุมและสัมมนา

**สำนักงานปลัดทบวง (2538 : 164)** กล่าวว่า การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งในเรื่องความรู้ในการทำงาน ทักษะหรือความชำนาญงาน ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็โดยอาศัยการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับ ดังนั้นในการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การฝึกอบรม โดยนำเอาหลักการต่าง ๆ (Principles) ที่ได้มาจากทฤษฎีของการเรียนรู้มากำหนดเป็นเทคนิคในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ จัดไว้ ตลอดจนใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมที่มีอยู่ให้เหมาะสม

**สมคิด บางโม (2540 : 14)** ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนของประสิทธิภาพด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นที่เข้าใจว่า การฝึกอบรมบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม หมายถึง กิจกรรมหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพื่อที่จะ สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 185)** กำหนดว่า ประเภทของการฝึกอบรมที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากร หลังจากได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว หน่วยงานต้องการให้ได้รับการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2542 : 183) ได้กล่าวถึงการฝึก

อบรมก่อนเข้าทำงานว่า มีความหมายเป็นสองนัยด้วยกัน คือ นัยแรก เป็นการฝึกอบรมบุคลากรหลังจากได้ผ่านการสรรหาและการเลือกสรรแล้ว แต่หน่วยงานต้องการให้บุคลากรนั้นได้ผ่านการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน นัยที่สอง เป็นการฝึกอบรมในสถานศึกษาและมหาวิทยาลัยเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงาน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2546 : 12-13) อธิบายว่า การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย ซึ่งแบ่งออกเป็นสองกรณี คือ การฝึกอบรมโดยสถาบันการศึกษาในสถาบันอาชีพ เป็นการเตรียมบุคลากรก่อนเข้าทำงาน เช่น โรงเรียนป่าไม้ โรงเรียนนายอำเภอ เป็นต้น และการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานโดยหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก และจะบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ แต่ให้ได้รับการ ฝึกอบรมก่อนการทำงาน

สรุปว่า การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้สามารถดำเนินการโดยหน่วยงาน เจ้าสังกัดเองหรือสถาบันวิชาชีพอื่น ๆ ก็ได้ และเป็นที่น่าสนใจว่า การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศไทยก็เช่นกัน การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานสามารถดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าสังกัด คือ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานฝึกอบรมสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือสถาบันวิชาชีพอื่นก็ได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) หมายถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่บรรจุใหม่เพื่อให้รู้และเข้าใจในลักษณะของงานและธรรมชาติขององค์การที่ปฏิบัติงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 187) และเสนาะ ดิยาวี (2546 : 119) บันทึกว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีของคนต่อ องค์การ ให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชาช่วยให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่วนสำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 16) อธิบายว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศ หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ในหน่วยงานซึ่งอาจจะบรรจุใหม่หรือโอนย้ายมาปฏิบัติงานใหม่ สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 183-186) อธิบายว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำผู้ที่เข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การทั้งด้านนโยบาย และวัฒนธรรมองค์การ

**สรุปว่า** การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคลากรที่บรรจุใหม่ หรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อเป็นการต้อนรับแนะนำและชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนงานโครงการให้บุคลากรในหน่วยงาน และเป็นที่เข้าใจว่า การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หรือสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยการฝึกอบรมปฐมนิเทศนั้นเป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อแนะนำแจ้งวัตถุประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่บรรจุใหม่หรือโอนย้ายเข้ามาปฏิบัติงานใหม่

### 3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (In-service Training) หมายถึง

การฝึกอบรมบุคลากรภายหลังได้มาปฏิบัติงานในองค์การเรียบร้อยแล้ว ซึ่งบุคคลใดก็ตาม หลังจากที่ได้ลองปฏิบัติงานอยู่ในระยะหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม ในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและการฝึกอบรมหลังจากเข้าทำงานแล้ว เป็นการฝึกอบรมตามความ ต้องการและความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะใช้วิธีการประชุม สัมมนา การประชุม อบรม หรือการสัมมนา เป็นต้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 184) อธิบายว่า การฝึกอบรมหลังการทำงานแล้ว เป็นการอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การ อยู่แล้วเท่านั้น แบ่งออกเป็นสองประการ คือ การฝึกอบรมโดยใช้ลงมือปฏิบัติ (On – the – job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำ ในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองในลักษณะคล้ายของจริง เป็นลักษณะการแนะนำ การทำงาน

**สรุปว่า** การฝึกอบรมหลังการทำงานแล้ว เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น และเข้าใจว่า การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศไทย การฝึกอบรมหลังการทำงานแล้วเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถกระทำได้ โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างสมรรถภาพ ในการทำงานให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยวิธีการประชุม สัมมนา หรืออบรม เป็นต้น

### 4. การอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (Training For Promotion) หมายถึง

การฝึกอบรมให้บุคลากรในกรณีที่สอบคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จากตำแหน่งหรือ ไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง เพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ได้อย่างเหมาะสม สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 155) อธิบายว่า

การฝึกอบรมเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นการฝึกอบรมให้กับผู้ที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้ทราบและเข้าใจ ถึงลักษณะต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง เป็นการสร้างความพึงพอใจ ให้กับองค์กรได้ว่า บุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**สรุปว่า** ในการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการฝึกอบรม ที่มุ่งเน้นการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ลักษณะการฝึกอบรม มีสองลักษณะ คือ การฝึกอบรมเพื่อการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ และ ประสบการณ์ก่อนการเข้ารับตำแหน่งใหม่ และเป็นที่เข้าใจว่า การฝึกอบรมบุคลากร ในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศไทยเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นนั้น สามารถกระทำได้ทั้งสองลักษณะ คือ เพื่อการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์

**การฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ**

**แบบที่ 1** การหาความต้องการจำเป็นที่ปรากฏชัดเจน เป็นความจำเป็น ที่ไม่ต้องค้นหา ถ้ามีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นดำเนินการได้ทันที เช่น เมื่อบรรจุบุคลากร เข้าใหม่ที่มีการขยายงานเพิ่มขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงวิธีผลิต เป็นต้น

**แบบที่ 2** การหาความต้องการจำเป็นที่ต้องค้นหาความต้องการจำเป็น ประเภทนี้จะปรากฏออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์จากปรากฏการณ์นั้นว่า มี สาเหตุอะไรจะแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรมได้หรือไม่ เช่น ผลผลิตตกต่ำ หรือคุณภาพของงาน ต่ำมีการละเลยไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง งานมีความล่าช้า ต้นทุนการผลิตสูง เป็นต้น

**สรุปว่า** การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การที่จะ ต้องค้นหาสถานการณ์และปัญหาของหน่วยงานในการที่จะพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งก็เป็นขั้นตอนที่สำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานมีไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ต้องการจะพัฒนาคนให้เป็นเช่นใดและเพื่อ ประโยชน์อะไร แต่อย่างไรก็ตามทุกหน่วยงานจะต้องวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นของ หน่วยงานนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ขั้นตอนของการ วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติงาน และวิเคราะห์บุคลากรในหน่วยงาน ในทำนองเดียวกันการหา

ความจำเป็นการฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษา ระบบงานในหน่วยงานและวิเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานต่อไป

**สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา (2546 : 30) กำหนดว่า**  
เทคนิคของการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม มีวิธีการดังนี้ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรของการฝึกอบรม
2. การกำหนดขอบเขตของวิชาที่จะฝึกอบรม
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของรายวิชา
4. กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาวิชาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์
5. กำหนดวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม
6. กำหนดรายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็น

**สมชาติ กิจจรยง (2544 : 77) อธิบายเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตร**  
ฝึกอบรมว่า ในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและในการจัดทำหลักสูตรนั้นควรมีรายละเอียด คือ

1. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาและขอบเขตของเนื้อหา
2. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
3. ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา

**สรุปว่า** การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมนั้น จะต้องเป็นหลักสูตรที่สนองตอบต่อความต้องการของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานอย่างแท้จริง โดยต้องให้สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในมหาวิทยาลัยก็เช่นกัน จะต้องสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งและต้องเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและสำนักงานอธิการบดีด้วย

สำหรับวิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่มาหลายชนิดแล้วแต่หน่วยงานจะใช้แบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 167) ได้สรุปวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ ไว้คือ

**5. การประชุมสัมมนา** หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่งผลของการสัมมนาดังกล่าวเป็นเพียง ข้อเสนอแนะผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติเพียงใดก็ได้ สุทธนู ศรีไสย์ (2538 : 15) อธิบายว่า การประชุมสัมมนาเป็นการประชุมกันเพื่อพร้อมใจกันแก้ปัญหาและค้นหาความรู้โดย ผู้เชี่ยวชาญเป็นวิทยากรหรือการประชุมสัมมนา หมายถึง การที่คณะบุคคลที่มีความสนใจ ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมประชุม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

**6. การระดมสมอง** หมายถึง การประชุมเพื่อให้บุคลากรในที่ประชุม ได้ระดมพลังความคิดหรือความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสให้อภิปรายอย่างกว้างขวาง แล้ว สรุปมติที่ประชุมเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2542 : 193) อธิบายว่า การระดมสมอง เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือ แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ สกล คงบุญ (2542 : 19) อธิบายว่า การระดมสมองเป็นการประชุมเล็กๆ ไม่เกิน 15 คน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดง ความคิดเห็นอย่างเสรี ภายใต้อำนาจที่กำหนดจากเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้น เป็นที่เข้าใจว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การฝึกอบรม บุคลากรในสำนักงานกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนและแต่งตั้ง การ ดำรงตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งวิธีการในการฝึกอบรมโดยสรุปมีหกวิธีใหญ่ ๆ คือ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมทางวิชาการ การสาธิต การประชุมสัมมนา และการระดม สมอง และเป็นที่ยอมรับว่า การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาศึกษาธิการอำเภอของสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยก็เช่นกัน ดำเนินการฝึกอบรมตามรูปแบบและ วิธีการที่กล่าวโดยสรุปแล้วข้างต้น

## 2. การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน

**พุดกัทร จันทน์หอมไกล (2546 : 102)** ได้ให้แนวคิดว่าการไปศึกษา อบรมหรือดูงานยังเป็นการช่วยเพิ่มพูนวุฒิแก่ผู้ที่ได้รับการพัฒนาในวิชาชีพด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพครู สำหรับประโยชน์ที่จะได้รับจากการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมดูงาน ได้สรุปไว้ดังนี้



1. การศึกษาต่อเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มวุฒิความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับวิชาชีพครูในระยะยาวตามหลักสูตรของสาขาวิชา ซึ่งจะต้องไปศึกษาที่สถาบันการศึกษาหรือในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหลายวิธี ซึ่งเป็นงานที่ไม่ได้กำหนดตายตัวหรือมีกฎหมายบังคับให้ต้องทำ แต่เมื่อคำนึงถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องหาทางให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ของครู และตัวนักศึกษา ดังนั้น การลาศึกษาต่อของครูอาจจะกระทำได้ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลาศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ. 2528 ซึ่งสามารถลาศึกษาต่อภาคปกติ โดยคัดเลือกสาขาวิชาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบการลาศึกษาต่อ (สิทธิพงษ์ อนุรักษ์กุล. 2546 ; 57)

2. การส่งคนไปฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หน้าที่ในปัจจุบันและอนาคต (สถาบันพัฒนาข้าราชการ. 2545 : 35) โดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งบุคลากรไปอบรมที่สถาบันที่เปิดอบรมเพื่อพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเตรียมบุคลากรไว้ทำหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น จะต้องร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษาหรือหน่วยงานจัดอบรมและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีข่าวสารติดต่อและแจ้งให้ทราบล่วงหน้าอยู่เสมอ

3. การศึกษาคูงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนในการหาบุคลากรไป 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนเตรียมการในการเลือกหน่วยงานหรือสถานที่ที่จะไป โดยคำนึงถึงความร่วมมือที่จะได้รับ และติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานแจ้งวัตถุประสงค์ศึกษาคูงานและรายละเอียดในเรื่องที่จะขอคูงาน

3.2 ขั้นตอนเดินทางไปศึกษาคูงาน จะต้องปฏิบัติในเรื่องของการตรวจสอบรายชื่อ จำนวนผู้ร่วมคณะก่อนเดินทาง ก่อนถึงสถานที่ศึกษาคูงานควรแจ้งให้ผู้ร่วมเดินทางทราบในเรื่องวัตถุประสงค์และเวลาที่ใช้ เมื่อสิ้นสุดการศึกษาคูงานแต่ละจุดควรสรุปวัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้เรียนรู้โดยการเขียนรายงานส่งผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลที่ได้รับ โดยผู้ที่ไปศึกษาคูงานรายงานหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 ; 24-28) ได้กำหนดวิธีการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมคูงานไว้ดังนี้

1. การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมและดูงานภายในประเทศ ให้ปฏิบัติ ตามระเบียบการทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมภายใน ประเทศ พ.ศ. 2528 ซึ่งแยกได้ดังนี้

1.1 การศึกษาต่อภาคปกติจะต้องเป็นไปตามหลักการดังนี้

1.1.1 สาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานในหน้าที่และสาขาที่ ก.พ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

1.1.2 จำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภทให้เป็นไป ตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ

1.1.3 การลาศึกษาภาคปกติจะต้องเป็นไปตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528

1.2 การศึกษาต่อภายนอกเวลาจะต้องเป็นไปตามหลักการดังนี้

1.2.1 สาขาที่จะให้ศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานในหน้าที่และสาขาที่ ก.พ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

1.2.2 การลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

1.3 การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อน จะต้องปฏิบัติตามหลักการดังนี้ ในสาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสาขาที่ ก.พ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

2. การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจะต้องดำเนินการดังนี้

2.1 สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้นจะต้องเป็นประโยชน์สูงสุด ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2 การลาต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

3. การศึกษาดูงาน ขออนุญาตผู้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป โดยเสนอเป็น โครงการซึ่งต้องดำเนินการไปตารางระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการ ไปศึกษา และดูงานในต่างประเทศ

จากการที่กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรม หรือดูงาน ซึ่งหมายถึง ทั้งในและต่างประเทศนั้น ในแนวทางปฏิบัติที่ระเบียบและวิธีการ ดำเนินการตามที่ทางราชการกำหนดเป็นหลักตั้งนั้นผู้ที่จะไปศึกษาอบรมหรือดูงานจึงต้อง ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ระเบียบซึ่งทางราชการกำหนดไว้แล้ว

### 3. การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 28) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำและชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้การแนะนำชี้แจงเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะให้บุคคลได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเป็นวิธีที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานการแนะนำและชี้แจงใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลายกรณี เช่น

1.1 การแนะนำชี้แจงผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่หรือใช้ในกรณีปฐมนิเทศบุคคลใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ไม่มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ อันเนื่องจากบุคคลใหม่มีเพียงคนเดียว หรือ กลุ่มเล็ก ๆ หรือในกรณีที่มีการอบรมปฐมนิเทศแล้วก็จะใช้การแนะนำชี้แจงอีกครั้งหนึ่งก็ได้

1.2 การแนะนำชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งมาตรฐานงานและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้

1.3 การแนะนำชี้แจงในระหว่างการปฏิบัติงานในกรณีที่มีปัญหาหรือเห็นว่า ควรจะให้แนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้น การชี้แจงกรณีนี้อาจจะเรียกว่าการนิเทศงานก็ได้

1.4 การแนะนำชี้แจงหลังการปฏิบัติงานเพื่อย้ำให้เกิดความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น

1.5 การแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกรณีอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการแนะนำชี้แจงเป็นวิธีสื่อความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดในหน่วยงาน

2. การประชุมชี้แจง ซึ่งหมายถึง การประชุมชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ส่วนมากจะใช้เฉพาะการใช้ข่าวสารหรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในเรื่องการดำเนินงาน แผนงานมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ในการประชุมชี้แจงจะต้องมีการวางแผนในการดำเนินการประชุมชี้แจง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**3. การสอนงาน** หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่หรือกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมในอันที่จะ ปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป การสอนงานมีวิธีการคล้าย ๆ กับการเรียนการสอน โดยจะต้อง ดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

3.1 การวางแผนการสอนหรือการเตรียมการสอน โดยผู้สอนจะต้อง เตรียมการสอนเพื่อที่จะให้ใดผลเต็มที่

3.2 การดำเนินการสอน โดยจะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ สอน ที่เห็นว่า เหมาะสม เช่น วิธีการที่แบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นขั้นตอนเพื่อสะดวกแก่การจดจำและปฏิบัติ

3.3 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัติ

3.4 การติดตามผลและประเมินผล ได้แก่ การพิจารณาหรือประเมินว่า ได้ปฏิบัติงานถูกต้องหรือเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

**4. การปฏิบัติงานหรือการทดลองปฏิบัติงาน** หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองงานเพื่อให้ได้ปฏิบัติถูกต้องและมีความชำนาญขึ้น การฝึก ปฏิบัติงานหรือการทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและ มักที่จะต้องดำเนินการต่อจากการสอนงานหรือการแนะนำชี้แจง

**5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ** หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ ถ้าหากจะมอบหมายงาน ให้เกิดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญและประสบการณ์ขึ้น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ สามารถดำเนินการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

5.1 มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคคลนั้นให้เป็นไปตามลำดับของการ เรียนรู้ เช่น จากเรื่องง่ายไปยังเรื่องที่ยาก หรือจากเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา หรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ใช้ความคิดพิจารณา

5.2 ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจงหรือ สอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยในการมอบหมายงานนั้นจะต้องมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติเข้าใจในวิธีการทำงาน ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่ามอบ ให้ทำอะไรอย่างไร

5.3 นอกจากมอบหมายงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานดังกล่าว เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่ต้องการให้พัฒนาความสามารถต่อไปได้อีกด้วย เช่น มอบให้ทำงานแทนหัวหน้างาน มอบให้เพื่อจะไปเป็นวิทยากรในการบรรยายหรือมอบงานพิเศษอื่น ๆ ให้ ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายงานแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและสนใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ประกอบกับการให้คำแนะนำและชี้แจงหรือการสอนงาน หรือให้คำปรึกษาแล้วก็ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นเป็นต้น

5.4 การมอบงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น จะต้องมีการมอบหมายงานที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จหรืออีกนัยหนึ่งต้องการความสำเร็จ เป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากร ให้ไปร่วมประชุมสัมมนาในวงวิชาชีพหรือวิชาการ สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ไม่ควรมอบงานให้มากเกินไป หรือไม่ควรมอบงานให้เป็นการทำลายบุคคล เป็นต้น

5.5 เมื่อมอบงานแล้วจะต้องมีการคอยดูแล กำกับ ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ปรึกษา จนกระทั่งงานสำเร็จ และเมื่องานได้ปฏิบัติสำเร็จแล้ว ก็ควรนำมาอภิปราย หรือพิจารณากันระหว่างผู้มอบกับผู้รับ เพื่อเป็นการพิจารณาหรือประเมินความสำเร็จของงานและควรชมเชยผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไปและหากมีปัญหาข้อผิดพลาดก็ควรแนะนำให้แก้ไข ไม่ควรตำหนิให้เสียหาย อันเป็นการทำลายขวัญมากกว่า การสร้างหรือพัฒนาบุคคล

6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำหรือปรึกษาในการปฏิบัติงานในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำแนะนำปรึกษานี้จะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้ อย่างหนึ่ง และจะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยปกติแล้วนั้นการแนะนำปรึกษาจะต้องดำเนินการเป็นสามรูปแบบคือ แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน แนะนำปรึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะ เช่น ศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

7. การจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาหรือจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคคลได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำ ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานไว้วิธีหนึ่ง การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการได้อย่าง

กว้างขวางและสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือการปฏิบัติงานและสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้นถ้าหากหน่วยงานในระดับสูง เช่น ระดับกรม กอง จัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่าเพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานในระดับต่าง ๆ อาจจัดทำได้ด้วย โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวกับงานนั้นโดยตรง เอกสารที่จะต้องจัดหาหรือจัดทำ ได้แก่

7.1 เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงาน ทั้งในระดับ กรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะต้องทราบ

7.2 เอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

7.3 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

7.4 เอกสารที่เป็นข่าวสารหรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อแจ้งให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทราบ และเป็นสื่อในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือน วารสาร คุรุสัมพันธ์ แรงงานสัมพันธ์

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนเดียวกัน เป็นต้น ส่วนการปรับปรุงหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจช่วยให้บุคคลเลิกการพัฒนาได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคคลซึ่งได้รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในโอกาสต่อไป

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคคลได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นกับจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้น เป็นวิธีการปกติที่อยู่ในกระบวนการบริหาร แต่โดยมากมักจะไม่นำถึงว่าได้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลไปด้วย เช่น การแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจง การมอบหมายงาน

การสับเปลี่ยนหน้าที่ การโยกย้ายงาน เหล่านี้เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลได้รับการพัฒนาดีกว่ากระบวนการฝึกอบรมหรือการพัฒนาโดยวิธีอื่นใดเสียอีก

อาทิตย์ สังข์วรรณะ (2539 : 11-12) เสนอวิธีการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรว่าทำได้ 7 วิธี พอสรุปได้ดังนี้

1. การอ่าน หรือแสวงหาความรู้จากการฟัง เช่น ฟังปาฐกถา ฟังการบรรยาย ฟังการอภิปราย เป็นต้น การค้นคว้าหรือศึกษาทางด้านวิชาการหรืออาชีพ ทำได้หลายรูปแบบ เช่น เขียนหรือแต่งตำรา เขียนบทความทางวิชาการ เขียนเรื่องที่ตนสนใจหรือเรื่องงานที่ปฏิบัติ เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในหน้าที่ คือ วิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงเวลาหนึ่ง และวิธีนี้จะช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น จะทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น

3. การทำวิจัย เป็นการแสวงหาความจริงจากข้อมูลที่มีอยู่โดยอาศัยเทคนิคการวิจัยที่เป็นขั้นตอนเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเสนอความคิดเห็นเป็นการพัฒนาตนเองให้รู้จักให้ความคิดอย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้สามารถทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การไปสังเกตหรือดูงานในหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติในการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น เกิดการเปรียบเทียบจุดดีจุดด้อยของงานที่ตนปฏิบัติงานที่ได้ไปพบเห็นและเรียนรู้

5. การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นวิธีการพัฒนาตนเองโดยลงมือปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ได้เรียนรู้และเข้าใจงานที่จะต้องรับผิดชอบ มีโอกาสที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน

6. การฝึกงาน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานที่ส่งคนไปฝึกนั้นมีความชำนาญทางด้านนั้น ๆ

7. การติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตัวเอง ในระหว่างการทำงานทุกชั้นทุกอย่าง ควรมีการติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้าของตัวเองเพื่อปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

#### 4. การพัฒนาตนเอง

**สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 46-48)** ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเองว่า เป็นการที่บุคลากรพัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง หรือ การที่หน่วยงานจัดให้บุคลากร ได้พัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งในการพัฒนาความสามารถด้วยตนเองนี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2542 : 321) บันทึกไว้ว่า การพัฒนาตนเองคือ พื้นฐานของการพัฒนาทั้งหมด หมายความว่า แรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนา และความต้องการศึกษามีความหมายขึ้นมาก่อนจะมีกระบวนการพัฒนา ความพยายามที่จะจัดให้มีหรือเกิดขึ้นของกระบวนการพัฒนานั้นจะมาจากความสนใจและความต้องการของพนักงานแต่ละคน หน้าที่ของหัวหน้างานและองค์กร คือ การจัดบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะพัฒนาตนเอง โดยการให้โอกาส ให้ข่าวสาร ให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนโดยตรง

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งนำเสนอมาในตอนต้น เป็นที่เข้าใจว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคลากรใช้วิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้นด้วยตนเอง ตลอดจนเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ทั้งในการปฏิบัติหน้าที่การงานและผลดีต่อตนเองด้วยการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการนำเทคนิคทางการบริหารมาใช้โดยผู้บริหารดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ

#### 5. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

**สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 34)** ได้เสนอไว้ 3 เทคนิควิธี คือการบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม เทคนิควิธีควบคุมคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งรู้จักกันโดยทั่วไปว่า MBO การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์เป็นระบบบริหารอย่างหนึ่งที่มุ่งเป้าหมายหรือผลสำเร็จเป็นหลักในการบริหาร คือ หน่วยงานทุกระดับจะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สอดคล้องกัน ให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้ทราบเป้าหมายของหน่วยงานทุกระดับ และทราบ



เป้าหมายในการทำงานของคนว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตน และหน่วยงานระดับต่าง ๆ นั้นอย่างไร การบริหารโดยยึดเป้าหมาย มีหลักการให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดเป้าหมายของตนในการปฏิบัติงาน (สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา. 2545 : 34) การที่บุคคลได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงานและได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่งด้วย

สำนักส่งเสริมและพัฒนาศึกษานักศึกษา (2546 : 34) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกันและปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะการที่บุคคลได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงานจะได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจได้เป็นอย่างดี

ดรักเกอร์ (ประถม แสงสว่าง. 2547 : 131 ; อ้างอิงมาจาก Drucker) ได้กล่าวว่า การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารงาน ซึ่งอยู่บนรากฐานของการทำงานแบบควบคุมตนเอง และมุ่งที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรทุก ๆ ระดับ ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการไปตามเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง

แมกเกรเกอร์ อาจิริส และเฮร์ซเบิร์ก (ประถม แสงสว่าง. 2547 : 131 ; อ้างอิงมาจาก McGregor , Agyris and Herzberg) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการบริหารงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการงู้อึ้งใจขึ้น และผลักดันให้สมาชิกขององค์กรนั้น ๆ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยความพึงพอใจ เพื่อส่วนตัวและองค์กร

จากที่กล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์ก็คือการที่บุคคลในหน่วยงานได้ร่วมกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกัน และการรับทราบเป้าหมายของหน่วยงานในแต่ละระดับ ซึ่งทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ ดังนี้ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร หากฝ่ายบริหารได้ให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง และเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหาร ตามวิธีที่จะช่วยให้มีการนำไปใช้ปฏิบัติงานทั่วไปในระดับ

ต่าง ๆ ของกิจการจะต้องพยายามระบุดัชนีประสงค์ให้ชัดเจน นั่นคือ ผลงานต่าง ๆ ต้องสามารถระบุออกมาเป็นตัววัดที่สามารถวัดได้ ต้องมีกำหนดเวลา ต้องเป็นที่เข้าใจได้ง่าย รวมทั้งต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทายความสำเร็จด้วย

จะต้องมีการพบปะเพื่อปรึกษากันโดยไม่ขาดแคลน ทั้งนี้เพราะการบริหารโดยยึดหลักวัตถุประสงค์จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานที่กำหนดไว้ ซึ่งหากแม้มีการทะเลาะไม่ทำตามขั้นตอน ก็จะส่งผลให้สภาพการบริหารงานกลับไปสู่กิจกรรมรายละเอียดอีกครั้ง

จะต้องมีศรัทธาในตัวบุคคล นั่นคือต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งการต้องให้ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนถ่ายทอดประสบการณ์ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเติบโต และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองมากขึ้น

ประโยชน์ของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1. ช่วยให้เป้าหมายในระดับต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับกันจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง ในองค์กร ซึ่งทำให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับที่จะปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้เป้าหมายย่อยในระดับต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันและเสริมต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้ดี

2. การมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัดช่วยอำนวยความสะดวกให้การจัดเตรียมกิจกรรมเพื่อการทำงานต่าง ๆ ในแต่ละจุดเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ส่งเสริมให้มีความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น เพราะตามวิธีการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์จะบังคับให้ทั้งสองฝ่าย ต้องมีการติดต่อและปรึกษางานระหว่างกันตลอดเวลา

4. เป็นเครื่องมือส่งเสริมและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานจะมีอิสระที่จะนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

5. ช่วยลดรายละเอียดของการควบคุม ทั้งนี้เพราะวิธีการติดตามและทบทวนผลงานจะมีการกระทำเป็นครั้งคราว และวัดผลโดยดูถึงเป้าหมายเป็นหลัก การติดตามและรายงานที่เป็นรายละเอียด จึงสามารถยกเลิกไปได้ กระบวนการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ประกอบด้วยขั้นต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายผลงานขึ้นมา

## 5.2 การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่าง

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

### 5.3 การติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นครั้งคราวตามขั้นตอน

ตามขั้นนี้ เริ่มแรกสุดผู้บริหารจะให้ผู้ปฏิบัติงานร่างข้อเสนอวัตถุประสงค์ที่เป้าหมาย ผลการทำงาน โดยมีการแจ้งเป้าหมายผลสำเร็จที่จะทำได้ตามกำหนดระยะเวลานำเสนอ วัตถุประสงค์ให้กับผู้บังคับบัญชาพิจารณา จากนั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะ ร่วมกันปรึกษากันจนกระทั่งได้ข้อตกลงของวัตถุประสงค์ที่เห็นชอบด้วยกัน ทั้งสองฝ่าย และ จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปดำเนินการปฏิบัติด้วยตนเอง และเมื่อได้มีการปฏิบัติ ไประยะหนึ่งตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งสองฝ่ายก็จะนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ทำได้มาทบทวน ดูความสำเร็จ ซึ่งอาจจะมีการแก้ไขหรือทบทวนวัตถุประสงค์ให้ตรงกับความเป็นจริงก็ได้ ในขั้นสุดท้ายก็คือ เมื่อการปฏิบัติงานได้สิ้นสุดลง ผู้ปฏิบัติงานก็จะสรุปผล แสดงรายงาน เกี่ยวกับผลงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จต่าง ๆ ที่ทำได้ และอธิบายถึงสาเหตุของการ เกิดอุปสรรคใด ไม่สามารถทำได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับ รายงานผลแล้วก็จะเข้ามาร่วมปรึกษาหารือและพิจารณาเหตุผลต่าง ๆ ของผลงานที่ประเมินได้ โดยจะมีการซักถามและเปิดโอกาสให้มีการชี้แจงกัน ซึ่งเป็นการสิ้นสุดของขั้นตอนการจัดการ โดยยึดวัตถุประสงค์สำหรับรอบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งการดำเนินงานในระบบต่อไปก็จะทำนอง เดียวกันอีก

กล่าวโดยสรุปวิธีบริหาร โดยเป้าหมายที่กล่าวมาแล้วนี้จะมีส่วนช่วยใน การพัฒนาบุคลากรกล่าวคือ จะทำให้หัวหน้างานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมาย แนวทางของหน่วยงานของตนและเป้าหมายของตนเองได้อย่างดีและลึกซึ้งกว่าที่แจ้งตามปกติ นอกจากนั้นการที่บุคคล ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานก็จะ ได้ทำความเข้าใจและ แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานในแนวทางที่ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยจะส่งผลให้บุคคล ได้พัฒนาทั้งความรู้ ความชำนาญ ความเข้าใจ หรือทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

## 2. การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (Participation Management) หรือ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ บริหารในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการติดตาม และการประเมินการปฏิบัติงาน (สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา. 2545 : 35)

ได้ให้แนวความคิดในการพัฒนาบุคลากร นอกจากให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรด้วย เป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากร

วิธีการดำเนินการบริหาร โดยมีส่วนร่วม (สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา. 2545 : 30) ได้เสนอวิธีการไว้ดังนี้

1. จัดให้มีการบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของคณะกรรมการการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ
2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้นำทีมหรือประชาชน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุดให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุดให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีมและหัวหน้างานแบบหัวหน้าทีม
3. ในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานในกิจกรรมหรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน ให้ระบบร่วมกันปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมกันดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน ซึ่งนอกจากส่งผลให้การทำงานได้ผลสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหาร โดยมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบหนึ่งซึ่งจัดรูปแบบการบริหารในลักษณะทีมงานการบริหาร หรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ ซึ่งจะระบบที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและร่วมกันปฏิบัติงานมีความแข็งแกร่ง และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้บุคคลได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเทียบเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคคลทางหนึ่งด้วย

### 3. เทคนิควิธีควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) หรือกลุ่ม

คุณภาพงานหรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า Q,C หรือ Q,C,C ซึ่งหมายถึง วิธีการทำงานที่จะทำให้ผลผลิตสูงขึ้นวิธีการนี้ในประเทศญี่ปุ่นจะทำโดยการจัดคนงานสองคนถึงสามคนให้ทำงานเป็นกลุ่มถาวร เพื่อศึกษาปัญหาทางด้านการผลิตหรือบริการ กลุ่มคุณภาพนี้จะทำการเก็บรวบรวมสถิติที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นก็จะวิเคราะห์ข้อมูลพิจารณาสาเหตุของข้อมูลพร้อมกับเสนอแก้ไข ซึ่งในกรณีที่ปัญหาและวิธีการแก้ไขอยู่ในขอบเขตของกลุ่มคุณภาพแล้ว สมาชิกของกลุ่มนี้จะลงมือดำเนินการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ตามคำชี้แนะของตนเองให้ลดลงไปภายในกลุ่มของตนเองที่สามารถจะแก้ไขปัญหาลุ่่วงไปด้วยกลุ่มของตนเองนี้ หากทำสำเร็จได้โดยมากจะมีการยกย่องหรือให้รางวัลต่อความสำเร็จที่ทำได้ ทั้งนี้ชนิดของรางวัลที่จะให้อะไรนั้นขึ้นอยู่กับความสำคัญหรือขนาดของความสำเร็จที่กลุ่มทำได้

การบริหารแบบญี่ปุ่นนี้มีจุดเน้นพื้นฐานที่กลุ่มคุณภาพเป็นสำคัญ โดยหวังว่าจะได้รับข้อดีจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประการต่าง ๆ คือ ช่วยให้การปรับปรุงและพัฒนาางานของกิจการได้ดี ให้ความสำคัญต่อกัน และสร้างบรรยากาศความสุข ความร่าเริงที่เอื้ออำนวยให้คนรักการทำงานและให้มีการพัฒนาความสามารถของมนุษย์อย่างเต็มที่

หลักยึดถือปฏิบัติของ Q, C, C สุรจิตร สารบรรณ (2538 : 246-247) ได้สรุปหลักการของคิวซีได้ดังนี้คือ ต้องไม่ขัดกับนโยบายของหน่วยงานต้องสามารถทำเองได้ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง เทคนิคคิวซีเป็นเทคนิคที่เกิดผลมาจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานสูง โดยการเกิดจากการร่วมมือกันโดยความสมัครใจ และการให้โอกาสได้มีส่วนร่วมกันพิจารณาหรือแก้ไขปัญหายของหน่วยงานอย่างจริงจัง โดยหน่วยงานทุกระดับในการสนับสนุน ทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานและผลงานของหน่วยงานให้ได้ผลสูงขึ้นด้วยวิธีการดำเนินการในการจัดกิจกรรมคิวซี (สำนักนิเทศและพัฒนา มาตรฐานการศึกษา. 2545 : 39) ได้เสนอวิธีการดำเนินการไว้ดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่ม การจัดตั้งกลุ่มในแต่ละกลุ่มควรมีสมาชิกไม่เกินสิบคนแล้วเลือกผู้นำกลุ่ม ซึ่งผู้นำกลุ่มนี้อาจจะสลับเปลี่ยนกันเป็นผู้นำกลุ่มก็ได้ ในการจัดตั้งกลุ่มจะมีการตั้งชื่อกลุ่ม สัญลักษณ์ของกลุ่ม และคำขวัญประจำกลุ่มด้วย และต้องมีที่ปรึกษาคิวซีผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการประสานงานและเป็นที่ปรึกษาคิวซีอีกที่ดั่งขึ้น

2. การปรึกษาวิธีการทำกิจกรรมและการใช้เทคนิคคิวซี โดยผู้นำกลุ่มจะชี้แจงแนวทางในการทำกิจกรรม ให้แก่สมาชิกกลุ่มเข้าใจ ให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับ

การตั้งชื่อกลุ่ม สัญลักษณ์กลุ่ม คำขวัญประจำกลุ่ม และกฎกติกาต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมกลุ่ม เช่น การอภิปรายกลุ่มจะต้องใช้เหตุผลที่มาจากข้อเท็จจริง การพูดจะต้องพูดเฉพาะประเด็นปัญหาและทุกคนต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน สำหรับการนัดหมายการประชุม ซึ่งต้องให้ทุกคนพร้อมและกำหนดเวลาที่ประชุมสัปดาห์ละกี่ครั้ง วัน เวลาใด

3. การเริ่มดำเนินการกิจกรรมวิธี คือ การเลือกหัวข้อปัญหาในการทำควิซ และการตั้งเป้าหมายในการแก้ปัญหา

4. การลงทะเบียนในกิจกรรมควิซ หลังจากที่ได้เลือกหัวข้อปัญหาและเป้าหมายของปัญหาแล้ว จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้ประสานงานควิซทราบเพื่อแจ้งให้หน่วยงานทราบต่อไป

5. การกำหนดแนวทางปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติจะดำเนินการตามวัฏจักรเดิมหรือโดยกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การวางแผน (P) Plan ได้แก่

1. การเลือกหัวข้อปัญหา
2. การตั้งเป้าหมาย
3. การกำหนดประชุม
4. การกำหนดการมอบหมายหน้าที่แต่ละคน
5. การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

**ขั้นที่ 2** การลงมือทำหรือลงมือปฏิบัติ (D) Do ได้แก่

1. การดำเนินการประชุมตามกำหนด
2. การกำหนดค้นหาสาเหตุของปัญหา
3. เก็บข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในการกำหนดสาเหตุ
4. ปฏิบัติตามที่ค้นพบสาเหตุมา
5. หาทางแก้ไขปรับปรุงให้ได้ผลตามเป้าหมาย

**ขั้นที่ 3** การตรวจสอบ (C) Check คือการตรวจสอบ ได้แก่

1. เก็บข้อมูลหลังจากการแก้ไขปรับปรุงแล้ว
2. นำข้อมูลมาประเมินเทียบกันก่อนการแก้ปัญหาและ

เทียบกับเป้าหมาย

**ขั้นที่ 4** ดำเนินการ (A) Action คือการกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่

1. แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ค้นพบ
2. ปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน
3. ปรับปรุงอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงาน
4. วางมาตรการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นมาอีก

หากได้ดำเนินการครบทั้งสี่ขั้นตอนแล้ว แต่ยังไม่ได้ผล

เป็นที่น่าพอใจของกลุ่มก็ให้ดำเนินการเริ่มต้นวัฏจักรเดิมหรืออีกเรื่อย ๆ จนกระทั่งเกิดความพอใจ

6. การปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ซึ่งเมื่อได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้วก็จะดำเนินการตามขั้นตอนนั้น โดยใช้เทคนิคคิวซี

7. สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลเมื่อดำเนินการตามขั้นตอน และสามารถแก้ปัญหาได้แล้วก็สรุปผลการปฏิบัตินั้น รายงานต่อคณะกรรมการคิวซีของหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาโดยสรุป เทคนิคคิวซีเป็นวิธีการทำงานที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันเองอย่างเป็นระบบ ภายใต้การสนับสนุนของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้ลดปัญหาและทำให้งานมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งทำให้อุบัติการณ์เกิดการพัฒนาในการทำงานร่วมกัน

ไวลด์ และ โลเวลล์ (Wile & Lovell. 1999 : 47 – 51) ได้อธิบายความหมายของเทคนิคการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ จะสามารถเพิ่มศักยภาพตลอดจนประสิทธิภาพของตนเองและกับองค์กรนั้น ๆ ได้ พวกเขาจะต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจทั้งหมด 5 ด้าน อันได้แก่

#### 1. การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ประชุมและสัมมนา

การฝึกอบรม ประชุมและสัมมนา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญและความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วนำเอาองค์ความรู้ใหม่มาปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพแบ่งสาระของขั้นตอนการฝึกอบรมมี 2 ประการ คือ

1.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1.1 การติดต่อสถานที่ฝึกอบรม

**สรุปว่า** การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อและศึกษาดูงาน ซึ่งหมายถึงทั้งในและต่างประเทศนั้นในแนวทางปฏิบัติและวิธีการดำเนินการควรแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการและเลือกสถานที่ และขั้นตอนเดินทางไปศึกษาดูงาน

### 3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

หมายถึงการที่หน่วยงานมีการจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ หรือความชำนาญจากการปฏิบัติงาน ได้แก่

3.1 การประชุมชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำและชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้

3.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองงานเพื่อให้ได้ปฏิบัติถูกต้องและมีความชำนาญขึ้นหรือการทดลองปฏิบัติงานนั้นโดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและมักที่จะต้องดำเนินการต่อจากการสอนงานหรือการประชุมชี้แจง

3.3 การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาได้เช่นเดียวกันเนื่องจากบุคคลซึ่งได้รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในโอกาสต่อไป

3.4 การโยกย้าย หมายถึงการย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคคลได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น

**กล่าวโดยสรุป** การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้นเป็นวิธีการปกติที่อยู่ในกระบวนการบริหารแต่โดยมากมักจะไม่นับถึงว่าได้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลไปด้วย และยังเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลได้รับการพัฒนาดีกว่ากระบวนการฝึกอบรมหรือการพัฒนาโดยวิธีอื่นใดเสียอีก

4. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคลากรพัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเองซึ่งเกิดจากแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนา และความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนจะมีกระบวนการพัฒนา ความพยายามที่จะจัดให้มีหรือเกิดขึ้นของ



กระบวนการพัฒนานั้นจะมาจากความสนใจและความต้องการของแต่ละคนแบ่งออกเป็น 4 วิธี  
พอสรุปได้ดังนี้

- 4.1 การอ่าน หรือแสวงหาความรู้จากการฟังเช่น ฟังการบรรยาย  
ฟังการอภิปราย เป็นต้น
- 4.2 การทำวิจัย เป็นการแสวงหาความจริงจากข้อมูลที่มีอยู่โดยอาศัย  
เทคนิคการวิจัยที่เป็นขั้นตอนเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเสนอความคิดเห็น  
เป็นการพัฒนาตนเองให้รู้จักให้ความคิดอย่างเป็นระบบ
- 4.3 การไปสังเกตหรือดูงานในหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
ความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติในการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น
- 4.4 การติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของ  
ตัวเองในระหว่างการทำงานทุกชั้นทุกอย่าง ควรมีการติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้า  
ของตัวเองเพื่อปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

สรุปว่าการพัฒนาตนเองเป็นการที่บุคลากรใช้วิธีการเพิ่มพูนความรู้  
ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้นด้วยตนเองตลอดจนเกิดการเรียนรู้  
เกี่ยวกับตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งในการปฏิบัติหน้าที่การงานและผลดีต่อตนเอง

## 5. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การสร้างบรรยากาศ  
แห่งการบริหารเพื่อสนับสนุนให้เกิดการงู้งงใจขึ้น ตลอดจนผลักดันให้สมาชิกขององค์กรนั้นๆ  
มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยความพึงพอใจ โดยหวังว่าจะได้รับข้อดี  
จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประการต่าง ๆ คือ ช่วยให้การปรับปรุงและพัฒนาางานของ  
กิจการได้ดี ให้ความสำคัญต่อคนและสร้างบรรยากาศความสุข ความร่าเริงที่เอื้ออำนวยให้  
คนรักการทำงานและให้มีการพัฒนาความสามารถของมนุษย์อย่างเต็มที่แบ่งออกเป็น 2 วิธี  
ดังนี้

- 5.1 จัดให้มีการบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ มีการบริหาร  
ในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของคณะกรรมการการบริหาร โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ
- 5.2 ในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานในกิจกรรมหรือในเรื่องสำคัญ ๆ  
เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

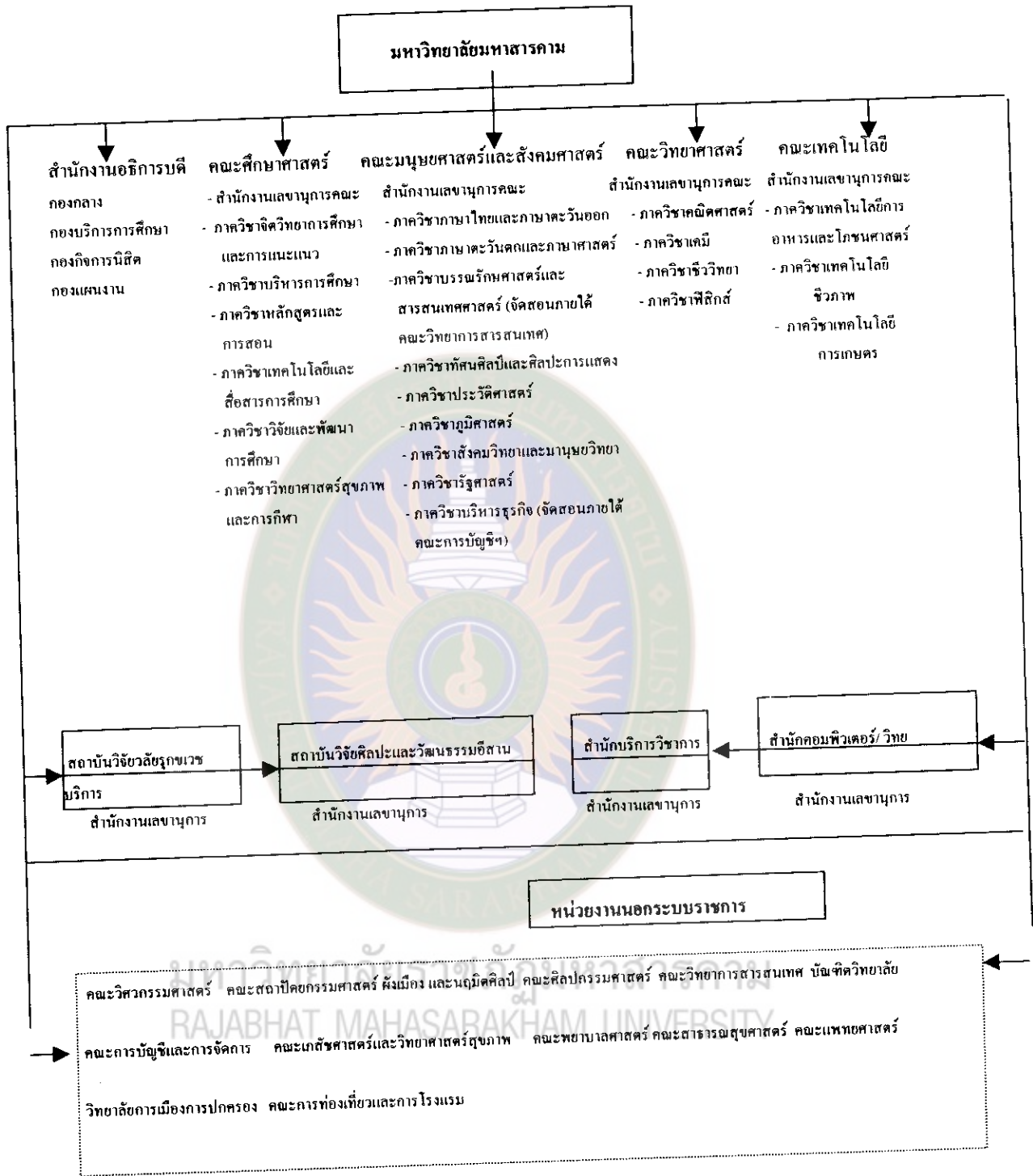
ให้ระบบร่วมกันปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมกันดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน ซึ่งนอกจากส่งผลให้การทำงานได้ผลสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

### กล่าวโดยสรุป วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารนี้

จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากรกล่าวคือจะทำให้หัวหน้างานในระดับต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายแนวทางของหน่วยงานของตนและเป้าหมายของตนเองได้อย่างดีและลึกซึ้งกว่าซึ่งแจ้งตามปกติ นอกจากนั้นการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานก็จะได้ทำความเข้าใจและแสวงหาวิธีการที่จะปฏิบัติงานในแนวทางที่ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยจะส่งผลให้บุคคลได้พัฒนาทั้งความรู้ความชำนาญความเข้าใจ หรือทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

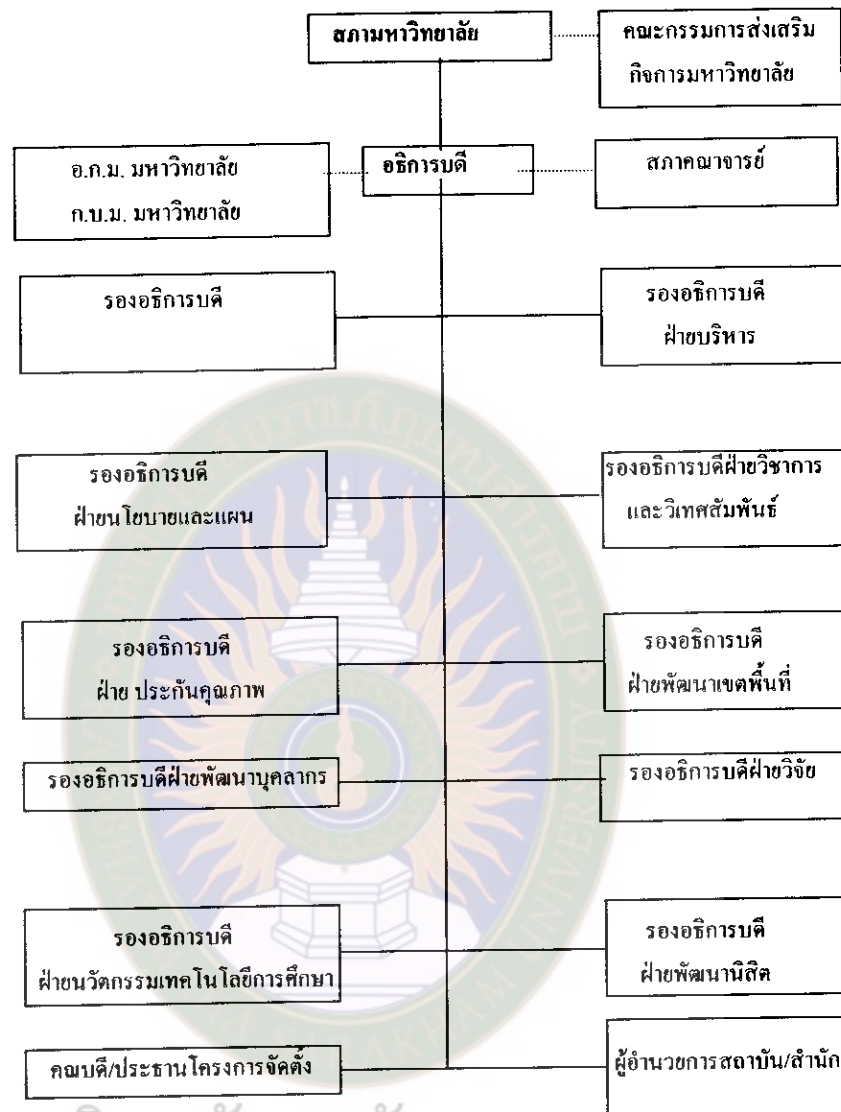
### 3. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยมหาสารคามถือกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2511 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะขยายการศึกษาชั้นสูงไปสู่ต่างจังหวัด เริ่มแรกตั้งอยู่ที่ 269 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ 197 ไร่ ต่อมาได้รับยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม เมื่อปีพุทธศักราช 2517 และได้แยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศชื่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2537 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 111 ตอนที่ 54 ก และนับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งที่ 22 ของประเทศไทย โดยเริ่มโยกย้ายไปที่ตั้งใหม่ที่ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ประมาณ 1,300 ไร่ ซึ่งในปีการศึกษา 2547 นิสิตใหม่ระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและเอกที่รับเข้าศึกษาจากการรับตรง และผ่านทบวงมหาวิทยาลัยมีจำนวน 21,128 คน โดยการบริหารงานจัดการศึกษางานวิจัย งานบริการการวิชาการ งานทำนุบำรุงวัฒนธรรมและงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามประกอบไปด้วย 15 คณะ 1 วิทยาลัย ตลอดจนหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนและบริการวิชาการจำนวน 9 แห่ง กิจกรรมเสริมศึกษาจำนวน 7 แห่งและโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พิธีพระราชทานปริญญาบัตรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2547 : 8)



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างหน่วยงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี 2547

ที่มา : ฝ่ายนิติกร. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี 2547

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

#### 4. สถานภาพของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีการจัดการศึกษาที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจมาก สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีอายุการก่อตั้งมาน้อยกว่า 10 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรในภูมิภาค การเปิดหลักสูตรที่หลากหลายถึง 113 หลักสูตร การเปิดคณะวิชา 14 คณะวิชา และ 1 วิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2547 : 3) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลนั้น มีความหมายและการดำเนินการที่ต่างออกไป กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากขึ้น การควบคุมและกำกับของรัฐบาลน้อยลง หรือน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการติดตามและประเมินการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน

##### 1. สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดยหลักและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่ป็นรัฐวิสาหกิจ
- 1.2 เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- 1.3 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาได้

##### 2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

ความเป็นอิสระในการบริหารของมหาวิทยาลัย จะปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีที่จะต้องเสนอเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้ความเห็นชอบและนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

### 3. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ในระยะเวลาที่ผ่านมา การบริหารได้ยึดโยงอยู่กับระบบราชการมาอย่างแน่นแฟ้น ทั้งระบบการบริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ การเงินและการพัสดุ โดยมีระบบควบคุมและกำกับดูแลที่เป็นไปภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบราชการที่ถือปฏิบัติกัน โดยทั่วไปสำหรับกรม กองของระบบราชการ การดำเนินการต่าง ๆ ต้องยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ มากมายโดยเคร่งครัด ซึ่งในบางกรณีก็อาจขัดกับลักษณะการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัวและความฉับไวในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะตอบสนองความก้าวหน้าทางวิชาการ ได้ ทางด้านการบริหารงานบุคคลก็ประสบปัญหาอย่างมาก โดยเฉพาะการไม่สามารถดึงบุคลากรเก่ง คนดี ให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยได้ และการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมก็ไม่สามารถกระทำได้ เพราะยังคงความเป็นราชการอยู่ ทำให้เกิดภาวะวิกฤตในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงคุณภาพของการผลิตบัณฑิตและการวิจัยอันเป็นภารกิจหลักและสำคัญของมหาวิทยาลัย

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของระบบการบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศไทย ซึ่งย่อมจะต้องมีผลกระทบต่อบุคลากรทุกประเภทในมหาวิทยาลัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อตัวบุคคล คือ

1. การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการ ไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย
2. การมีระบบบริหารงานบุคคลใหม่ที่เป็นระบบ โดยมีสภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นมาเอง เป็นการเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศ นั่นคือ การพ้นจากระบบของ ก.ม. (กรรมการมหาวิทยาลัย) โดยเด็ดขาด
3. ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะแตกต่างไปจากระบบราชการ โดยจะมีการใช้ระบบที่เป็นของตัวเอง
4. การปรับเปลี่ยนสถานภาพ หรือการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบบริหารบุคคลใหม่นั้น จะต้องมีการใช้ระบบการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม
5. การจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่จัดทำขึ้นใหม่ โดยเน้นการจ่ายตามคุณภาพและปริมาณงานของบุคคลเป็นหลัก

หลักการที่สำคัญคือ การมุ่งรักษาคณะดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2541 : 8-10) หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะมีแนวทางดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัย จะมีสภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ในระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
2. ในช่วงการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบ จะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางขึ้นเอง
3. พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือน และประโยชน์ตอบแทนตามเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
4. สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่อาจจะแตกต่างกันไป
5. สวัสดิการและสิทธิต่าง ๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละที่กำหนด (สภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2541 : 5)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2542 : 5 - 10) ได้ตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำรอบแนวคิด แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เพื่อระบบการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

#### 1. องค์กร

1.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรที่กำหนดนโยบาย กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย และดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์ ร้องทุกข์

1.2 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1.2.1 อธิการบดี เป็นประธาน

1.2.2 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เสนอ โดยสำนักวิชาหรือเทียบเท่า โดยความเห็นชอบของอธิการบดี

1.2.3 ผู้แทนบุคลากร จำนวนเท่ากับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ( ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับอนุกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) ในระบบเดิม ) รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการต่าง ๆ และการพัฒนาบุคลากร

2. สถานภาพของบุคลากร บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ( University Employee ) พนักงานมี 2 ประเภท คือ

2.1 พนักงานวิสามัญ หมายถึง พนักงานทดลองงาน

2.2 พนักงานสามัญ หมายถึง พนักงานประจำ

3. กลุ่มบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

3.1 กลุ่มผู้สอน อาจมีตำแหน่งทางวิชาการ เช่น อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

3.2 กลุ่มผู้สนับสนุน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ และนักวิชาการสายต่าง ๆ อาจมีตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ

3.3 กลุ่มบริหาร ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้างานต่าง ๆ การเข้าสู่ตำแหน่งและการได้รับค่าตอบแทนของบุคลากร ขึ้นอยู่กับการประเมินผลงานทั้งที่ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

จันทรา เจริญหรือยังยศ (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการศึกษาเรื่อง บทบาทของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีภาวะการมีงานทำของบัณฑิต ปีการศึกษา 2525 – 2534 พบว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถผลิตบัณฑิตได้ทั้งสิ้น จำนวน 201,518 คนและในจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมดนี้อยู่ในภาวะมีงานทำ 90,486 คน คิดเป็นร้อยละ 43.56 และมีบัณฑิตที่ไม่มีงานทำ 119,032 คน คิดเป็นร้อยละ 56.44 จากการศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารและหลักสูตรการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ทั้งหลักสูตรการศึกษาและโครงสร้างการบริหารไม่ใช่อุปสรรคในการพัฒนา การศึกษา แต่ด้วยสาขาที่เปิดสอนของมหาวิทยาลัยไม่มีการทำงานเป็นทีมงาน อีกทั้งบุคลากรภายในยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน แก้ไขโดยการให้เจ้าหน้าที่ในงานเดียวกันปฏิบัติหน้าที่แทน และมีการโยกย้าย สลับหน้าที่เมื่อครบวาระ



**ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พบว่า วิธีการที่นิยมมากในการนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ วิธีการฝึกอบรม วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าน่าเชื่อถืออำนวยความสะดวกก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยมากที่สุด คือ วิธีการสอนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีความเป็นระบบ ส่วนทัศนคติและความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ คือ ด้านทั่วไป ด้านประเมิณผล การพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่แตกต่างกัน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์มีอุปสรรคและปัญหาที่ไม่รุนแรง ปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาคือ ขาดการติดตามและประเมินอย่างจริงจัง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสำคัญ

**อำนาจ ศรีแสง (2540 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยการศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหาร พบว่าการดำเนินการหลายกิจกรรม แต่กิจกรรมที่จัดมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับว่า เป็นวิธีการที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การฝึกอบรมสัมมนา และการลาศึกษาต่อ มีการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ส่วนการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในระดับอำเภอจะไม่ค่อยมีการปฏิบัติ เนื่องจากต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบงานที่คณะกรรมการพลเรือนกำหนด ปัญหาสำคัญที่พบ คือ มีการจัดอบรมสัมมนาบ่อยครั้งเกินไป หรือใช้เวลานานเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงาน แก้ไขโดยการให้เจ้าหน้าที่ในงานเดียวกันปฏิบัติหน้าที่แทน ส่วนในระดับโรงเรียนก็หมอบหมายให้ครูที่อยู่โรงเรียนทำการสอนแทน หรือถ้ามีความจำเป็นก็อาจมีการหยุดเรียนในบางชั้น

**พิเชษฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความต้องการพัฒนาโดยการกระบวนการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นงาน ด้านตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก ต่างมีความต้องการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด ส่วนความต้องการพัฒนาโดยวิธีอื่นแตกต่างกัน

**ชนบ จรูญศรีสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการ การพัฒนาบุคลากรของพนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง ผลการ วิจัยพบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครู โดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง ลำดับคือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษาต่อพนักงานครูที่มีระดับตำแหน่ง และวัยวุฒิต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและด้านฝึกอบรมและด้านการ พัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันส่วนด้านการศึกษาต่อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยระดับ 4 ลงมาและวัยวุฒิต่ำกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับ 5 ขึ้นไป และ วัยวุฒิ 40 ปีขึ้นไป ตามลำดับ ความคิดเห็นของพนักงานครูดีเด่น โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง พัทลุง จังหวัดพัทลุง เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่ามีความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษาต่อ และเสนอให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูอย่างจริงจังและมีระบบมากขึ้น

**นราลักษณ์ พันธะธา (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือการพัฒนาโดยการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อและมี ปัญหาเป็นรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง

**แฉวทอง มาตยะโค (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนา บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการ ศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีการปฏิบัติตามวิธีการ พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม รายด้าน 3 ด้าน คือด้านการพัฒนา ทีมงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และอีก 2 ด้านที่เหลือ คือด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่ออยู่ใน ระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติตามการประเมินผลและวิจัย ในชั้นเรียนอยู่ในระดับน้อย

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไวด์ และ โลเวลล์ (Wile & Lovell. 1999 : 1402-A) ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารกับครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า บุคลากรโดยรวมมีความต้องการพัฒนาที่งานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านพัฒนาที่งานหรือพัฒนาองค์กร

คิมเบอร์รี่ เมคโคเนล (1998 : abstract) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารกับครูผู้สอนในมหาวิทยาลัยชิคาโก ประเทศอเมริกา พบว่า บุคลากรโดยรวมมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านพัฒนาที่งานหรือพัฒนาองค์กร

ชู ฮองยู (2000 : abstract) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของครู – อาจารย์ในมหาวิทยาลัยซู่ไห่ ประเทศจีน โดยสอบถามครู – อาจารย์ จำนวน 317 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู – อาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ครู – อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันที่ระดับ .001 ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ โดยค่าเฉลี่ยความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู – อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่ง 3-5 สูงกว่าค่าเฉลี่ย ความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่ง 6 – 8
3. ครู – อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแตกต่างกันที่ระดับ .05 โดยเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรของครู – อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 – 15 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ย ความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู – อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี

เจนีท เซงไล ชิว (2004 : abstract) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดมหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยภาพรวม รายด้าน 3 ด้าน คือด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และอีก 2 ด้านที่เหลือ คือด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยขนาดกลางมีการปฏิบัติด้านการประเมินผล และวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่า การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับสถานภาพของบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นต่อองค์กรหรือหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว นอกจากบุคลากรจะมีความชัดเจนในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร บุคลากรนั้น ๆ ก็ยังมีขวัญและกำลังใจในการที่จะดำเนินงานภายในองค์กร นั้นย่อมแสดงว่า การพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จะทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นกับงานต่าง ๆ ภายในองค์กร สังกัด มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และอาจจะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน และผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม