

บทที่ 2

เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องสภาพการพัฒนานุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - 1.1 ที่มาและความหมาย
 - 1.2 หลักและระบบการบริหารงานบุคคล
 - 1.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล
 - 1.4 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุคลากร
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนานุคลากร
 - 2.2 ความมุ่งหมายของการพัฒนานุคลากร
 - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนานุคลากร
 - 2.4 หลักการพัฒนานุคลากร
 - 2.5 กระบวนการพัฒนานุคลากร
3. กระบวนการพัฒนานุคลากรตามแนวความคิดของแคสเดเตอร์และยัง
 - 3.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนานุคลากร
 - 3.2 การวางแผนการพัฒนานุคลากร
 - 3.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนานุคลากร
 - 3.4 การประเมินผลการพัฒนานุคลากร
4. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับการบริหารงานบุคคล ดังนั้น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างมโนทัศน์ของสองเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรายละเอียดของหัวข้อนี้ไว้ 3 ประเด็น ตามลำดับ ดังนี้

1.1 ที่มาและความหมาย

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2541 : 8) ได้อธิบายถึงที่มาของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นใช้ โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษที่ว่า “Personnel Management” หรือ “Personnel Administration” นอกจากสองคำนี้แล้วในภาษาอังกฤษยังมีใช้กันหลายคำ เช่น “Labor Relations” “Industrial Relations” และ “Manpower Management” เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคลากร การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันนี้ แวดวงวิชาการและวิชาชีพบริหารใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ในงานวิจัยนี้จึงใช้คำ “การบริหารงานบุคคล” ในความหมายเดียวกันเป็นหลักด้วย

ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์ (2530 : 118) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้ได้มาโดยใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ฉิรพล วัฒนประดิษฐ์ (2533 : 69) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละคนมากที่สุด ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และได้รับผลมากที่สุด

กรรณิการ์ นียมศิลป์ ศิวาพร มัณฑุกานนท์ และนภาพร ชันชนภา (2536 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอเพื่อให้ได้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2539 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วิจิตร ศรีสะอาด (2541 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

แอปปลี (Apply. 1942 : 100) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่าคือ การวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากรในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนานโยบายและเทคนิคในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร

ไนโกร (Nigro. 1958 : 86) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

บีช (Beach. 1965 : 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

1.2 หลักและระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ไม่ว่าจะประเทศใดก็ตามโดยเฉพาะการบริหารของรัฐแล้ว ปัจจุบันใช้ระบบการบริหารงานบุคคลทั้ง 2 ระบบ ดังที่ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2541 : 13) กล่าวว่า โดยทั่วไปว่าระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) โดยที่แต่ละระบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันแต่ด้วยเหตุที่ระบบคุณธรรมเป็นวิธีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานและความต้องการของรัฐโดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องการเมือง ในที่นี้จึงนำเสนอเฉพาะหลักในการบริหารงานตามระบบคุณธรรม ซึ่งการบริหารงานตามระบบนี้ ยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1.2.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครทำงานสำหรับผู้ที่มีความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ศิพ และศาสนา ถือว่าทุกคนที่มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์มีสิทธิเท่าเทียมกันในการสมัครสอบเพื่อเข้ารับการคัดเลือก หลักความเสมอภาคนี้ ยังรวมถึง การกำหนดค่าตอบแทนและการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วย

1.2.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถ เป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด

1.2.3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล ไม่ว่าเหตุผลจะโดยส่วนตัว หรือทางการเมือง

1.2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การมุ่งให้ข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มภาคภูมิ และเต็มความสามารถในระบบการเมืองและการปกครองแบบประชาธิปไตยถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกถึงความต้องการ หรือเจตจำนงของประชาชนโดยส่วนรวม

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ และ กล้า ทองขาว (2531 : 320) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนามูลากรว่าประกอบด้วย

1. การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคล และเป็นไปเพื่อแต่ละคนจึงควรคำนึงถึง

ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

2. การพัฒนาตนเอง คือ พื้นฐานของการพัฒนาทั้งหมด แรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนา และความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนที่จะมีกระบวนการพัฒนา

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานปัจจุบัน คือ ส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนา สิ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่ดี คือ การสัมผัสกับสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาต้องเป็นไปตามโอกาส และความต้องการของแต่ละคน

5. ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน คือ ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 29) ได้กล่าวว่าหลักการบริหารงานบุคคล มี 5 ประการ คือ

1. หน่วยงานและบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจ และยอมรับร่วมกันในเรื่องเป้าหมาย ปรัชญา และอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

2. ผู้บริหารควรยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ บทบาท และความสำเร็จของบุคคลในหน่วยงาน

3. จะต้องสร้างเสริมพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแสดงออก หรือให้มีส่วนในการคิดสร้างสรรค์อย่างยุติธรรม

4. มีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานเพื่อความร่วมมือในการทำงาน

5. การจัดสวัสดิการและบริการสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

แคสเตเตอร์ (Casterter. 1992 : 41) ได้เสนอแนะหลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคล ไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. หน่วยงานจะต้องแสดงปรัชญาการศึกษา และแนวคิดในเรื่องคุณค่าของคนไว้อย่างชัดเจน

2. หน่วยงานจะต้องยอมรับนับถือประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

3. ควรให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความสามารถในการคิดริเริ่ม

4. พยายามหาทางลดความตึงเครียดและความคับข้องใจในหน่วยงานให้

เหลือน้อยที่สุด

5. จะต้องยอมให้บุคลากรได้ฝึกหัดการร่วมกันวางแผนงาน และการประเมินผลงานกลุ่ม
6. การมอบอำนาจและการกำหนดอำนาจหน้าที่ จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนจัดหน่วยงาน
7. หน้าที่และความต้องการของฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดไว้ในขอบข่ายความรับผิดชอบอย่างชัดเจนให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับ
8. ต้องมีวิธีการในการติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติงานร่วมกัน
9. จะต้องยอมรับว่า บุคคลมีความต้องการที่จะทำหน้าที่ผู้นำ และไม่ควรจำกัดเฉพาะคนของฝ่ายบริหารเท่านั้น
10. บุคลากรใหม่จะต้องได้รับการชักนำให้เกิดความคิดพื้นฐานในการสร้างสรรค์ โดยคณะผู้ร่วมงานยอมรับความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของเขา
11. รูปแบบของหน่วยงานจะต้องมีลักษณะที่จะให้ความมั่นคงในอาชีพแก่บุคลากร

บุคลากร

Rajabhat Mahasarakham University

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มีหลักยึดที่สำคัญ

4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง ส่วนหลักการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป หมายถึง การกระทำใด ๆ ของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคคลทั้งสองฝ่ายในหน่วยงาน คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติ เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของงาน จนมีแนวคิดที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยยึดเอาความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นหลักในการปฏิบัติ หรือพัฒนาตัวบุคคลเพื่อประโยชน์แก่หน่วยงานเป็นสำคัญ

1.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

ด้วยเหตุที่ การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล คือ คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันทำกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม (วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2541 : 22) ดังนั้น เป้าประสงค์ของการบริหาร คือ การประสานความพยายามของคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานตามเป้าหมายที่วางไว้และกิจกรรมที่จะช่วยให้การประสานความพยายามของคนในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย คือ กระบวนการบริหารงานบุคคล

ฉัตรพล วัฒนประดิษฐ์ (2533 : 70) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบ และข้อบังคับ เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ศิวาพร มัชฌุกานนท์ และนภาพร จันธนา
(2536 : 18-19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล มีหลายขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร
2. การวางแผนกำลังคน เป็นการกำหนดความต้องการบุคคลของ
องค์กร
3. การสรรหา เป็นการเสนอความต้องการของกำลังคนเข้ามาทำงาน
ด้วยการชักชวนคนที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดเข้ามาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ
4. การคัดเลือก เป็นการจัดสรรคนที่มีลักษณะถูกต้องเหมาะสมตาม
เกณฑ์ที่กำหนดเข้าทำงาน วิธีการคัดเลือกอาจทำได้หลายวิธีทั้งการคัดเลือก หรือการสอบ การ
สัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดเหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานใน
หน่วยงาน
5. การบรรจุและแต่งตั้ง เป็นการนำบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาใน
หน่วยงานและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับระบุเงินเดือน หรือสิทธิ
ประโยชน์อันพึงมีพึงได้ตามที่หน่วยงานได้กำหนดไว้
6. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคคลเขามาทำงานได้รู้จักกับ
หน่วยงานสมาชิก วัฒนธรรมขององค์กร สิทธิพึงมีพึงได้ และบทบาทของสมาชิกใหม่ต่อ
องค์กร เป็นต้น
7. การมอบหมายงาน คือ การที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชากำหนด
ภารกิจหน้าที่ หรืองานที่บุคคลนั้น จะต้องกระทำ หรือรับผิดชอบ ตลอดจนความคาดหวังที่
หน่วยงานต้องการได้รับจากสมาชิกใหม่
8. การพัฒนา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล เมื่อบุคคล
ได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่ง หน่วยงานอาจพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การ
ประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น
9. การประเมิน เป็นการประเมินผลงาน หรือประเมินบุคลากรเมื่อ

ทำงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงสภาพการทำงานตลอดจนปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้ได้คุณภาพต่อไป

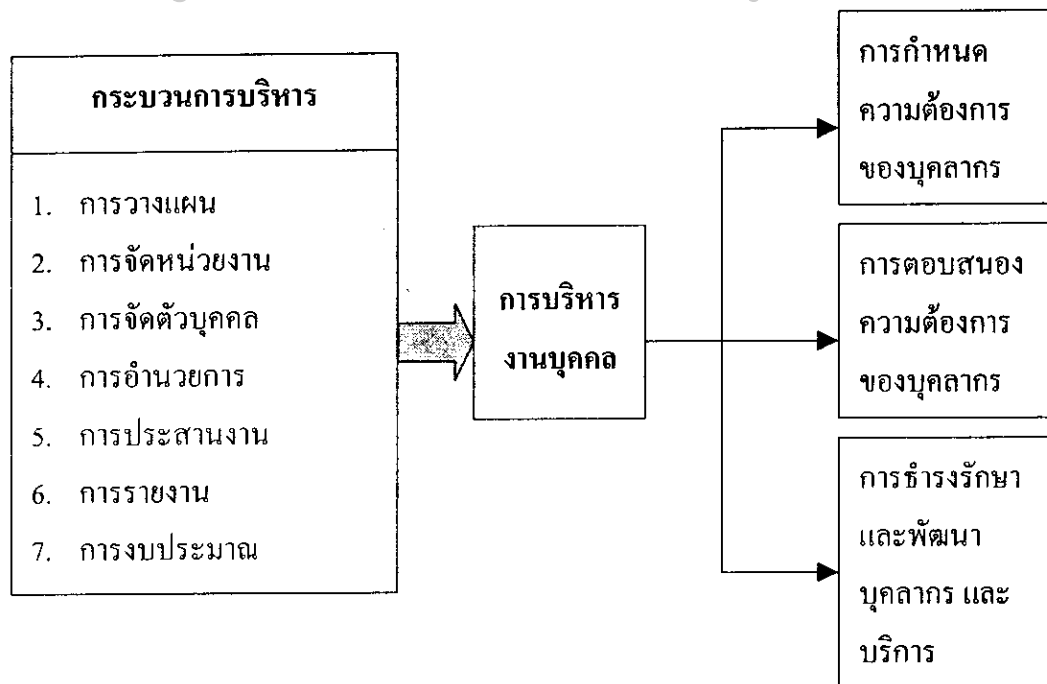
10. การจัดสวัสดิการ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร เช่น การรักษาพยาบาล การเดินทาง หรืออื่น ๆ ที่จะเป็นการช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

11. การดำเนินงานเกี่ยวกับวินัย เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากร ตลอดจนการพิจารณาดำเนินการกรณีที่บุคคลทำผิดระเบียบของหน่วยงาน

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 55) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร และ การธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรและบริการ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University



แผนภูมิที่ 1 ภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคล

ที่มา : สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 55)

จากแผนภูมิที่ 1 เห็นได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล มีภารกิจที่ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความเชื่อมโยงกัน และที่สำคัญการพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการ วางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดตัวบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณ เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.4 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

ในหัวข้อนี้ได้นำเสนอรายละเอียดเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1.4.1 การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยแต่ละแห่ง มีความแตกต่างกัน ไปตามลักษณะของมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับขอบข่ายภารกิจของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ดังที่ ชันนาคา ริณัฐวุฒิ (2537 : 3) ได้กล่าวเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในประเทศไทย ไว้ดังนี้

- 1) การวางแผนกำลังคน
- 2) การสรรหา
- 3) การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร
- 4) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 5) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ
- 6) การพัฒนาบุคลากร
- 7) การควบคุมบุคลากร
- 8) การให้ออกจากงาน

1.4.2 การบริหารงานบุคคลในวิทยาเขตกำแพงแสนของมหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์

พงษ์พันธ์ เหลืองวิไล (2541 : 8) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลใน วิทยาเขตกำแพงแสนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่ามีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสรรหาบุคลากร
- 2) การบำรุงรักษาบุคลากร
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การให้พ้นจากงาน

1.4.3 การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2542 : 111 - 115) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ไว้ 6 ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการรักษาระเบียบวินัย

จะเห็นว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ของวิชาเขตกำแพงแสนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน แต่หนึ่งในขั้นตอนการบริหารงานบุคคลที่เหมือนกันก็คือ การพัฒนาบุคลากร นั่นเอง

Rajabhat Mahasarakham University

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะเมื่อได้สรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาบรรจุแต่งตั้ง เข้าทำงานแล้ว ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เนื่องจาก สภาพแวดล้อมความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปก็ได้ การแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว ผู้บริหาร จะต้องจัดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และดำเนินการอย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง (กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ศิวาพร มั่นทุกานนท์ และณภาพร ชันชนภา. 2536 : 204)

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ (2533 : 37) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หรือการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้

ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นพพจน์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 22) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2537 : 27) อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น กระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างที่เป็นเป้าหมาย เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญสูงขึ้น อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมคิด บางโม (2538: 123) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 11) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้มีช่องทางในการทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้นไป และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

ดำรง ชลสุข (2539 : 85) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทัศนคติ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2540 : 185- 186) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะเดียวกัน ตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

วิลาศ สิงหวิสัย (2541 : 277) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณธรรม และจริยธรรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

เคนนี่และมากาเร็ท (Kenny and Magaret. 1986 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ รวมทั้งผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้ว ได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

สคูเลอร์ และสจิวท (Schuler and Stuart. 1986 : 388) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคลากร โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการแต่ละท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการ หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน อีกทั้งตัวบุคลากรเอง ก็ประสบความสำเร็จในการพัฒนา พร้อมทั้งจะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปด้วย

2.2 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

อิรพล วัฒนประดิษฐ์ (2533 : 317) กล่าวว่าความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคล ก็คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าที และพฤติกรรมในการทำงานของคน การพัฒนาบุคคลอาจจะกระทำได้เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็มีใ้เชื่อว่าบุคคลนั้นจะสามารถเข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้น เรียกว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน หรือในขณะทำงาน (In-service Training) ให้ด้วย เพราะการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานเท่านั้น

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ สีวาพร มัญจุกานนท์ และนภาพร ชันชนภา (2536 : 188) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศและกำลังขวัญในการทำงาน

เวกเลีย และแกลี (Wexley and Gary. 1981 : 4 - 5) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมาย

ในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบการบริหารและการจัดการขององค์การ ตลอดจนภาวะสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง
2. การเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น
3. เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น เพราะหากบุคคลมีความรู้ และทักษะในการทำงาน แต่ขาดการจูงใจในการทำงานก็จะไม่สามารถนำความรู้ และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร รวมทั้งสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ และทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่อีกด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

Rajabhat Mahasarakham University

การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อองค์การ และบุคลากร ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 185 - 186) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. มีความสำคัญในอันที่จะเพิ่มความสามารถและมีมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่เกี่ยวกับสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่ และเป็นการเพิ่มความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่วไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่จะปฏิบัติอยู่หรือไม่
3. เป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่องาน และองค์การ

โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2536 : 6) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงงานไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากร
4. เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

5. เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง
6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร คนงาน และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลังแรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้
7. ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงาน และไม่ต้องควบคุมกันมากเกินไป ความสิ้นเปลืองก็ไม่มาก
8. การขยายงาน การเติบโตขององค์กร จะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ ต้องการเฉพาะงาน
9. เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

สำหรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้น โสรจ สแตนสิริพันธ์ (2536 : 6) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร มีประโยชน์มากมาย พอสรุปได้เป็น 2 ประเด็น คือ

2.3.1 ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา

- 1) พัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่อยู่มานาน และคนใหม่
- 2) ศึกษาหาความเปลี่ยนแปลง แนวทางปรับปรุงตัวบุคลากร
- 3) ช่วยให้เกิดทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานแก่ทุกคน
- 4) ช่วยให้เกิดผลิตผล ความสามารถที่จะแสดงออกในการสร้างสรรค์
- 5) ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ทันกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น
- 6) สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากร
- 7) มีคนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจที่แก้ไม่ได้
- 8) เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องาน วิชาการ และคน ได้ดีขึ้น
- 9) ใช้เวลาในการอบรม พักผ่อน หาความสนุกสนานให้กับชีวิตได้
- 10) มีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อม วิชาการมากขึ้น
- 11) ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ใกล้เคียงกัน และช่วยพัฒนานิสัย ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบของบุคลากร
- 12) ก่อให้เกิดแรงจิตใจ ขวัญ ที่คิดเสมอว่า องค์กรไม่ทอดทิ้ง ยังหวังดีต่อเขา เขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงาน
- 13) เป็นแรงดึงดูดบุคลากรอื่น ๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิด

ความก้าวหน้ากับทุกคน

- 14) มีโอกาสได้รู้จักกับวิทยากร ข้าราชการผู้ใหญ่ระดับกรมกอง สร้างความสัมพันธ์กันขึ้น เพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต
- 15) มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น ปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น ทุกคนมีโอกาสเสมอภาค
- 16) มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วมประชุม ทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษยสัมพันธ์
- 17) โอกาสจะเลื่อนระดับตำแหน่งมากขึ้น และได้มีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง

2.3.2 เกี่ยวกับองค์การ สำนักงาน และประเทศชาติ

- 1) ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีแก่องค์การ
- 2) ทำให้มีสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ จากความคิด ทักษะที่ได้รับจากการอบรม
- 3) พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งได้ง่าย
- 4) ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และสามัคคีในหน่วยงาน
- 5) โอกาสจะตั้งคนมาร่วมงานมากขึ้น
- 6) โอกาสที่จะมีกำไรมากกว่าขาดทุน
- 7) ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก
- 8) ทุกคนจะทำงานดี เพื่อโอกาสจะได้ไปรับการพัฒนา
- 9) เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีกับนโยบาย
- 10) สิ่งที่เขาได้รับมา จะนำมาปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น
- 11) เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงาน
- 12) สร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์การ
- 13) คนไปรับการพัฒนา กลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนาทัศนคติไปพร้อมกัน
- 14) ได้คนที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มาใช้ในองค์การ ทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสเท่า ๆ กับคนใหม่
- 15) การพัฒนาคนเป็นกลุ่ม เพื่อประโยชน์ขององค์การ คนที่ไม่มีโอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการมาพัฒนาแผนกของตน

16) การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายเข้า และทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใสองค์การ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง

17) โอกาส ผลงาน ลาป่วย ลาหนึ่งงาน มีน้อยลงเพราะเกรงจะกระทบสิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา

18) ความอิจฉาริษยา การกั้นแก้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ระบบคุณธรรมพิจารณา ทั้งนี้ ทุกคนเป็นคนมีคุณภาพ จึงจะได้รับการสนับสนุน

19) ทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้น และประเทศชาติจะมีคนที่มีความรู้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การที่ได้ผลผลิตที่ดี และตัวบุคลากรเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.4 หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ ธีรพล วัฒนประดิษฐ์ (2533 : 316) กล่าวว่า วิทยาการ และเทคนิคในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในการพัฒนาบุคลากรมีหลักการในการพิจารณา 2 ประการ คือ ความต้องการขององค์การโดยรวม และความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้ ทักษะ ของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง

นิโบล สุขรองแพ่ง (2542 : 22) ได้กล่าวเกี่ยวกับหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ หมายถึง การจัดให้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน หรือกระบวนการของพัฒนา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผนการดำเนินการพัฒนาล่วงหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ การบริหารและการดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และที่สำคัญการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาวให้สอดคล้อง และสัมพันธ์กับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร กล่าวคือ การจัดให้มีการพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ การโยกย้าย การ

เลื่อนระดับ ตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดจนลักษณะงานที่ปฏิบัติ การกำหนดโครงการ หรือหลักสูตร ตลอดจนเทคนิค และวิธีการพัฒนา ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลุ่มของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยส่วนรวม

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชณี โพธิ์ทอง (2542 : 255-256) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะว่ามนุษย์มีการเรียนรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดา มารดาจะแสดงอาการรับรู้ของลูกจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออก วัยเด็กแรกเกิดจนกระทั่งเติบโตเป็นวัยผู้ใหญ่ก็จะมีพัฒนาการมากขึ้น ยิ่งในอดีตเมื่อคนได้รับการศึกษาแล้วเข้าทำงานแล้ว คิดว่าการศึกษาอบรมได้สิ้นสุดลงไปแล้ว ตรงนี้ทำให้เกิดการชะงักงันการพัฒนาความรู้ซึ่งควรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อนำความรู้ทักษะใหม่ ๆ มาประกอบการเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและทันสมัย ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรเอกชนมีการพัฒนารุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าเขาให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เมื่อทุกคนเข้ามาอยู่ในองค์กรที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ จึงมีการส่งไปฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรเอกชนจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก จึงมีการตั้งงบค่าลงทุนในการพัฒนาบุคลากรไว้สูงมาก เพราะมีความเชื่อว่าการลงทุนพัฒนาคนเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด

กล่าวโดยสรุป หลักการพัฒนาบุคลากร มี 3 ประการ คือ พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง

2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้รู้ได้เสนอกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้หลายแนวคิด ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2536 : 183 -184) ได้สรุปขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล
2. ตรวจสอบความต้องการของแต่ละลักษณะของงาน
3. วางโครงการในการพัฒนาบุคคล
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5. จัดระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ
6. การประเมินผล
7. การติดตามผล

ชาญ สวัสดิ์ชาติ (2539 : 23 -79) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรม มีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

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

เมธี ปิลาธนานนท์ (2539 : 15) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนา

สุรียพร สุนทรสารทูล (2540 : 12) ได้อาศัยแนวคิดเชิงระบบแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร เป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. การหาความต้องการและความจำเป็น
2. การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน

4. การกำหนดกลยุทธ์และขั้นตอนการดำเนินงาน
5. การคัดเลือกบุคลากรที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรม
6. การฝึกอบรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ จัดประสบการณ์การเรียนรู้ จัดหลักสูตร จัดสิ่งอำนวยความสะดวก และประเมินผลการดำเนินงาน
7. การติดตามผล

บิชอป (Bishop, 1979 : 4 - 8) ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดความต้องการ (Need)
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis)
3. การพัฒนา (Development)
4. ความตรงของโครงการ (Program Validation)
5. การนำไปใช้ (Implementation)
6. การประเมินผล (Evaluation)

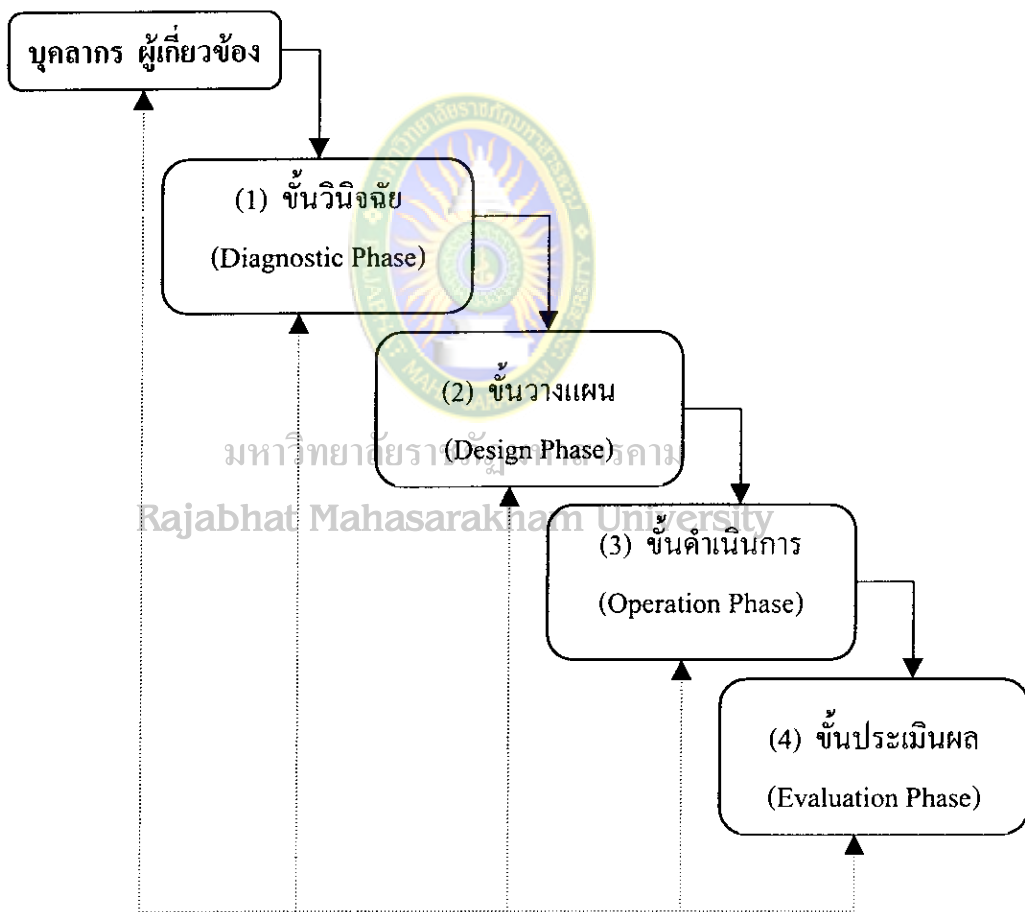
แคสเตเตอร์และยัง (Casterter and Young, 2000 : 172) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs) การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans) การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ (Implementing Development Program) และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development Program) หรืออาจกล่าวโดยสรุป ก็คือในการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการหาความจำเป็นแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผน จากนั้นจึงนำแผนไปใช้ และประเมินผล ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของแคสเตเตอร์และยัง มาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ สำหรับเหตุผลและรายละเอียด ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในหัวข้อต่อไป

3. กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวความคิดของแคสเตเตอร์และยัง

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรดังได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวความคิดของแคสเตเตอร์ และยังมีที่น่าสนใจในลักษณะที่ว่า เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น จึงได้นำ
เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดนี้โดยละเอียด ดังนี้

แคสเตเตอร์ และยัง (Casterter and Young, 2000 : 183) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนา
บุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 โมเดลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา : แคสเตเตอร์ และยัง (Casterter and Young, 2000 : 183)

จากแผนภูมิที่ 2 จะเห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของแคสเตเตอร์
และยัง มี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนา (Diagnosing Development Needs)
การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Designing of Development Plan) การปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
(Implementing Development Program) การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร (Evaluating

Staff Development Program) แต่ระดับตอนมีความสำคัญ และเกี่ยวเนื่องกัน ในอันที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร กอปรกับเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะ จึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนา

การหาความจำเป็นในการพัฒนา (Diagnosing Development Needs) ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากร และเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญขั้นต้นหนึ่ง ดังที่ สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 30) ได้กล่าวว่า แม้ว่าบุคลากรในหน่วยงานจะมีความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าระยะเวลาผ่านไปเนิ่นนาน ความรู้และความชำนาญนั้นอาจค่อยลง เพราะวิทยาการความรู้ต่าง ๆ จะเปลี่ยนไปตลอดเวลา นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เช่น ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน หรือความคาดหวังของสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดการสับสน การขัดแย้งแต่ก็เป็นสิ่งดี เพราะจะทำให้เกิดความงอกงามทางปัญญา

3.1.1 ความหมายของความจำเป็นในการพัฒนา

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพิจารณาว่ามีความจำเป็น หรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่

แคสเตเตอร์ และยัง (Casterter and Young, 2000 : 183) ได้ให้นิยามของความจำเป็นในการพัฒนา (Development Needs) ว่าหมายถึง ความไม่ลงรอยกัน (Discrepancy) ของภารกิจระหว่างระดับที่เป็นจริง และระดับที่ต้องการ โดยที่การลดความไม่ลงรอยดังกล่าวเป็นจุดประสงค์ของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

3.1.2 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนา

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2531 : 70-71) จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่มีการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือวิธีทำงาน

2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง แต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่น ๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ความล่าช้าสิ้นเปลือง ความขัดแย้ง หรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 242) ได้แบ่งประเภทความจำเป็นในการพัฒนาหรือฝึกอบรม ไว้ 3 ประการ คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน
2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงาน
3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคลและหน่วยงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
แคสเตเตอร์ และยั้ง (Castetter and Young, 2000 : 183) ได้กล่าวว่า ถ้าในองค์กรประกอบด้วยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ปราศจากความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ไม่มีทางจะทำงานได้ถึงระดับที่น่าพึงพอใจ เขาทั้งสองได้จำแนกความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็นของปัจเจกบุคคล (Individual Needs)
2. ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs)
3. ความต้องการจำเป็นขององค์กร (Organization Needs)

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่องค์กร ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรก ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง

3.1.3 กระบวนการหาความจำเป็นในการพัฒนา

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 31 - 32) ได้สรุปการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การหาความจำเป็นของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ที่เป็นมูลเหตุ หรือแสดงความจำเป็นที่ต้องการพัฒนา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง จะทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด ดังนั้น การที่หน่วยงานใดจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงเพื่อหาความจำเป็นเสียก่อน ว่ามีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับ และบุคลากรแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม มีพื้นฐานทางความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ อาจทำให้สถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้การงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ไม่บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการศึกษาหาความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

2. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ลักษณะแรก การวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงานเป็นการศึกษา และวิเคราะห์เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร เป้าประสงค์ที่ชัดเจนของหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยในการกำหนดกรอบความคิดในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ลักษณะที่ 2 การหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทางปฏิบัติแล้วจะเน้นที่งานแต่ละงานในหน่วยงาน ขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงานที่สมาชิกต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิเคราะห์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เน้นลักษณะงาน หรือเนื้อหาของงาน ไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคล

ลักษณะที่ 3 การวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล นั่นคือ หน่วยงานที่จะศึกษาวิเคราะห์ หาความจำเป็นของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง

3. การจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร เมื่อได้มีการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ย่อมจะทราบว่าบุคลากรในตำแหน่งใด ระดับใดบ้างที่สมควรจะได้รับการพัฒนาทั้งหมด ในเวลาเดียวกัน หรือในช่วงเวลาหนึ่งนั้นอาจทำ

ไม่ได้ ทั้งนี้ มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น งบประมาณที่จะใช้ในการนี้ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ดำเนินการมีจำนวนจำกัด เป็นต้น ดังนั้น จึงควรที่จะจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลัง(Priority) ของแต่ละโครงการไว้ โดยพิจารณาว่าโครงการใดที่มีความสำคัญยิ่ง ควรจะดำเนินการเร่งด่วนก่อน ในการจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ ความจำเป็นขององค์กร และความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

3.1.4 วิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนา

ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้เชี่ยวชาญเสนอวิธีหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้ ดังนี้

ชาญวิทย์ ลลิตรังสิมา และเชิดวิทย์ อุตธีประศาสน์ (2531 : 74-75)

กล่าวถึงวิธีวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่าสามารถทำได้โดย

1. การสังเกต (Observation) กระทำได้โดยสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานผู้ซึ่งบังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเขียน เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง วิธีดังกล่าว หากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป การสังเกตสามารถกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก สังเกตสิ่งที่มีอยู่ หรือเป็นอยู่ ซึ่งอาจเป็นวัตถุสิ่งของ หรือสิ่งมีชีวิตในลักษณะโครงสร้างทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมของสิ่งนั้น และลักษณะที่ 2 สังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและดำเนินอยู่ เป็นการให้ความสนใจแก่การกระทำหรือพฤติกรรมของสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานทีนั้น ในขณะนั้น

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

3. การศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน(Documentary)

กระทำได้โดยการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ซึ่งมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความดีความชอบ ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคลระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

4. การวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) กระทำได้โดยการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

5. การประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference) กระทำได้โดยการให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณา นโยบายขององค์กรว่า เปลี่ยนแปลงไปทางใดหรือไม่ หากมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 186-187) กล่าวถึงวิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้โดย

1. การวิธีสังเกต (Observation) ได้แก่ การสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีที่วิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจสืบจากการซักถามในระหว่างการสัมภาษณ์การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน เช่น ระยะเวลาของงานว่ามีความเร็ว หรือขัดข้องที่ใด ณ จุดใดจุดหนึ่ง มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหาได้มาก

2. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นกระบวนการที่จัดเป็น

ขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงานเพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้ อาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรม(Analysis of Behaviors)การทำงานของผู้ปฏิบัติ หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis of Organization) ประกอบด้วยก็ได้

3) การจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting standard of Performance) เป็นการพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่พนักงาน และ/หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวม เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมาย หรือถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้น มีหลักที่ควรคำนึงถึงคือ ปริมาณของงานคุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการนั้น ๆ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และหาวิธีแก้ไข

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) เป็นการพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้อง และได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ไกลเคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสม และเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

7. การสำรวจความต้องการ (Survey) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีให้ตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนาบุคลากร จะต้องดำเนินการศึกษา

วิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ เพียงใด การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสำรวจการศึกษาจากเอกสารการปฏิบัติงาน การวางมาตรฐาน และประเมินผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชุมปรึกษาของผู้บริหาร

3.2 การวางแผนพัฒนา

การวางแผนพัฒนา (Design of Development Plan) เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการหลังจากที่หน่วยงานได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้วหากผลการศึกษา และวิเคราะห์ พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรก็ควรดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับปัญหา หรือความจำเป็นต่อไป

3.2.1 ความหมายของการวางแผน

ได้มีผู้รู้ได้ให้นิยามของการวางแผน (Planning) ไว้ดังต่อไปนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 89) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่บุคคล หรือหน่วยงาน ได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การหรือของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติการกิจทั้งหลาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 2) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการ ซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน บางตอนอาจเป็นเรื่องต้องทำทันทีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 49) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง ความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา เป็นกระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลา และทรัพยากร เป็นกลไกหรือตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน มีลักษณะผูกพันเดียวกันจนเป็นระบบและต่อเนื่อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 3) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการ และวิจารณ์ญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วยังกำหนดวิธีการ โดยถูกต้อง จะมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฉะนั้น จึงเป็นเรื่องที่จะต้องคิดถึงสิ่งที่จะเกิด หรือหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคตแผนจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น การกำหนดให้มีแผนเป็นการแสดงออกให้อัจฉริยภาพของมนุษยชาติที่ใช้ความพากเพียรพยายามปราบสิ่งแควดล้อมให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดตามความจำเป็น หรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร โดยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

เดล (Dale. 1969 : 316) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทำให้เสร็จในอนาคต และขั้นตอนที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

แอกคอฟ (Ackoff. 1970 : 1) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์การวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ และการประเมินผลของแต่ละทางเลือกก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าหากไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ จะไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ แต่หากมีการดำเนินงานที่เหมาะสมก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น

แคสเตเตอร์ (Castetter. 1992 : 288 - 289) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหาความจำเป็นในการพัฒนา โดยจะต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะ วัตถุประสงค์ ต้องศึกษาความต้องการ หรือสิ่งที่ให้กับผู้รับการพัฒนา ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบตามแผนงาน ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผนเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป และต้องสร้างตารางเพื่อควบคุม หรือกำกับการปฏิบัติงานตามแผน ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ นโยบาย รายงานการวิจัย แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาการประกอบอาชีพที่เหมาะสม ของผู้ที่ จะได้รับการพัฒนา สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) และการออกแบบโครงการ (Program Design)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่จะทำสิ่งใดในอนาคต โดยระบุปัญหา สาเหตุ ความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งขั้นตอน วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.2.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหารงาน ท่านผู้รู้ได้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน ดังนี้

อิรพล วัฒนประดิษฐ์ (2533 : 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผนที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ช่วยให้การบริหารงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวก และเรียบร้อย
2. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรและขององค์กรเอง หรืออีกนัยหนึ่งช่วยทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
3. การมีแผนที่ดีโดยเฉพาะแผนรวมทำให้หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ลงมาเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย โดยเฉพาะขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดแผนย่อย (Detailed Plan) ในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนใหญ่ขององค์กร ได้ถูกต้อง ป้องกันเพื่อให้ทำงานแบบเคาสุ่ม โดยอาศัยความเคยชินและการคาดคะเน
4. ช่วยให้หัวหน้างาน หรือฝ่ายบริหารขององค์กร คาดถึงผลงานที่จะเกิดขึ้นตามแผน ได้อย่างถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับผลที่คาดไว้มากที่สุด หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องที่จะมีขึ้นในอนาคต (ในระหว่างใช้แผน) ก็สามารถแก้ไขได้ทัน่วงทีก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะสายเกินแก้
4. แผนงานช่วยให้การแบ่งงาน ประสานงาน อำนวยการ ติดตาม และประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อย
- 6) ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากร (Resources) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 60) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนนั้น ยึดถือ และยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง

3. ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา
4. เป็นการลดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน
5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543 : 94) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่าการวางแผนไม่ใช่เครื่องประกันความสำเร็จ แต่เป็นการนำไปสู่ความสำเร็จ จากประวัติศาสตร์การบริหารและผลวิจัยชี้ชัดว่าผู้บริหารที่วางแผนได้รับความสำเร็จกว่าผู้บริหารที่ไม่วางแผน

กล่าวโดยสรุป การวางแผนมีความสำคัญในลักษณะที่ว่าเป็นภารกิจอันดับแรกของการบริหารที่ดี และการวางแผนเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จ

3.2.3 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีช่วยให้ภารกิจขององค์การสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และหน่วยงาน ดังที่ **ผู้เชี่ยวชาญ** ได้กล่าวไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Prajahat Mahasarakham University
กรรมการ นิยมศิลป์ ศิวาพร มณฑุภานนท์ และนภาพร ชันชนภา
 (2536 : 1) ได้กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์ต่อองค์การ คือ

1. ทำให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ของแผน ซึ่งครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ และเป็นตัวบอกทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ
2. เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน
3. เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล
4. เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน
5. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 60-62) กล่าวว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of Objectives) การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดมุ่งหมายปลายทางเพื่อให้้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้
2. ประหยัด (Economical Operation) การวางแผนเกี่ยวข้องกับ การใช้สติปัญญา คิดวิธีการให้้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ
3. ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์

เหตุการณ์ ในอนาคตล่วงหน้า

5. เป็นพื้นฐานของการควบคุม (Basic of Control) การวางแผนช่วยให้ผู้จัดการได้ทำหน้าที่การควบคุมขึ้น
5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์ (Promoting New Innovation and Creativity) การวางแผนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจและเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์
6. พัฒนาแรงจูงใจ (Encouraging Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้จัดการ และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วย
7. พัฒนาการแข่งขัน (Improving Competitive Strength) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันมากกว่าธุรกิจที่ไม่มีกรวางแผน หรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ
8. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า (Making Better Co-ordination) การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่จัดวางไว้ต่างมุ่งไปที่จุดหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานฝ่ายต่างๆ ขององค์การเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์การ

สุรัสวดี ศิลปอนันต์ (2543 : 95) กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์ในการช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือฝ่ายปฏิบัติยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาต้องก้มหน้าทำงาน โดยไม่มองเห็นผลที่ต้องการ หรือเป้าที่แน่นอนก็จะทำสักแต่ทำได้ทำ การกระทำจึงเป็นจุดจบในตัวของมันเอง คนทำงานทุกคนต้องการความหมายในงานที่ตนทำ ถ้ารู้เป้าหมายของหน่วยงาน ก็จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นความสัมพันธ์ของการกระทำของตนกับผลลัพธ์อันมีความหมายในกระบวนการวางแผน ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ถ้าผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เขาก็จะสามารถโยงการกระทำของเขา (วิธีการ) ให้เข้ากับเป้าหมาย (ผล) ของหน่วยงาน ผลการวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายเช่นนี้ นำไปสู่ผลสำเร็จในทางปฏิบัติได้มากกว่า และผู้ปฏิบัติงานก็ได้รับความพอใจมากกว่า

กล่าวโดยสรุป การวางแผนที่ดีทำให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ของแผน ทั้งยังเป็นตัวบอกทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ มีประโยชน์ต่อประสิทธิภาพ ในการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ การวางแผนยังมีประโยชน์ ในการช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือฝ่ายปฏิบัติยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

3.2.4 กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

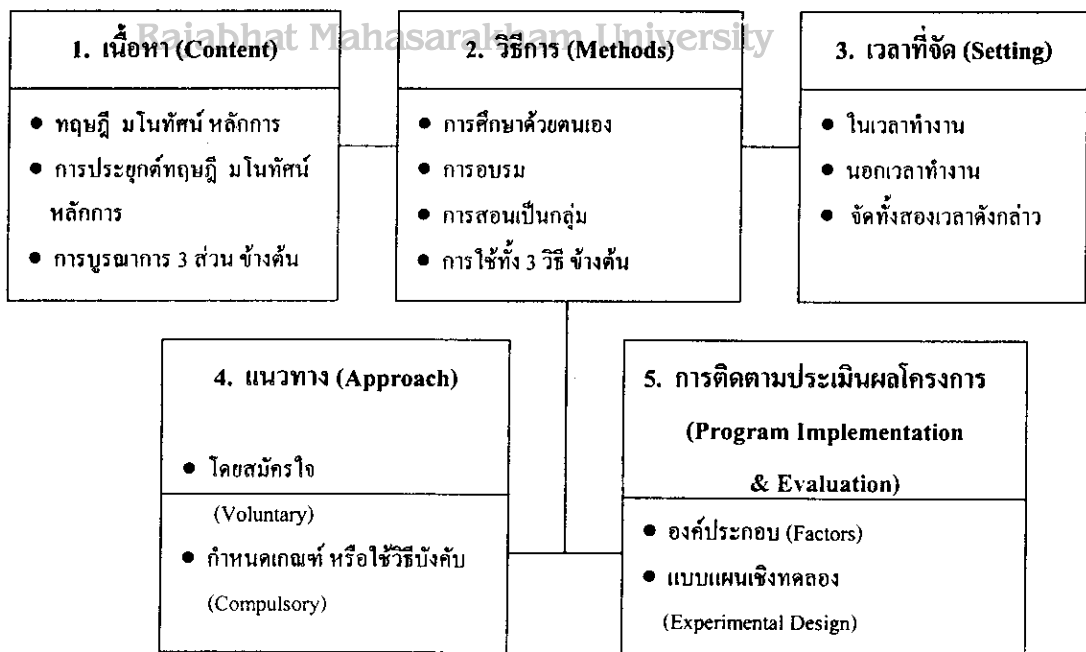
ในการวางแผนนั้น แคสเตเตอร์ (Casterter. 1996 : 281) ได้กำหนดขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง (Structural Elements) อย่างชัดเจน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เป้าหมายที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมในองค์กร และสถานการณ์ปัจจุบัน มีความชัดเจน กะทัดรัด ตอบสนองปัญหาและความต้องการ ที่สำคัญสามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น จะพัฒนาบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าใด จะทำให้เกิดคุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ) อย่างไร จะเพิ่มความชำนาญมากขึ้นเพียงไร ในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมมากที่สุด เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด
2. การกำหนดความต้องการ (Determine Needs) ของทั้งองค์กร และบุคลากร ได้แก่ ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และพฤติกรรม (Behaviors) ส่วนตัวของบุคคล เช่น มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อน บุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อ หรือยึดถือในสิ่งผิด ๆ เป็นต้น
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objectives) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เช่น กำหนดว่าให้บุคลากรทุกระดับ มีความสามารถสูงในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ การจัดทำวัตถุประสงค์ จะต้องให้สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมเพื่อจะเป็นที่เข้าใจ และยอมรับ รวมทั้งช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการเป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น อีกทั้งวัตถุประสงค์นั้น จะต้องไม่ง่าย หรือยากเกินไป กล่าวคือ ต้องสมเหตุสมผล สามารถทำให้สำเร็จผลได้ และท้าทายความพยายามของสมาชิกได้อย่างดี หากกำหนดวัตถุประสงค์ที่คลุมเครือ เข้าใจยาก ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีหลักยึดถือ ส่งผลให้บุคลากรทำงานไปคนละทิศละทาง ทำให้เสียเวลา และไม่สามารถผนวกความสามารถ ความทุ่มเทพลังกายและกำลังความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่

4. การกำหนดบทบาท (Establishing Roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปแล้ว บทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรจะอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน และประสานกิจกรรมด้านการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผล การฝึกอบรม ในส่วนของหน่วยงานใหญ่ อาจมีแผนกฝึกอบรม แยกออกมาต่างหาก มีหน้าที่ในการพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรม พัฒนาแผนงาน หลักสูตร ดำเนินการฝึกอบรม จัดให้มีโครงการฝึกอบรม จัดเตรียมอุปกรณ์ ทำการสอน และคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากร ดำเนินการฝึกอบรม บริการและประสานโครงการฝึกอบรมทั้งหมด และประเมินผลประสิทธิผลของการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ในหน่วยงานเล็กอาจไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล หน้าที่นี้จึงตกอยู่ที่หน่วยงานหลัก (Line Unit)

แคสเตเตอร์ และยั้ง (Casterter and Young, 2000 : 186) ได้นำเสนอแผนภูมิ กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



แผนภูมิที่ 3 กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร

ที่มา : แคสเตเตอร์ และยั้ง (Casterter and Young, 2000 : 186)

จากแผนภูมิที่ 3 จะเห็นว่า กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรของ แคนเตเตอร์ และยังมี 5 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อยที่แตกต่างกัน โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิดที่ต่างกัน ซึ่งแผนนี้ จะควบคุมกำกับ และประเมินให้อยู่ในขอบเขตที่วัตถุประสงค์ต้องการ ดังนั้น แผนงานพัฒนา จึงเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม รวมเป็นแผนเดียว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะให้สอดคล้องกับนโยบาย งบประมาณ กิจกรรม ช่วงเวลาในการจัด รวมทั้งกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร มี 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมาย ความต้องการ วัตถุประสงค์และผู้รับผิดชอบ โดยดำเนินการตาม กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรของแคนเตเตอร์ และยังมี 5 องค์ประกอบ คือ เนื้อหา วิธีการ ระยะเวลา แนวทาง และการติดตาม ประเมินผล

3.3 การปฏิบัติตามโครงการพัฒนาบุคลากร

การปฏิบัติตามแผนการพัฒนา (Implementing Development Program) เป็น ขั้นตอนสำคัญต่อการวางแผน ในการดำเนินงานตามแผนจะต้องก่อให้เกิดการ ประสานงาน และความร่วมมือเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ดังที่ แคนเตเตอร์ (Casterter. 1992 : 240) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้ องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบผลสำเร็จ องค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกัน และกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคคลที่ดีทำให้เกิด แนวคิด เทคนิค และทักษะระหว่างบุคคลก็จริง แต่หากบรรยากาศองค์การไม่นำพาให้เกิด การปรับปรุงพฤติกรรม โครงการนั้นก็ล้มเหลว

3.3.1 ความหมายของการปฏิบัติตามโครงการพัฒนา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดคนปฏิบัติ จัดงบประมาณ สนับสนุน และนิเทศติดตามงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนการพัฒนา บุคลากร หมายถึง การดำเนินพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในแผนตามระยะเวลาที่กำหนด

วิโรจน์ สารัตตะ (2539 : 62) กล่าวว่า การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์ หรือแผนเชิงนโยบาย แผนงานที่สวยงามใดๆ ก็ไม่มีความหมาย หากไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติตามแผนการพัฒนานุเคราะห์ หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการดำเนินพัฒนานุเคราะห์ตามที่กำหนดไว้ในแผนตามระยะเวลาที่กำหนด โดยการจัดให้มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติ จัดงบประมาณสนับสนุน และนิเทศติดตามงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3.3.2 กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนานุเคราะห์

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538 : 37-39) ได้สรุปถึงวิธีพัฒนานุเคราะห์ว่ามีหลายวิธีคือ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยการบริหาร และการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ

1. การฝึกอบรม เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุดเนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรเป้าหมายและประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ ศึกษาปัญหาความจำเป็นในการอบรม กำหนดหลักสูตรและแผนกการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการอบรม การติดตามผลการอบรม

2. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน คือการแนะนำชี้แจงรายบุคคลหรือรายกลุ่ม การประชุมการสัมมนา การสอนงาน การฝึก หรือการทดลองปฏิบัติงาน การมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้คำปรึกษา การจัดทำคู่มือการแบ่งงานภายในสำนักงาน เป็นต้น

3. การพัฒนาโดยการบริหาร ได้แก่ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารโดยมีส่วนร่วมเช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลและการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

4. การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ซึ่งหมายรวมถึงการส่งไปฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2545 : 33) ได้กำหนดวิธีพัฒนานุเคราะห์ไว้ในประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่องการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543 เป็น 6 วิธี ดังนี้ 1) การไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน 2) การปฏิบัติงานวิจัย 3) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ 4) การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

5) การแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักวิชาการ และ 6) การอื่นใดที่จำเป็น หรือเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ในประกาศฉบับดังกล่าวได้ให้นิยามของการพัฒนาบุคลากรวิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้าฝึกอบรม หรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือต่อจากการฝึกอบรมนั้นด้วย ในประกาศนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดระยะเวลาศึกษา ดังนี้

1. ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 3 ปี

2. ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 5 ปี

3. ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาโทควบปริญญาเอก มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 6 ปี

ฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มความรู้ หรือประสบการณ์ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ด้วยการเรียน การวิจัย การอบรมสัมมนา หรือการทำงานโดยไม่มีกรรับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้าฝึกอบรม หรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือต่อจากการฝึกอบรมนั้นด้วย

ในการศึกษา/ฝึกอบรม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน้าที่พิจารณากำหนด ความสำคัญของสาขาวิชาที่ต้องการ ซึ่งควรจะให้บุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมตามลำดับก่อน หลัง โดยคำนึงถึงความจำเป็นรีบด่วนของมหาวิทยาลัย

ดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกต การณ์ การให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปดูงานกระทำได้โดย การดูงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือต่อจากการศึกษา หรือฝึกอบรม อันถือเป็นการศึกษา หรือฝึกอบรมด้วย ต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้สำหรับกรณีศึกษา หรือ ฝึกอบรม การไปดูงานนั้นจะอนุมัติได้ไม่เกิน 60 วัน ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องขยายเวลา ดูงานต่อไปอีก อาจได้รับอนุมัติอีกได้

ปฏิบัติการวิจัย หมายถึง การทำงานวิจัยเพื่อนำผลที่ได้รับมาใช้ ประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงาน โดยตรง โดยไม่รวมถึงการวิจัยตามลักษณะของการศึกษา หรือฝึกอบรม ในการปฏิบัติการวิจัยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เป็นการวิจัยที่สอดคล้องกับ โครงการ หรือแผนงานที่มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการอยู่ หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นควรอนุมัติ
2. การปฏิบัติการวิจัย จะต้องมีการกำหนดเวลาไม่เกิน 1 ปี เว้นแต่ จะได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัย
3. ผู้ที่จะไปปฏิบัติการวิจัย จะต้องเป็นผู้มีวุฒิไม่ต่ำกว่า ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า เป็นผู้มีงานปฏิบัติงานติดต่อกันมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปีและ เป็นผู้ที่มีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมในด้านการ วิจัยมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีความเหมาะสมในการปฏิบัติการวิจัย
4. ผู้ที่จะไปปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศต้องเป็นผู้มีความรู้ ภาษาต่างประเทศตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนด
5. ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติการวิจัยต้องเสนอรายงานผลการ ปฏิบัติการวิจัยฉบับสมบูรณ์จำนวน 4 ฉบับ ต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นสุดโครงการปฏิบัติการวิจัย สำหรับผู้ที่ได้รับการอนุมัติให้ไป ปฏิบัติการวิจัยเป็นเวลานานกว่า 6 เดือน ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติการวิจัย ต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุก 6 เดือน อนึ่ง ผู้ที่ประสงค์จะลาไปศึกษา ฝึก ออบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยให้เสนอใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิการบดี เพื่อให้อธิการบดีพิจารณาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ หมายถึง การไปปฏิบัติงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้เวลาทำการของมหาวิทยาลัย ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านวิชาการ หรือวิชาชีพในการจัดวางระบบงาน การวิจัย และการพัฒนางานของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจเอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศ หรือนิติบุคคล
2. ให้บริการทางวิชาการด้านอื่น ๆ ตามที่สภาวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ การให้บริการทางวิชาการทั้งสองข้อดังกล่าวข้างต้น ไม่หมายความรวมถึงการสอน การบรรยาย การเป็นวิทยากรในการประชุม หรือสัมมนา หรือการเป็นกรรมการในหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจเอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศ หรือนิติบุคคล ขอบเขตของการปฏิบัติงานบริการวิชาการ ตามประกาศนี้ต้องเป็นการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพในลักษณะหนึ่ง หรือหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 มีส่วนเกี่ยวเนื่องกับวิชาที่มีการสอน หรือมีการวิจัยตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.2 เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2.3 ก่อให้เกิด หรือเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาชีพในสาขาที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน หรือการวิจัยในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.4 เผยแพร่ชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การให้บริการวิชาการจะต้องไม่ขัดกับจริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ

การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หมายถึง การวิจัย การแต่ง หรือเรียบเรียงตำราทางวิชาการ หรือการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการอื่นตามที่สภาวิชาการกำหนด โดยให้อธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นผู้อนุมัติการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สำหรับการพิจารณาให้พิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

1. โครงการ หรือกิจกรรมที่จะไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการต้องเป็นโครงการ หรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อการเรียนการสอน การวิจัย หรือเป็นประโยชน์ทางวิชาการที่ผู้นั้นรับผิดชอบอยู่ และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเห็นชอบ

2. สถาบันที่จะไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ จะเป็นสถาบัน ภายใน หรือภายนอกประเทศก็ได้ แต่ต้องเป็นสถาบันที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรับรอง

3. ระยะเวลาที่จะไปจะต้องเหมาะสมกับโครงการ หรือกิจกรรม ที่ขอไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ ต้องรายงานความก้าวหน้าของโครงการที่ได้รับอนุมัติทุก ๆ 3 เดือน ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณา และเมื่อโครงการ หรือกิจกรรมสำเร็จสมบูรณ์ให้ส่งผลงานต่อคณะกรรมการประจำคณะต้นสังกัดภายใน 1 เดือน เพื่อประเมินโครงการ หรือกิจกรรมก่อนเสนออธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการที่อธิการบดีมอบหมายเพื่อพิจารณา หากคณะกรรมการประจำคณะต้นสังกัดเห็นว่า รายงานความก้าวหน้าไม่เป็นไปตามโครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติ ให้รับรายงานให้อธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการที่อธิการบดีมอบหมายเพื่อพิจารณา ภายใน 7 วัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
การแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักวิชาการ และการอื่นใดที่จำเป็น และ
เหมาะสม การพัฒนานุเคราะห์ให้หัวข้อนี้ให้เป็นไปตามมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนด เป็นกรณีไป

แคสเตเตอร์ (Casterter. 1981 : 320) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาไว้ดังนี้ คือ การบรรยาย (Lecture) การประชุม (Conferences) การอภิปราย (Guided Discussions) การสัมมนา (Seminars) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประชุม (Meeting) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment) การแจกเอกสาร (Written Materials) โครงการวิจัย (Research Project) การศึกษาพิเศษ (Special Study) การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation) การทดลองปฏิบัติงาน (Internships) การฝึกอบรมระยะสั้น (Sensitivity Training) โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (Exchange Program) กิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities) การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies) การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique) การระดมความคิด (Brain Storming) การมีส่วนร่วมกับสถาบันสังคม (Institute) การจัดทัศนศึกษา (Travel) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนานุเคราะห์มีหลายวิธีการฝึกอบรม เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด เพราะหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรเป้าหมาย และประเมินผลได้เองส่วนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดวิธีในการพัฒนานุเคราะห์ไว้ 6 วิธี

3.3.3 แนวทางในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) กล่าวว่า การนำแผนไปใช้ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและควบคุมงาน
2. ประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน
5. นิเทศงาน ช่วยเหลือ แนะนำในการปฏิบัติงาน
6. การควบคุมกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน

สถานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 63) กล่าวว่า การดำเนินงานตามโครงการมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. การเตรียมการก่อนดำเนินการ โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพื่อให้ยอมรับในสิ่งที่ต้องการกระทำ และจัดทำตารางการปฏิบัติการ และการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน เป็นการเตรียมคน และการเตรียมใจ กล่าวคือ เป็นการเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม วิธีเตรียมใจคนได้ดีที่สุด คือ การให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ
2. การดำเนินการ เป็นการปฏิบัติตามบทบาทที่ได้กำหนดไว้

2.1 ผู้บริหารให้ทรัพยากร ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ควบคุม กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานตามแผน

2.2 ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานตามแผนงาน

วิโรจน์ สารัตตะ (2539 : 62 - 68) กล่าวว่า การดำเนินการตามโครงการให้มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การจัดองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์กรออกเป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

2. การอำนวยการ (Directing) หรือการสั่งการ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญหน้าที่หนึ่ง นอกเหนือจากการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมงาน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงกิจกรรม หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บังเกิดผลที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องความเป็นผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

3. การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการ หรือวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ โดยประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่วางไว้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกออกเป็น 3 ช่วงเวลา คือ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุป แนวทางในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการได้ทั้งก่อนดำเนินการ โดยการเตรียมคน เตรียมใจ และปฏิบัติตามแผนโดยการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

3.4 การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

ประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร (Evaluating Staff Development Program) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในลักษณะที่ว่า เป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดทุกขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาบุคลากรนับตั้งแต่การหาความจำเป็น การวางแผน การดำเนินการตามแผน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ

3.4.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้รู้ได้ให้นิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 210) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคลในระยะเวลาที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2537 : 451) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ได้พัฒนาขึ้นมาสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ถ้าหากผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะได้รับผลตอบแทน เช่น โบนัส หรือการมอบหมายที่มีความท้าทายมากขึ้น ถ้าหากผลการปฏิบัติงานไม่ดี การแก้ไขบางอย่าง เช่น การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยหน่วยงานมีระบบประเมินให้บุคลากร รู้ว่าบุคลากรถูกประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร จะได้รับความดีความชอบอย่างไร ผู้มีคุณสมบัติ เช่นไรจะต้องรับการอบรมเพิ่มเติม ผู้มีคุณสมบัติเช่นไรควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงาน หรือองค์การ พยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าบุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 49-53) กล่าวว่า การประเมินผลงานของ บุคลากร หมายถึง กระบวนการตรวจสอบจุดเด่น หรือจุดด้อยในการปฏิบัติงานของแต่ละคน เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยส่วนรวม หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนสายงาน กำหนดค่าตอบแทน หรือประเมินเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 202) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางมาตรฐานการทำงานและทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม มาตรฐานเหล่านั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มาตรฐานเฉลี่ยซึ่ง มาตรฐานของเกณฑ์การประเมินนี้เองที่เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การประเมินประสบผลสำเร็จ ดังที่ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2543 : 8-9) ได้กล่าวว่า มาตรฐานของเกณฑ์การประเมินต้องสามารถ แยกแยะระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งได้ จำแนกระหว่างคนดีกับคนไม่ดีได้ แยกคนตั้งใจทำงาน กับคนไม่ตั้งใจทำงานได้ มีความแม่นยำตรง สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้เก่งกับ ผู้ไม่เก่งได้ มีความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ ไม่ว่าใครจะนำแบบทดสอบนี้ไปใช้ก็ได้คะแนนใกล้เคียงกัน

บรยรงค์ โดจินดา (2543 : 216) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาส่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบ และมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยการตัดสินใจคุณค่า (Value Judgment) การประเมินเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นวิธีการที่มีความประนีประนอมและส่งผลสนับสนุนองค์การและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และ สุธี สุทธิสมบุญ (2544 : 38) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่า ได้ดำเนินไปตามแผนงาน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

แคสเตเตอร์ (Casterter. 1981 : 237) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและผลของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจหรือดำเนินการแก้ไขปรับปรุง จัดวางบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการประเมินบุคคลเราจะประเมินในสามด้านคือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และประเมินการอุทิศตนให้กับการทำงานมากน้อยอย่างไร การประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรได้ทราบผลงานของตนเอง เพื่อเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้น แก้ไขส่วนที่เป็นข้อบกพร่อง และเป็นเครื่องมือของการบริหารงานเพื่อเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุง