

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย การดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษา โดยเสนอเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินงาน
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
4. บริบทการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ความหมายของการดำเนินงาน

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการดำเนินงาน (Operation) ไว้ดังนี้
สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ (2545 : 16) อธิบายว่า การดำเนินงานมีความหมายเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมของสิ่งที่มีชีวิตที่แสดงออกโดยอาจจะสังเกตได้จากผลกระทบหรือจากการปฏิบัติ

คำนาย อภิปรักษ์คุณ (2552 : 4 ; อ้างถึงใน จตุพล หลีกคำพันธ์. 2553 : 35-45)

กล่าวว่า การดำเนินงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายคือผู้ขาย ปัจจัยการผลิตซึ่งในบริษัทจะมีฝ่ายจัดซื้อรับผิดชอบ ลูกค้านจะมีฝ่ายขายและการตลาดรับผิดชอบ นอกจากนั้นยังมีฝ่ายสนับสนุนในองค์กรที่รับผิดชอบเรื่องบัญชีการเงิน ซึ่งต้องรับผิดชอบในการหาแหล่งเงินทุน กำหนดงบประมาณควบคุมสินค้าคงคลัง วิเคราะห์ต้นทุน ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบัญชีการเงิน ส่วนฝ่ายบุคคลรับผิดชอบในการสรรหาบุคลากร อบรมพัฒนา การประเมินผลงาน และอีกหลายกิจกรรม ซึ่งการดำเนินงานเป็นการดำเนินการเชิงเทคนิค หมายถึง การมีทักษะในการทำงานตามรายละเอียด

อดุลย์ วุฒิจูรีพันธุ์ (2551 : 1 ; อ้างถึงใน จตุพล หลักคำพันธ์. 2553 : 35-45)

กล่าวว่า การดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการนำสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนงานไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุด

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของการดำเนินงานได้ว่า คือ กระบวนการในการทำการแปรรูปสภาพปัจจัยนำเข้า เป็นผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ โดยผ่านกระบวนการประมวลผล ซึ่งการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน มีดังนี้

2.1 องค์ประกอบ และปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ (2545 : 16) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย

2.2.1 ลักษณะประชากร เป็นลักษณะที่ช่วยให้เห็นถึงภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม สถานที่อยู่อาศัย ขนาดครอบครัวตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะประชากรอย่างเดียวยังไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่ดีที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้องคือ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะทางจิตวิทยา

2.2.2 ลักษณะด้านความสามารถ เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกคนเพื่อมาดำเนินงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานเป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เขาจะ

สภาพแวดล้อมได้ บุคคลที่รู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถในงานของเขา สามารถคิดได้ว่าเขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นความรู้ความสามารถแบ่งได้ 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพ และด้านสมอง ซึ่งบ่อยครั้งได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ความสามารถด้านสมอง

และการปฏิบัติงาน

2.2.3 ลักษณะด้านจิตวิทยา เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมแต่ละบุคคล

ที่เกิดขึ้นและมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรม ลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้ เช่น ทักษะคติ การรับรู้ ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามความสำคัญของคุณลักษณะประชากรเหล่านี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความจำเป็นแต่ละงาน ซึ่งเซอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ

เห็นว่า คุณลักษณะประชากรจะต้องมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2545 : 16) อธิบายว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มีดังนี้

2.2.1 ความพยายามในการทำงาน คุณลักษณะประชากรที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ทั้งนี้ยังมีตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมีก็คือ ความพยายามในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานนั้นคือ ต้องมีแรงจูงใจที่จะทำงาน เป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มีผลโดยตรงและคงไว้ซึ่งความพยายามในการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยกำหนดความพยายามในการทำงาน

2.2.2 การสนับสนุนจากองค์กรในการปฏิบัติงานของบุคคล จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติอยู่บุคคลที่มีลักษณะบุคคลตรงกับความจำเป็นของงานและได้รับการจูงใจในระดับสูง อาจไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี หากได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอจากหน่วยงานหรือที่เรียกว่าข้อจำกัดด้านสถานการณ์ เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน ขาดงบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงานไม่ชัดเจน ระดับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาโดยการนำความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่มีต่องานมาเป็นองค์ประกอบในการแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นความสามารถเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ คุณลักษณะประชากร ความรู้ ความสามารถของบุคคล ความพยายามในการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร

3. กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

อคุลย์ วุฒิจูรีพันธ์ (2551 : 5 – 6) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานไว้ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (Product/Services strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับกระบวนการแปรรูปปัจจัยนำเข้าสู่ผลิตภัณฑ์หรือการบริการสามารถแบ่งแยกได้

เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่มีความแตกต่าง (Differentiation) ลักษณะที่ไม่มีความแตกต่าง (In - differentiation) และลักษณะที่มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Limited segmentation)

3.2 กลยุทธ์กระบวนการ (Process strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีคุณภาพ กระบวนการทรัพยากรบุคคล และการบำรุงรักษา การประเมินค่าใช้จ่าย และทุน

3.3 กลยุทธ์ที่ตั้ง (Location strategy) หมายถึงกลยุทธ์ในการทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม

3.4 กลยุทธ์การวางผัง (Layout strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การไหลเวียนของวัตถุดิบและงานระหว่างทำ จะสามารถวางผังการดำเนินงานได้ 4 ลักษณะ คือ การวางผังตามกระบวนการ (Process layout) การวางผังตามผลิตภัณฑ์ (Product layout) การวางผังแบบผสม (Hybrid layout) และการวางผังแบบกำหนดตำแหน่งตายตัว (Fixed - position layout)

3.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource strategy) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิตและมีต้นทุนสูง ซับซ้อนและละเอียดอ่อน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน พิจารณาความสามารถ ทักษะ ทัศนคติขวัญและกำลังใจ ความทุ่มเท คุณภาพชีวิตของการทำงาน (QWL : Quality of Work Life) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้นการบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป

1. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human resource management) แต่เดิมเคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจ ทั้งองค์การที่เกี่ยวกับกิจกรรมโปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้น กว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้

สำหรับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้
 เฟ็ญูศรี วายวานนท์ (2537 : 2) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

คลาร์ก (Clark, 1992 : 13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล

1.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย

1.3 วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

มอนดี และ โน (Mondy and Noe. 1996 : 4) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ ใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การ ได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญคือ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition phase) ระยะเวลารักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (Retention phase) และ ระยะเวลาให้พ้นจากงาน (Termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

2. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์กร มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์กร ดังต่อไปนี้คือ

2.1 ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้

สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดี และมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

2.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

2.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากร หรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสม และสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะต้องใช่มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคคนให้อยู่กับองค์การ โดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นภารกิจหลักขององค์กร เพราะการพัฒนาเป็นการกระทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรก็คือการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายอย่าง ดังนี้

สนอง เกรือมาก (2537 : 6) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการบุคคลให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

จิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานมีการรับผิดชอบให้มากขึ้น

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : 26) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า "การพัฒนาบุคลากร" หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีทัศนคติในการปฏิบัติงานให้ได้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น"

พนัส หันมาคินทร์ (2542 : 45) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามีคำที่ใช้อยู่ 2 คำ ในกระบวนการพัฒนา คือ การฝึกฝน (Training) กับ การให้การศึกษา (Education) ซึ่งหมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะของความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน และความพยายามที่จะเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการไปรับตำแหน่งใหม่ที่มีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อการทำงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐาน โดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

อรุณ มหาโยธา (2545 : 17) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพหรืออภินัย หนึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพใน การทำงาน

ขวัญหทัย วงษ์สุริยัน (2547 : 18) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนา บุคลากรหมายถึงกระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร โดย อาศัยวิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติแก่บุคลากร ได้สามารถปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การ

วิไลวรรณ เสาวทอง (2547 : 12) กล่าวว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงาน ในหน่วยงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภพรณ มะสิงาม (2548 : 7) ได้สรุปว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ที่พยายามเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาการ ปฏิบัติงานในองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายในหรือจากภายนอกองค์การ โดยใช้ หลักการมีส่วนร่วม เพื่อประสิทธิผลสูงสุด ในองค์การ การที่จะทำให้องค์การ ได้รับประโยชน์ สูงสุด จำเป็นต้องทำให้บุคลากรในองค์การสามารถปรับความรู้สึกรู้จักคิดและการปฏิบัติให้ สอดคล้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วที่สุด ซึ่งก็คือ ต้องเร่งพัฒนา บุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ สรุปได้ว่า "การพัฒนาบุคลากร" หมายถึง วิธีการใดๆ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งด้าน ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติหรือต่อองค์กรเพื่อช่วยให้งานสัมฤทธิ์ผลตาม วัตถุประสงค์ขององค์การส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลง ไปไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมของการทำงาน

2. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

2.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรถือเป็นตัวจักรสำคัญ ที่ช่วยขับเคลื่อนงานในหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ จะเห็นว่าทุกหน่วยงานจะต้องมีแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ได้มีผู้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

กฤษณ ธนาพงศธร (2534 : 7) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

2.1.1 การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2.1.2 การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้

2.1.3 การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

2.1.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.1.5 การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนมีความทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

2.1.6 การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่ บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานตำแหน่งที่ได้รับเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมี

โอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ต้องการ เพื่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน การพัฒนาบุคลากรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ คือ ช่วยให้เกิดผลดีในการทำงานสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น การควบคุมลดลง อุบัติเหตุในการทำงานลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่งเสริมความมั่นคง และความยืดหยุ่นให้องค์การ ส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การและลดความเสี่ยงเปลี่ยนต่าง ๆ ลง

ทักษิณา สีหบุตร (2546 : 32) กล่าวว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดใน การบริหารจึงได้กำหนดให้การบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ได้กำหนดให้ การบริหารด้านบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถ คึงคู่คและบำรุงรักษาคนดีมีความรู้ ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุด เท่าที่หน่วยงานต้องการ

วีระ พรหมอารักษ์ (2547 : 27) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนา บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนทักษะความชำนาญ มีเจตคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงาน หรือทำให้ องค์กร หรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ แล้ว ยัง ช่วยให้บุคลากรเองมีความก้าวหน้าในอาชีพยิ่งขึ้น

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 36) อธิบายความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

- 2.2.1 ความเฉื่อยชาในการทำงานของบุคคล
- 2.2.2 การไม่ยอมพัฒนาตนเอง ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่ เป็นอยู่
- 2.2.3 การไม่อุทิศกำลังและเวลาให้แก่การทำงาน
- 2.2.4 การเห็นแก่ตน พวกพ้อง ไม่เป็นธรรม ทุจริต คอรัปชั่น
- 2.2.5 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงาน
- 2.2.6 รับคนทำงานเพิ่ม เพิ่มงบประมาณแต่งานไม่เพิ่ม
- 2.2.7 สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี
- 2.2.8 มีความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน ไม่กล้าพูดความจริงต่อกัน
- 2.2.9 ต่างคนต่างทำงาน มีความขัดแย้งกัน งานช้าช้อน ไม่ประสานงานกัน

2.2.10 ไม่ได้ทำงานตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ตรงวัตถุประสงค์ของ
หน่วยงานขาดการทบทวนเป้าหมายวัตถุประสงค์

2.2.11 ใช้คนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ใช้คนความรู้สูงทำงานต่ำ
หรือให้ประจำอยู่เฉย ๆ ใช้คนมีความรู้ความสามารถต่ำทำงานสูง ทำงานสำคัญ

นราลักษณ์ พันธะสา (2542 : 5) ได้สรุปว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็น
เนื่องจากสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลง
ของวิชาการใหม่ๆ ได้ทันทั่วถึง และยังช่วยให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อให้งานที่
ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ความคิด
ใหม่ๆ มีสมรรถนะในการประสานงาน การปฏิบัติงานในหน้าที่และลดระยะเวลาการเรียนรู้ งานให้
สั้นลง ประหยัดและลดการสิ้นเปลืองของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ การเพิ่มโอกาสกระตุ้นบุคลากรให้
ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตน

3. ระบบการพัฒนาบุคลากร

3.1 ความสำคัญของระบบการพัฒนาบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2538 : 16) ได้อธิบายระบบการพัฒนาบุคลากรว่ามีสาระสำคัญ
ดังนี้

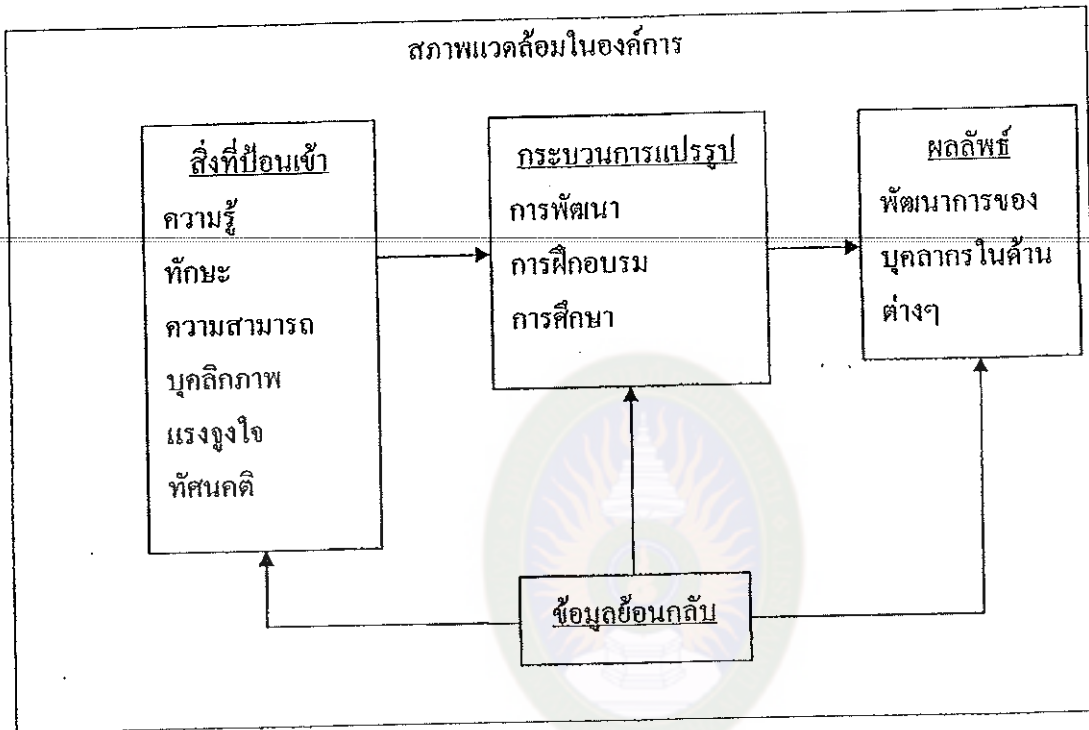
3.1.1 ระบบของการพัฒนาบุคลากรเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การ
และมีปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 แนวคิดระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการพัฒนาบุคลากรจะต้องได้รับการปรับปรุงตามข้อมูล
ที่ได้รับกลับมาอยู่ตลอดเวลา

3.1.3 แนวคิดระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด สำหรับการวางแผน
และ ดำเนินการ โครงการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่ต้องพิจารณาในระบบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความรู้
ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การก็
ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน และแม้แต่ในองค์การเดียวกันบุคลากร แต่ละคนก็ยังมี
ความแตกต่างกันอีกด้วย

กระบวนการแปรรูปคือ โครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งองค์การ ได้จัดขึ้น อันได้แก่
การพัฒนา การฝึกอบรม และการศึกษา โครงการต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน
ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

ผลลัพธ์ หรือพัฒนาการขององค์กร องค์กรจะต้องมีการประเมินและติดตามผล อยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุงและนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไป ใช้ในการปรับเปลี่ยน โครงการพัฒนาบุคลากรต่อไป



แผนภูมิที่ 1 แนวคิดระบบในการพัฒนาบุคลากร ของ Glodstein

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร. 2538 : 18

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า แนวคิดเชิงระบบเป็นวิธีที่ทำให้ทราบขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ทุกขั้นตอน สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อนำกลับไปปรับปรุงแก้ไขได้

วณิช จันทระ และไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2546 : 40-43) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐาน ไว้ในการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes) ว่าหมายถึง ระบบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 10 ด้าน ได้แก่

1. การนิเทศงาน
2. ระบบคุณธรรม

3. จริยธรรม
4. สมรรถนะของเจ้าหน้าที่
5. ประสิทธิภาพ
6. ประสิทธิผล
7. ระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล
8. ทักษะและพฤติกรรม
9. จิตสำนึกในการบริการประชาชน
10. ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน

โดยมีเกณฑ์มาตรฐานแต่ละด้านและมีตัวชี้วัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
การนิเทศงาน	ความรู้ความเข้าใจขององค์กร
ระบบคุณธรรม	ความสามารถ ความเป็นกลาง
จริยธรรม	คุณธรรมของผู้บังคับบัญชาความสมานฉันท์ความรัก ความ ศรัทธา
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
ประสิทธิภาพ	ผลิตภาพต่อหน่วยเวลาผลิตภาพต่ออัตราเจ้าหน้าที่
ประสิทธิผล	ระดับการบรรลุผล
ระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล	การบรรลุผลลัพธ์ที่ปลายการประกันความก้าวหน้า
เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ทักษะและพฤติกรรม	แบบแผนการปฏิบัติ
จิตสำนึกในการบริการประชาชน	การให้บริการที่เป็นธรรม การไม่เลือกปฏิบัติ การเคารพ สิทธิประชาชน สร้างความพึงพอใจ การให้บริการ การไม่คอร์รัปชัน การไม่มีระบบด้วย
ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน	การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจ

นอกจากนี้ วรเดช จันทรส และไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2546 : 52) ยังได้เสนอ ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานภาครัฐเกี่ยวกับระบบการพัฒนาคณาจารย์ของหน่วยงานราชการ ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานภาครัฐเกี่ยวกับระบบการพัฒนาคณาจารย์

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
การนิเทศงาน	การประชุม และการอบรมและสัมมนาทางวิชาการและภาคปฏิบัติ
ระบบคุณธรรม	ทุก 3 เดือน เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความชำนาญ เฉพาะเรื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะของเจ้าหน้าที่ คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยการทดสอบสัมภาษณ์ โดยกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง โดยการทดสอบใช้ข้อสอบ ปรนัยทั้งหมดเพื่อความโปร่งใส เป็นธรรม โดยมี การแต่งตั้ง คณะกรรมการในการออกข้อสอบพร้อมกับการตรวจสอบโดยใช้คอมพิวเตอร์ จะทำให้เกิดความยุติธรรมเนื่องจากข้อสอบปรนัย วัดได้ชัดเจนกว่าข้อสอบอัตนัย ฉะนั้นผู้ที่สอบผ่านข้อเขียนจาก ข้อสอบปรนัยแล้วจึงจะมีสิทธิสอบสัมภาษณ์
จริยธรรม	จัดโครงการเข้าวัดต่อเนื่องจนเกิดความสมัครใจเพื่อพัฒนาจิต เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างจิตสำนึก โดยการฝึกการทำสมาธิเพื่อพัฒนาจิตใจ ให้สัจจะกับตนเองในการลด ละ เลิก อบายมุขเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีกับประชาชนปฏิบัติตามข้อกำหนด
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่	ว่าด้วยมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ สร้างเกณฑ์มาตรฐานเพื่อจัดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับ
ประสิทธิภาพ	ทั้ง ทางด้านทักษะและความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อวัดและประเมินผลทุกปี หากไม่ได้มาตรฐานต้องมีการพัฒนา หรือลงโทษแล้วแต่กรณี การสร้างและพัฒนาทีมงาน โดยการสอนงานให้บุคลากรในทีมงาน มีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน สามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว เป็นการลดอัตราค่าจ้างคนภาครัฐลง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
ประสิทธิผล	และร่วมกันทำในหลายๆ ด้าน จัดให้มีกองทุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยใช้ วิธีการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ดูประวัติ การทำงาน เมื่อศึกษาแล้วกลับมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อพัฒนางานได้
ระบบการประเมิน สัมฤทธิ์ผล	มีการประเมินผลแบบรวบยอด กล่าวคือ ก่อนพัฒนา ขณะพัฒนา และหลังการพัฒนา เพื่อการเปลี่ยนแปลง มาตรการ ให้รางวัล ผู้ซึ่งกระทำความดี ทางผลงานความประพฤติและพิจารณาลงโทษ อย่างเฉียบขาด สำหรับผู้ที่ประพฤติชั่ว
ทัศนคติและพฤติกรรม	ระบบการหล่อหลอมกล่อมเกลาให้มีความเชื่อ ถ้อยคำ ทัศนคติ ในการเป็นบุคลากรมืออาชีพจนสามารถแสดงออก ซึ่งพฤติกรรม การให้บริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจ ให้กับผู้บริการได้และ เป็นรูปแบบแผนของพฤติกรรมบริการ ที่ดีที่สามารถเป็นตัวแทน ที่ส่งต่อและหล่อหลอมกันได้
จิตสำนึกในการบริการ ประชาชน	การสร้างกระบวนการให้บริการที่เน้นความเป็นธรรม ยึดรูปแบบ ของการเคารพสิทธิของประชาชน มีระบบการให้ผู้รับบริการ ประเมินผลความพึงพอใจในการรับบริการ การมีระบบตรวจสอบ ถ่วงดุล และมาตรการการลงโทษ เจ้าหน้าที่คอร์รัปชันอย่างได้ผล การพิจารณาให้รางวัล หรือความก้าวหน้าโดยระบบคุณธรรม
ความรับผิดชอบต่อตนเอง และงาน	ระบบการตรวจสอบ ติดตามผล การมอบหมายงาน และ การประเมินผล การปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่ชัดเจน พร้อมมาตรการบังคับเพื่อ
	ปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจของ เจ้าหน้าที่ แต่ละคนด้วยคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่ การให้รางวัลหรือลงโทษให้เป็นรูปธรรมได้

4. กระบวนการการพัฒนาบุคลากร

มีผู้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

4.1 กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2538 : 24) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 6 ขั้นตอนคือ

4.1.1 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

4.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

4.1.3 คัดเลือกและออกแบบโครงการ

4.1.4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

4.1.5 ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.1.6 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4.2 กระบวนการหลักในการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2544 : 3) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

4.2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์กร ศึกษาการปฏิบัติงานขององค์กร ศึกษา นโยบายแผนงานและ เป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่าส่วนใดที่ต้องดำเนินการพัฒนาหรือที่ต้องแก้ไขปัญหา

4.2.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

4.2.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2.4 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4.3 หลักการและกระบวนการพัฒนาบุคลากร

เกรียงศักดิ์ เทียมยิ่ง (2542 : 9) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 3

ขั้นตอนดังนี้

4.3.1 ขั้นการประเมินความต้องการ

4.3.2 ขั้นดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.3.3 ขั้นประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากร กำหนดและวางแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

5. ความต้องการการพัฒนาบุคลากร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538 : 116) ได้อธิบายความหมายความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) อันเดอร์เฟอร์ และเฮอร์เบอร์ค ไว้ดังนี้

5.1 ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นดังนี้

5.1.1 ความต้องการของร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด

5.1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย

5.1.3 ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน เนื่องจากมนุษย์อยู่ในสังคม จะต้องการการยอมรับจากผู้อื่น

5.1.4 ความต้องการการยกย่อง เป็นความพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะและความเชื่อมั่นในตนเอง

5.1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงต่อไป

5.2 ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีการจูงใจของอันเดอร์เฟอร์ได้กำหนดลำดับขั้นตอน ความต้องการเป็น 3 ลำดับคือ

5.2.1 ความต้องการการอยู่รอด เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการของร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

5.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง และความต้องการประสบผลสำเร็จ

5.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องและความต้องการประสบผลสำเร็จ

จากทฤษฎีของ อันเดอร์เฟอร์ ให้ข้อคิดที่ว่า บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปในระดับสูง ขึ้นหรือต่ำลงของระดับความต้องการ ขึ้นกับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือต้องการในระดับสูงขึ้นหรือไม่

5.3 ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีปัจจัยนามัยในการจูงใจของเฮอริเบอร์ก เฮอริเบอร์ก ได้เสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับคามพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงาน มีรายละเอียดของปัจจัยทั้ง 2 ดังนี้

5.3.1 ปัจจัยรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายการบริหารของหน่วยงาน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและค่าตอบแทน

5.3.2 ปัจจัยการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย ความก้าวหน้าส่วนตัว การยกย่อง ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จและความก้าวหน้า

5.4 การสำรวจความต้องการของการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 52) ได้กล่าวว่า การสำรวจความต้องการของการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย

5.4.1 การกำหนดปัญหาองค์การและผลผลิต

5.4.2 การวิเคราะห์งานและพนักงาน

5.4.3 การรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานและฝ่ายบริหาร โดยการสัมภาษณ์และ การออกแบบสอบถาม เพื่อรับทราบทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของปัญหาและข้อบกพร่อง ซึ่งเป็นตัวชี้โปรแกรมการฝึกอบรมที่พึงประสงค์

5.4.4 การคาดคะเนปัญหาในอนาคต

5.5 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 21) กล่าวว่าในการสรรหาความต้องการพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการอบรมและพัฒนาเมื่อใด ในเรื่องอะไร เครื่องช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นก็คือ

5.5.1 การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานและระเบียบการปฏิบัติงาน

5.5.2 ผลผลิตตกต่ำ

5.5.3 จำนวนของเสียสูง มีข้อผิดพลาด หรือต้องมีการแก้ไขงานที่ทำออกมาแล้ว

5.5.4 ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง

5.5.5 ค่าล่วงเวลาสูงผิดปกติ

5.5.6 การลาออกของพนักงานมีอัตราสูง

5.5.7 ขวัญของพนักงานตกต่ำ

5.5.8 มีการเลื่อนชั้นพนักงาน

สรุปได้ว่าความต้องการการพัฒนาของบุคลากรต้องมีการวิเคราะห์งาน สํารวจ
ความคิดเห็นและค้นหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของพนักงาน เพื่อให้ทราบขอบข่าย
และทิศทาง รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบาย กิจกรรม
และวิธีการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้
บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

6. ประเภทความต้องการการพัฒนาบุคลากร

คูแกนค์ เลอร์ด ประเภทความต้องการพัฒนาบุคลากร แบ่งตามลักษณะความ
ต้องการได้ดังนี้ (ฐิระ ประวาลพฤกษ์. 2538 : 23)

6.1 ความต้องการที่ปรากฏแจ้งชัด คือ

6.1.1 ปฏิบัติงานเข้าทำงานใหม่ ต้องมีความเข้าใจ และรู้วิธีทำงานที่ต้องรับผิดชอบ

6.1.2 เมื่อมีการ โยกโอน หมุนเวียนการปฏิบัติงาน

6.1.3 การเข้าสู่ตำแหน่งใหม่

6.1.4 เมื่อลักษณะงานเปลี่ยนแปลง เช่น ต้องการให้ได้ผลิตผลใหม่ เปลี่ยนวิธีการ
ผลิต รายละเอียดของงานที่ทำ ปรับปรุงใหม่และมีการมอบงานพิเศษเพิ่มขึ้น

6.1.5 เมื่อมีการวางแผนอาชีพให้แก่เจ้าหน้าที่

6.1.6 เมื่อมีการบริหารตามวัตถุประสงค์

6.1.7 ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและระบบการสื่อสาร มีผลกระทบต่อ

การทำงานขององค์กร

6.1.8 เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.2 ความต้องการที่ไม่ปรากฏแจ้งชัด แต่สามารถนำมากำหนดเป็นความต้องการ

จำเป็นได้ด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ คือ

6.2.1 การปฏิบัติงานมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อย

6.2.2 ผลิตผลหรือผลงานขององค์กรลดลง หรือมีคุณภาพไม่เป็นที่พึงพอใจ

ซึ่งวิเคราะห์แล้วมีผลมาจากการปฏิบัติงาน

6.2.3 มีการวิพากษ์วิจารณ์ และมีการร้องทุกข์มากขึ้น

6.2.4 การปฏิบัติงานล่าช้าอันเนื่องมาจากขาดการประสานงานและความร่วมมือ
ในการปฏิบัติงาน

6.2.5 ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ มีการหลีกเลี่ยงการทำงาน

6.2.6 งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดอยู่เนื่อง ๆ

6.2.7 แนวโน้มที่บ่งบอกว่ามีความจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เช่น คนงานมา
สาย ขาดงานมาก มีการลาป่วยลาภักขิตปกคิตตลอดจนมีการเข้าออกงานมาก ผิดปกติเป็นต้น

7. การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาของบุคลากร จะเริ่มด้วยการศึกษาและ
รวบรวมข้อมูล โดยอาศัยเทคนิควิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลทั้งด้านเอกสารและบุคคลในองค์กร
ข้อมูลในลักษณะต่าง ๆ จะได้จากวิเคราะห์ตามลักษณะข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น
ของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่า ความรู้ ทักษะและเจตคติด้านใดที่ต้องจัดให้แก่
ผู้เข้ารับการอบรม รวมไปถึงกระบวนการจัดหรือวิธีฝึกอบรม (ฐิระ ประวาลพฤษย์. 2538 : 25)
ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สาม ประการคือ (ชูชัย สมิทธิไกร. 2538 : 30)

7.1 การวิเคราะห์องค์การ เป็นการวิเคราะห์ด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งใน
ระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน การวิเคราะห์ทรัพยากร
ที่มีอยู่ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและ
กฎหมาย)

7.2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ คือการวิเคราะห์ภารกิจจะบ่งบอกว่า
ผู้ปฏิบัติจะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะเหตุใด และการวิเคราะห์คุณสมบัติจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ
ความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะทำให้ทราบว่าหลักสูตร และเนื้อหาใน
การพัฒนาบุคลากรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

7.3 การวิเคราะห์บุคคล จะช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ
และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด เพื่อนำมาพิจารณาหาความจำเป็น
ที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมต่อไป

ในการหาความต้องการจำเป็น ด้วยการวิเคราะห์เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของ
องค์การ วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำเพียงใด และวิเคราะห์กำลังคนว่า คนที่มีอยู่เป็น
อย่างไร มีการโยกย้าย เข้าออกเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์งานซึ่งเป็น
เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ เป็นแนวทางหนึ่งในการศึกษาความต้องการ

จำเป็นในการ พัฒนาและฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการพิจารณาถึงความต้องการจำเป็นของการ พัฒนาศักยภาพยังเกี่ยวข้องกับความต้องการของสิ่งต่อไปนี้ (ฐิระ ปรวาลพฤษ. 2538 : 25)

ความต้องการจำเป็นขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต และในขณะที่ เดียวกันก็ต้องการลดความเสี่ยง ลดการสูญสิ้น การใช้วัสดุทดแทน ตลอดจนการปรับปรุง คุณภาพผลผลิต และการจำหน่ายให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น ความต้องการขององค์กรจะกำหนด เป็นนโยบายลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารระดับสูงสู่ฝ่ายต่าง ๆ ลงมา

7.4 ความต้องการจำเป็นด้านอาชีพ ซึ่งพิจารณาได้จากรายละเอียดของงานหรือคำ บรรยายลักษณะของงานว่าบุคลากรที่รับผิดชอบหน้าที่หรือปฏิบัติงานนั้น ๆ มีส่วนใด ที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การหาความต้องการจำเป็นใน ด้านอาชีพ จะใช้วิธีประเมินค่าผลงานของพนักงานแต่ละคน

7.5 ความต้องการจำเป็นของบุคคล เป็นความต้องการจำเป็นที่มีตัวแปรสูงในการ วิเคราะห์จะต้องพิจารณาความต้องการจำเป็นที่เป็นตัวร่วม เช่น ความต้องการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและการปรับปรุงบุคลิกภาพ ความต้องการจำเป็นของบุคคลถ้าสอดคล้อง กับงานอาชีพที่ทำงานจะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดฝึกอบรมอย่างสูง

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขด้วยวิธีการพัฒนา บุคลากร ทั้งที่เป็นความต้องการจำเป็นขององค์กรของงานและบุคคลมาสังเคราะห์คือ ความ ต้องการจำเป็นในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติในเรื่องใด ความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มใด ฝ่ายใด และระดับใด ความต้องการจำเป็นที่ได้จากการสังเคราะห์มากำหนดความจำเป็น เร่งด่วนตามลำดับความสำคัญของปัญหาองค์การด้วยการจัดลำดับความเห็นของผู้ปฏิบัติงานความ ต้องการจำเป็นที่ได้จะใช้วิธีการหรือกระบวนการ พัฒนาศักยภาพอย่างไร (ฐิระ ปรวาลพฤษ. 2538 : 27)

จากแนวคิดและทฤษฎีจะเห็นได้ว่า ในการศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากร จะเกี่ยวข้องกับความต้องการในการพัฒนา 3 ด้านคือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จากการศึกษา ของ Kemp and Graham. 1993 : 211-226 ; อ้างถึงใน กรรณิการ์ วิวัฒน์ประหาร. 2539 : 13) ได้ กล่าวถึงคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานไว้ 3 ระดับคือ ระดับที่ 1 ความรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ บุคลากรควรมีความรู้ ในเรื่องต่อไปนี้คือ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์การ
- 2) ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ

ระดับที่ 2 ทักษะคือความสามารถทำในสิ่งที่ได้ด้วยทักษะในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานนั้น ได้แก่

- 1) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 2) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ เช่น ทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์ใน

สำนักงาน เป็นต้น

3) ทักษะในการทำตนให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ เช่น การนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนางาน เป็นต้น

ระดับที่ 3 คุณลักษณะส่วนตัว ทักษะคิด ค่านิยมและความเชื่อ

1) คุณลักษณะส่วนตัว เช่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

2) ทักษะคิดค่านิยมและความเชื่อ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตการมองโลกในแง่ดี เป็นต้น

ดังนั้น จากการศึกษาหาความต้องการการพัฒนามของบุคลากร สามารถสรุปความต้องการการพัฒนามของบุคลากรได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ

- 1) ด้านความรู้ นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2537 : 73) ได้กล่าวว่า ความรู้ ได้แก่บรรดาหลักการ ทฤษฎี ระเบียบปฏิบัติที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปได้อย่างดี องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ครบถ้วน

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 36) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้คือ ความรู้เกี่ยวกับงานและรู้วิธีการทำงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

2) ด้านทักษะ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2537 : 73) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าเป็นการฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญฝีมือในงานที่จะต้องปฏิบัติการเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรในองค์การ

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 36) ได้อธิบายเกี่ยวกับทักษะว่าเป็นความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลงานที่ดี

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติโดยใช้เวลาน้อย แต่ได้ผลงานที่ดี

3) ทักษะ นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2537 : 73) อธิบายทักษะคิดว่า เป็นความถนัดและตั้งใจรับผิดชอบต่ออาชีพ

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 37) ได้ให้ความหมายของทักษะดีว่าเป็นความรู้สึกหรือ ความคิดเห็นที่มีต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งทักษะดีหรือความรู้สึกต้องการให้เป็นไปทางบวกหรือทางดีเพราะจะเป็นแรงเสริมให้บุคลากรในองค์กรใช้ความรู้ ความสามารถที่ได้รับการสร้างเสริมไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและอาจรวมไปถึงคุณธรรมจริยธรรมความมีน้ำใจและความเสียสละ ในการปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ทักษะดี หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นในทางที่ดีต่องานและองค์กร โดย ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับการสร้างเสริมไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. สภาพปัญหาของการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หลายหน่วยงานมักจะประสบปัญหา และอุปสรรคนานาประการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากร ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ มีนักวิชาการได้เสนอประเด็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

8.1 ปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการ คือจะต้องทราบ ว่า กลุ่มเป้าหมายคือใคร เพื่ออะไร เหตุผลในการพัฒนาบุคลากร หรือบุคคลเหล่านั้นต้องการความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมในเรื่องอะไรบ้าง ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าว จึงจะต้องสำรวจความต้องการในหน่วยงานนั้น

8.2 ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

8.2.1 เจ้าหน้าที่บริหาร ได้แก่ผู้อำนวยการฝึกอบรม ผู้ช่วยวิทยากรซึ่งทำหน้าที่ประจำศูนย์ฝึกอบรม ทำหน้าที่สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม วางแผนจัดหลักสูตร จัดงบประมาณ จัดหาผู้เข้ารับการอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมเหล่านั้น เป็นต้น

8.2.2 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่มาจากศูนย์ฝึกอบรม หรือเป็นบุคคลที่มาจากสถาบันหรือจากแผนกงานอื่นก็ได้ ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

8.2.3 ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา จากปัญหาเรื่องความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่บริหาร ได้ทำการสำรวจ

และวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นจัดดำเนินการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการการฝึกอบรม และพัฒนาแต่เมื่อจัดดำเนินการแล้วปรากฏว่า ผู้เข้ารับการอบรมบางคนอาจไม่ให้ความร่วมมือและความสนใจเท่าที่ควร โดยเห็นว่าเป็นการพักผ่อนหรือเพื่อเป็นการพบปะเพื่อนฝูง

8.2.4 ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์และสื่อ คือ อุปกรณ์และรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น กระดานดำและชอล์ก เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง หนังสือเหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้จะมีราคาแพงแล้ว ยังหมดสมัย และเปลี่ยนแปลงแบบหรือค่านิยมอย่างรวดเร็ว ดังนั้น หน่วยงานเล็กจึงยากที่จะจัดหาให้ครบถ้วน

8.2.5 ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ดำเนินการต้องได้รับการปรับปรุงดูแลให้ดีขึ้นโดยคำนึง ถึงแสงสว่าง ม่าน ระบบเสียง สามารถจัดฉายภาพยนตร์ได้ มีที่ติดแผนภูมิ แผนสถิติต่าง ๆ นอกจากนี้ระบบโต๊ะ เก้าอี้ควรคัดแปลงให้เข้ากับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

8.2.6 ปัญหาเกี่ยวกับเวลาและเทคนิคในการฝึกอบรม มีความสำคัญมาก สถาบันหรือหน่วยงานควรมีความรู้ในการจัดสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมให้พอเหมาะ และควรคำนึงถึง การจัดหัวข้อวิชาด้วย และสำหรับเทคนิคในการฝึกอบรมย่อมไม่เหมือนกับการสอนในสถานศึกษา หรือใน โรงเรียน ทั้งนี้เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากผ่านพ้นระยะของการศึกษามานาน พอสมควรแล้ว อาจจะทำให้เกิดการเบื่อหน่ายได้

8.2.7 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล เป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรมตามหลักการแล้ว จะต้องใช้งบประมาณถึงร้อยละ 35 จากงบประมาณ โครงการอบรม การประเมินผลจึงไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าใดนักสำหรับบางหน่วยงาน อันที่จริงการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการอบรมได้ทราบว่า มีข้อดีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปใช้ต่อ และมีข้อเสียอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไปให้ดีขึ้น

8.2.8 ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับแนวนโยบายขององค์กรหรือ หน่วยงานนั้น ๆ โดยทั่วไปมักจะพบว่า มีงบประมาณจำกัด ซึ่งหากดำเนินการย่อมทำได้ยากเพราะการฝึกอบรมเป็นงานด้านบริหารรวมทั้งงานทางด้านวิชาการ ทำให้หน่วยงานบางหน่วยงานเห็นว่า เป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์

8.2.9 ปัญหาเรื่องฐานะและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม

- 1) ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม
- 2) การจัดรูปองค์กรฝึกอบรมในหน่วยงานต่างๆ ยังมีลักษณะไม่เด่นชัด มีหลายหน่วยงานที่งานด้านฝึกอบรมไปแฝงอยู่กับกองหรือแผนกย่อย ๆ

- 3) บางหน่วยงานผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม
เป็นผลทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลอื่นด้วย
- 4) บางหน่วยงานไม่เลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านการฝึกอบรม โดยเฉพาะ
- 5) ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้แน่นอน
- 6) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมบางหน่วยงานไม่มีโอกาสให้รับการศึกษาอบรม
- 7) หน่วยงานบางหน่วยงานไม่เห็นประโยชน์และไม่เข้าใจงานฝึกอบรม
- 8) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกับนักวิชาการ

ประสานงาน

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 40) ได้ประมวลปัญหาของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1) ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กร ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นคือความไม่เข้าใจของ
ผู้บริหารในด้านงานฝึกอบรม บางครั้งไปเห็นการอบรมจากภายนอกแล้วกลับมาให้จัดอย่าง
ตนเองไปพบเห็นมา โดยไม่พิจารณาถึงขีดจำกัดและลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน นอกจากนี้ยัง
มีเจตคติไม่ดี เห็นว่างานอบรมเป็นงานที่ทำให้เกิดความสิ้นเปลือง ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ
การปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับคือ

1.1) ผู้บริหารระดับสูง

นโยบายการพัฒนาและฝึกอบรม ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหารบ่อย อาจมีผลกระทบเกี่ยวกับนโยบายของการฝึกอบรมเพราะสภาพที่เป็นจริงถ้า
ผู้บริหารให้ความสำคัญของการฝึกอบรม นโยบายจะเด่นชัด การฝึกอบรมเฟื่องฟู เมื่อ
เปลี่ยนเป็นผู้บริหารที่ไม่เข้าใจเรื่องการอบรม งานฝึกอบรมจะชะงักงันที่

การจัดบุคลากรที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม ในองค์กรที่มีหน่วยฝึกอบรมจะ

ประสบปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ ถ้าเป็นหน่วยราชการจะขาดการสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูน
ความรู้ความสามารถและทักษะเกี่ยวกับงานฝึกอบรมเท่าที่ควร ส่วนในองค์กรหน่วยงานที่ไม่มี
หน่วยฝึกอบรมของตนเอง ปัญหาจะขาดผู้ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมที่มีควมสนใจและเสียสละ
เพื่องานอย่างจริงจัง

1.2) ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง คือการสนับสนุนบุคลากรเข้ารับ

การฝึกอบรมซึ่งมีปัญหา 2 ประเด็น ได้แก่ กรณีที่เป็นการฝึกอบรมภายนอก การสนับสนุนให้
บุคลากรไปอบรมจะให้ความร่วมมือน้อย ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารที่มองไม่เห็นความสำคัญจะไม่ส่ง
เลย แต่ถ้าเป็นการฝึกอบรมภายใน ปัญหาที่จะเกิดคือ การขาดความเป็นเอกภาพในการบริหารงาน

ในองค์การ และการประสานงาน ของฝ่ายฝึกอบรมไม่ได้นอกจากนี้การส่งคนเข้าฝึกอบรมไม่ตรงกับหลักสูตรขาดความเหมาะสมโดยไม่ได้พิจารณาว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วจะให้กลับไปทำงานหรือรับผิดชอบงานอะไร

2) ปัญหาเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม

2.1) การจัดฝึกอบรมภายใน สภาพของปัญหาที่พบ ได้แก่ การสร้างให้เกิดการยอมรับของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีความรู้สึกกว่าเป็นการจัดกันเองไม่น่าสนใจ ถ้าวิทยากรเป็นพวกเดียวกันยิ่งไม่ให้ความสนใจ ส่วนการเชิญวิทยากรภายนอกบางครั้งไม่ได้วิทยากรที่ความต้องการ โดยเฉพาะถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐ ยังเป็นปัญหาเนื่องจากงบประมาณ และระเบียบการจ่ายเงินมีข้อจำกัด ทำให้ไม่สามารถเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงได้ นอกจากนี้ที่ทีมงานของฝ่ายจัดฝึกอบรมมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในขณะที่ยดำเนินการฝึกอบรมและในการจัดอบรมภายใน หากทำพร้อมกันอาจมีผลต่อการทำงาน ทำให้งานชะงักบ้าง

2.2) การจัดฝึกอบรมภายนอกไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมกลับไปปฏิบัติงานเฉพาะทางได้ และยังคงเสียค่าใช้จ่ายต่อรายบุคคลสูงนอกจาก นี้ยังไม่สามารถส่งคนเข้ารับการอบรมพร้อมกันหลาย ๆ คน ได้เพราะทำให้กระทบต่องานประจำ

3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม

3.1) การสร้างและการจัดหลักสูตร ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ทำให้หลักสูตรที่สร้างไม่สามารถตอบสนองความต้องการ และไม่สามารถแก้ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นให้หมดไปได้ หรือหลักสูตรไม่เหมาะสมกับผู้เข้าอบรม เนื่องจากขาดข้อมูลรายละเอียดของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เนื้อหาสาระที่จัดขาดความเหมาะสมและการกำหนดเวลาแต่ละหัวข้อเรื่องไม่เหมาะสม ทำให้การอบรมไม่เป็นไปตามตารางที่กำหนด นอกจากนี้ผู้สร้างและจัดหลักสูตรขาดประสบการณ์ก็ส่งผลทำให้สัดส่วนของเนื้อหาสาระไม่เหมาะสม การจัดลำดับหัวข้อเรื่องไม่ต่อเนื่อง หลักสูตรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจและไม่ได้กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาสาระที่สำคัญของหัวข้อเรื่องบางครั้งทำให้วิทยากรให้ความรู้ในลักษณะที่กว้างเกินไป

3.2) เอกสาร และตำราไม่เพียงพอที่มีผลให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

3.3) วิทยากรในการสรรหาและเชิญวิทยากร มักได้วิทยากรแทนทำให้ผู้เข้ารับการอบรมขาดความสนใจหรือบางครั้งจะพบว่า วิทยากรที่มีประสบการณ์สูงแต่ขาดเทคนิค

ในการถ่ายทอดความรู้ และวิทยากรบางคนถือการฝึกอบรมเป็นเชิงธุรกิจ ทำให้หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจขนาดเล็กประสบปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนวิทยากรหรือ วิทยากรที่เชิญมาขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้

3.4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เจตคติของผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกลัว ผู้เข้าอบรมคือผู้มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความสนใจและตั้งใจในขณะฝึกอบรม นอกจากนี้ ความรู้พื้นฐานของผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันมากทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่เท่ากัน

3.5) สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก หน่วยฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่มีสถานที่สำหรับการฝึกอบรม โดยเฉพาะทำให้ไม่สามารถจัดเตรียมและติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3.6) การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ปัญหาที่พบ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ทำให้ผลการประเมินขาดความชัดเจน ไม่สามารถเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการฝึกอบรม ได้อันเนื่องมาจากการขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลที่มีความสามารถในการเลือกรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม ทำให้ขาดความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและขาดเจ้าหน้าที่ในการติดตามผลการฝึกอบรม นอกจากนี้ปัญหาที่พบคือเจ้าหน้าที่ขาดเทคนิคในการติดตาม ตลอดจนการประมวลผลและการนำเสนอผลการอบรม และปัญหาท้ายสุดคือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้เข้ารับ การอบรมไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการอบรม

4) ปัญหาเกี่ยวกับสถานภาพของนักฝึกอบรม หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมงาน ฝึกอบรมไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน เนื่องจากคำบรรยายลักษณะงานไม่ได้กำหนดไว้ หรือมีเขียนไว้แต่ขาดการเน้นให้เป็นรูปธรรมทำให้การปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม ไม่เต็มศักยภาพ

4.1) หน่วยฝึกอบรมไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการ ฝึกอบรม เช่น การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมทำให้ขาดอิสระในการทำงาน

4.2) นักฝึกอบรมหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติ งานด้านฝึกอบรม

สมคิด บาง โม (2540 : 42) จำแนกปัญหาของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1) ผู้บริหาร ไม่เข้าใจความหมายของการฝึกอบรม บางคนคิดว่าการฝึกอบรมเป็นยาวิเศษที่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง หรือบางคนก็มองไม่เห็นความสำคัญเลยและไม่ให้การสนับสนุน

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความเข้าใจหรือไม่รู้ความหมายของการฝึกอบรมที่แท้จริง บางคนคิดว่าตนถูกส่งเข้ารับการอบรมเพราะทำงานบกพร่อง ทำให้รู้สึกเสียหน้าและรู้สึกเหมือนกับว่าถูกลงโทษ

3) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เข้าใจบทบาทของตน ไม่ทำหน้าที่ให้เต็มความสามารถ ซึ่งอาจเกิดจากขาดความรู้ความเข้าใจ หรือผู้บริหารไม่สนับสนุน โดยทั่วไปเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีบทบาท 3 ประการคือ

3.1) ประสานงานและให้บริการด้านการฝึกอบรม

3.2) ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรม

3.3) เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม

3.4) ขาดแคลนวิทยากรฝึกอบรม วิทยากรจะต้องเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมมา โดยเฉพาะขาดแคลนอุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์บางชนิดมีราคาแพง ผู้บริหารจึงไม่กล้าลงทุน การประเมินผลการฝึกอบรม ยังไม่สามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจนว่า เมื่อลงทุนฝึกอบรมไปแล้วจะได้ผลตอบแทนเท่าใด ทำให้ผู้บริหารเกิดความลังเลไม่กล้าจัดสรรงบประมาณมาฝึกอบรม เพราะงานฝึกอบรมเป็นงานที่เสียค่าใช้จ่ายสูง

9. วิธีการพัฒนาบุคลากร

9.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 32) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมีดังนี้

9.1.1) การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (On the job training) หรือ job instruction training เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรจะกระทำโดย

ผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงานโดยตรง

9.1.2) การจัดประชุมหรืออภิปรายโดยวิธีนี้เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสร่วมหรือทดลองแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

9.1.3) การอบรมงานช่างฝีมือ เป็นการอบรมที่พนักงานจะได้รับการแนะนำและให้มีการทดลองฝึกหัดจนชำนาญ

9.1.4) การอบรมในห้องบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่

9.1.5 การจัดแผนการศึกษา การอบรมวิธีนี้มักใช้ในโครงการอบรมและพัฒนา
 นักบริหาร วิธีจัดอาจทำโดยมีการจัดเตรียมเอกสารในรูปแบบของหนังสือหรือหนังสือคู่มือ ซึ่ง
 เป็นเครื่องช่วยสอนที่จะช่วยให้เรียนรู้ได้สะดวกขึ้น

9.2 วิธีการพัฒนาบุคลากร

สมคิด บางโม (2540 : 48) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร มี 7 วิธีดังนี้

9.2.1 การสอนงาน

9.2.2 การประชุม

9.2.3 การให้การศึกษา

9.2.4 การฝึกอบรม

9.2.5 การสัมมนา

9.2.6 การส่งไปดูงาน

9.2.7 การส่งไปศึกษาต่อ

9.3 การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้ก็เพื่อ
 เพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กร
 และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงาน
 นั้น อันถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของ
 ผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ด้วย นอกจากนี้การบริหารงาน
 ของผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะให้บุคคล หรือคณะบุคลากรปฏิบัติงาน
 อย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กร นั่นคือ หน้าที่อันยิ่งใหญ่ของ
 ผู้บังคับบัญชา คือการทำให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงานและอุทิศตนเพื่อ
 ผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกอย่างกว้าง ๆ เป็น 2
 ประเภทได้ดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์. 2542 : 51)

9.3.1 กิจกรรมที่บุคลากรสมัครใจที่จะทำเอง (Individual activity) กิจกรรม

เหล่านี้ อาจเกิดจากคำสั่งแนะ ให้การสนับสนุน หรือกระตุ้นการพัฒนาตนเอง หลักสำคัญของ
 กิจกรรม ประเภทนี้ คือผู้ปฏิบัติทำงานด้วยความสมัครใจ ด้วยการเห็นคุณค่าและความพยายาม
 ส่วนตัว แต่ผลที่ได้้นอกจากจะตกอยู่กับตัวเอง กล่าวคือ ทำให้ตนเองมีคุณภาพสูงขึ้น แล้วยัง
 ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพต่องานขององค์กร โดยส่วนรวมด้วย กิจกรรมการพัฒนา
 บุคลากรดังกล่าว ได้แก่

1) การอ่านเพื่อแสวงหาความรู้

2) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

9.3.2 กิจกรรมที่หน่วยงานหรือองค์กรเป็นผู้จัด การจัดในลักษณะนี้เป็น

ความต้องการของหน่วยงานที่มีเจตจำนงที่ต้องการให้เกิดผลแก่บุคลากรเป็นส่วนรวม ถึงแม้ว่าบุคลากรที่เข้ารับการอบรมจะเกิดความสามารถขึ้นในตัวเอง แต่ก็ยังเป็นรองความต้องการของหน่วยงาน ที่ต้องการก่อให้เกิดความสามารถหรือลักษณะบางอย่างอันเป็นส่วนรวมที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากที่สุด เช่น ความสามัคคีความร่วมมือ ร่วมใจกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงานย่อย เพื่อประมวลเข้าเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

9.4 วิธีการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 18) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร มี 11 วิธี ดังนี้

9.4.1 การฝึกอบรมแบบสอนงาน

9.4.2 การหมุนเวียนงาน

9.4.3 การประชุมอภิปราย

9.4.4 การฝึกหัดและการสอนแนะ

9.4.5 การฝึกงานหน้าห้องทำงาน

9.4.6 การบรรยายและการเสนอด้วยวีดีโอ

9.4.7 การแสดงบทบาทและการลอกเลียนแบบพฤติกรรม

9.4.8 กรณีศึกษาจากตัวอย่าง

9.4.9 การจำลองแบบ

9.4.10 การฝึกด้วยตนเองและแบบแกสำเร็จรูป

9.4.11 การฝึกในห้องทดลอง

9.5 กระบวนการ และวิธีการพัฒนาบุคลากร

สมเดช สีแสง (2543 : 6) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

9.5.1 การฝึกอบรม

9.5.2 การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน

9.5.3 การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

9.5.4 การพัฒนาด้วยตนเอง

9.5.5 การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์การ

9.6 สรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร

จากแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร องค์การจะต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์กร ความต้องการของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจากแนวคิดต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปกระบวนการ พัฒนาบุคลากร 5 วิธี ดังนี้

9.6.1 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจจะจัดให้แก่ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือทำงานมาแล้วก็ตาม เจตนารมณ์ของกิจกรรมนี้คือ การกำหนดให้บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษได้ไปศึกษาและปฏิบัติงานภายใต้การแนะนำควบคุมจากผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่า และมีความสามารถในการทำงานสูงกว่า กิจกรรมนี้อาจจะใช้สำหรับบุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือบุคคลที่ทำงานมาแล้ว แต่ยังมีความสามารถในการทำงานไม่ถึงระดับที่ต้องการ หรือเป็นการเตรียมตัวเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ การฝึกอบรมประเภทนี้ถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติจริงและได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

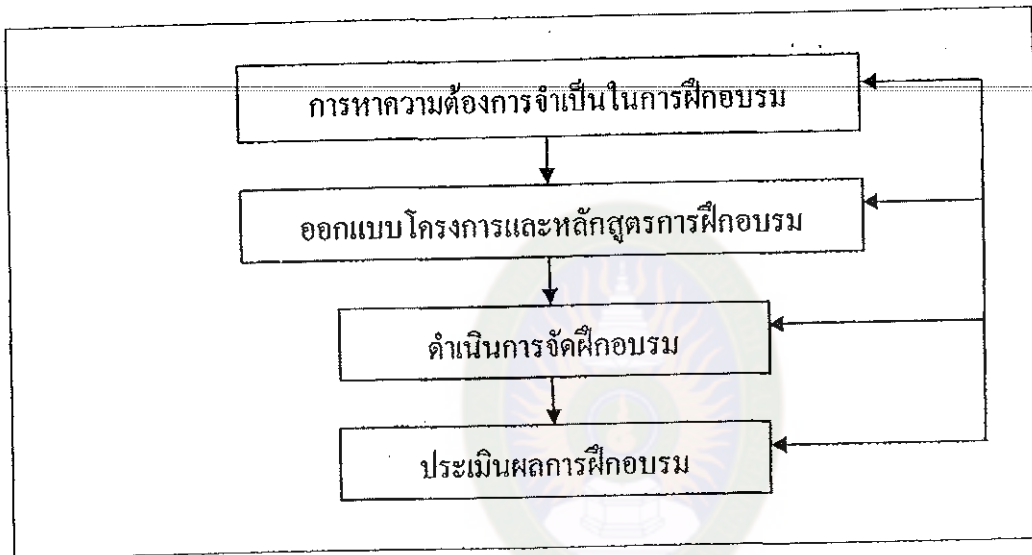
การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ อันจะช่วย ปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ชูชัย สมิติทิโร. 2544 : 125 ; วิจิตร อวระกุล. 2540 : 102)

สมคิด บางโม (2540 : 52) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันจะนำไปสู่การยกระดับงาน การทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 34) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยั้ง (2542 : 25) อธิบายการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้ พนักงาน ได้เรียนรู้และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของ พนักงาน ไปในทางที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน

ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการดำเนินการและวางแผนที่เป็นกระบวนการ และต่อเนื่อง โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม และการดำเนินการจัดการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม (นันทวัฒน์ สุขผล. 2543 ; พัฒนา สุขประเสริฐ. 2540) ซึ่งสามารถสรุปเป็นกระบวนการ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการฝึกอบรม

1) กระบวนการฝึกอบรมเป็น 5 ขั้นตอน (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 35)

- 1.1) การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องการฝึกอบรม
- 1.2) เป้าหมายของการฝึกอบรม
- 1.3) การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม
- 1.4) การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรม
- 1.5) การดำเนินการอบรม

2) สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าในการพัฒนา บุคลากร ควรคำนึงถึงสิ่ง

ต่าง ๆ ดังนี้ (ทักษิณา สีนุตร. 2546 : 34)

- 2.1) ความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัด . . .
- 2.2) ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน
- 2.3) แผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ ดังนี้ (ขวัญหทัย วงษ์สุริยัน. 2547 : 29)

- 3.1) การวิเคราะห์ค้นหาปัญหาและความต้องการในการพัฒนา
- 3.2) กำหนดจุดมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนา
- 3.3) คัดเลือกวิธีการ/สื่อในการพัฒนาบุคลากร
- 3.4) ดำเนินการพัฒนา
- 3.5) การประเมินผลการพัฒนา เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาบุคลากรต่อไป

4) วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน ทำให้งานผิดพลาดน้อยลง และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง เทคนิคการฝึกอบรมไว้หลายประการ (พนัส หันนาคินทร์. 2542 : 119 ; สมคิด บางโม. 2540 : 123 และชูชัย สมितिไกร. 2540 : 114-117) ดังนี้

- 4.1) วิธีปาฐกถาหรือการฟังบรรยาย (Lecture)
- 4.2) วิธีอภิปราย (Discussion)
- 4.3) การสัมมนา (Seminar)
- 4.4) การระดมความคิด (Brain-storming)
- 4.5) การประชุมทางวิชาการ (Symposium)
- 4.6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
- 4.7) การสาธิต (Demonstration)
- 4.8) การสอนงาน (Coaching)
- 4.9) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training workshop)
- 4.10) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study)
- 4.11) การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job rotation)
- 4.12) การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational activity)
- 4.13) การทัศนศึกษา (Field trip)

9.6.2 การสัมมนา

การสัมมนาเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้บุคลากรเกิดความรู้ โดยเป็นความรู้ที่สร้างเสริมประสบการณ์ในแนวทางใหม่โดยมอบหมายให้สมาชิกผู้เข้าสัมมนา ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเฉพาะแล้วนำมาแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ในการทำงานที่ ใกล้เคียง

สมคิด บางโม (2540 : 56) ได้อธิบายความหมายการสัมมนาว่า เป็นการ ประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนๆ กัน เพื่อ ร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้อง ช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

อรจิต ภูแพ (2540 : 2) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่า มีลักษณะกิจกรรมพัฒนา องค์การ พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและส่งเสริมการปกครองแบบ ประชาธิปไตย

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 4) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสัมมนา ดังนี้

- 1) เพื่อกำหนดปัญหา
- 2) เพื่อสำรวจปัญหา
- 3) เพื่อปรึกษาหารือหรือกำหนดการค้นคว้าวิจัยที่จำเป็น เพื่อแก้ปัญหา

ใดปัญหาหนึ่ง

- 4) เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานการค้นคว้าวิจัยระหว่างบุคคล
- 5) เพื่อร่วมพิจารณาหาข้อสรุปจากผลการค้นคว้าวิจัย

9.6.3 การประชุมอภิปราย

การประชุมอภิปราย เป็นการชุมนุมของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อร่วม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นข่าวสารข้อมูล และประสบการณ์ระหว่างกัน โดยเลือก คนหนึ่งในที่ประชุมเป็นประธานที่จะกล่าวนำเรื่อง นำอภิปราย สรุปประเด็น ไม่ให้ออกนอก เรื่อง ตลอดจนปิดการประชุม ผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นผู้พูดและผู้ฟังในขณะเดียวกัน ทุกคนที่ เข้าฝึกอบรมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นได้โดยตรง และ เท่าเทียมกัน ช่วยให้มีบรรยากาศที่ดี มีความสนิทสนมและเข้าใจกันดีได้ง่าย แต่ถ้ามีผู้เข้าอบรม ที่ผูกขาดการแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์หรือผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถหรือประสบการณ์ เพียงพอในการทำหน้าที่จับประเด็นสำคัญสรุปหาข้อยุติ ก็ล้มเหลวได้ง่าย ๆ หรือใช้เวลามาก

โดยไม่จำเป็น รูปแบบการประชุมอภิปรายอาจแยกเป็นประเภทย่อยๆ ได้ 3 ประเภท คือ การประชุมอภิปรายโดยตรงหรือ แบบนำทาง (Directed or guided conference) การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ (Consultative conference) การประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญหา (Problem-solving conference) (เสนาะ ตีเขาว์, สุปราณี ศรีนัตราภิมุข และนิยะดา ชูณหวงษ์. 2525 : 119)

9.6.4 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน จะทำให้นักกลางได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดูให้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการ อิริยาบถต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่เวลาและโอกาสอำนวย (วิน เชื้อโพธิ์ทก. 2537 : 5)

9.6.5 การศึกษาต่อ

การศึกษาคือเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ เพื่อจะได้รับแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ในงานนั้น ได้แก่ ปฏิบัติการใช้เครื่องมือที่คล้ายกับเครื่องมือที่ใช้อยู่ในองค์การของตน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับผู้ที่ศึกษาด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางขึ้น เกิดความสามัคคีในกลุ่มเพื่อนซึ่งจะช่วยให้งานเกิดความสำเร็จในโอกาสต่อไป (วิน เชื้อโพธิ์ทก. 2537 : 8)

9.7 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตามส่วนสำคัญที่จะชี้วัดว่าการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการนั้น สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ คือ "การติดตามและประเมินผล" ซึ่งมีผู้รู้ได้อธิบายเกี่ยวกับการประเมินผลไว้ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 3) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า "การประเมินผล" หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพงานเพื่อเปรียบเทียบว่า โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วประสบความสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด มีผลกระทบเกิดขึ้นทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง มีปัญหาในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าวไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผน และกำหนดนโยบายการบริหารองค์กรในโอกาสต่อไป

การประเมินผล จะกระทำได้ทั้งในขณะที่แผนงานโครงการกำลังดำเนินอยู่ (Concurrent evaluation) และภายหลังที่โครงการนั้น ๆ ได้สำเร็จไปเรียบร้อยแล้ว (Expost evaluation) การประเมินผลในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับการ

evaluation) การประเมินผลในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Monitoring) ติดตามผลงาน (Follow - up) และการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) ส่วนการประเมินผลภายหลังที่โครงการได้สำเร็จไปแล้วจะเรียกว่าการประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลเกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามที่ผู้บริหารต้องการทราบผลการปฏิบัติงาน หรือเพื่อตอบคำถามที่จำเป็นเพื่อนำไปแก้ไขและปรับปรุงแผนงานโครงการในอนาคต คำถามดังกล่าว อย่างเช่น ควรที่จะดำเนินการตามนโยบายต่อไปหรือไม่ ควรที่จะขยายงานหรือไม่ควรที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานหรือไม่ เป็นต้น จุดประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินผลจึงเป็นไปได้ที่จะติดตามค้นหาและตรวจสอบการดำเนินงานของแผนงานตามโครงการว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างไร นอกจากนี้ยังยุทธ เกษสาคร (2541 : 4) ยังได้กล่าวถึงประเภทของการประเมินผลหากจะแยกประเภทของการประเมินผล โดยพิจารณาจากระเบียบวิธีที่ใช้ในการประเมินแล้วอาจแบ่งได้เป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

9.7.1 การประเมินผลด้วยวิธีการวิจัย (Evaluation research) เป็นการประเมินผลโดยอาศัยระเบียบวิธีของการวิจัยเข้ามาใช้ในการประเมินผล ทำให้เกิดการรวบรวม หลักฐานต่าง ๆ ในการประเมินอย่างเป็นระบบ และนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ เพื่อจะได้นำมาสรุปให้เห็นถึงประสิทธิผลและความสำเร็จของโครงการที่กำลังศึกษา การประเมินผล ด้วยวิธีการวิจัยจึงต้องให้ระยะเวลา เงินทุน และแรงงานมากกว่าการประเมินแบบอื่น ๆ แต่ผลที่ได้จากการประเมินจะมีความแน่นอนและน่าเชื่อถือมากกว่า

การประเมินผลด้วยวิธีการวิจัย เป็นการนำเอาระเบียบวิธีวิจัย (Research methodology) เข้ามาใช้ในการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้างความถูกต้องให้กับการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีเป้าหมายให้โครงการหรืองานที่กำลังดำเนินอยู่ เป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ระเบียบวิธีการวิจัยจะเป็นเครื่องมือที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่แน่นอนและชัดเจนของโครงการ โดยจะได้รับการรวบรวมข้อมูล หลักฐานต่างๆ อย่างเป็นระบบจากตัวแปรต่างๆ ที่เป็นตัวแทนของกิจกรรมที่ต้องการประเมินและมักจะจำเป็นที่จะต้องแปลหลักฐานต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปของหน่วยในเชิงปริมาณจากจำนวนหนึ่งร้อย เช่น ร้อยละ 40 ของผู้มาใช้บริการ ผู้ได้คะแนนตั้งแต่ร้อยละ 70 ขึ้นไป เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบขอมูลเหล่านี้กับมาตรฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ จากนั้นผู้ประเมินก็จะต้องสรุป และนำเสนอให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำเร็จ คุณภาพประสิทธิภาพ ตลอดจนผลกระทบของโครงการหรืองานที่ได้ประเมิน

เครื่องมือของการวิจัยหลาย ๆ ประเภทจะต้องถูกปรับนำมาใช้ตามแต่สถานการณ์ขอบเขต ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการประเมินผล เช่น หลักการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การสำรวจเจตคติ การวิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น แบบของการประเมินผลจะต้องถูกสร้างขึ้นซึ่งก็นำมาจากเทคนิคของการวิจัย อัน ได้แก่ การประเมินผลโดยใช้แบบวิธีการทดลอง (Experimental design model) หรือแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental Design Model) หรือแบบที่ไม่ใช้การทดลอง (Non-experimental Design Model) หรืออาจใช้การวิเคราะห์ในเชิงเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การประเมินผลด้วยวิธีการวิจัย เป็นเรื่องที่ยุ่งยากมาก ต้องการผู้ที่มีความรู้ในการวิจัยต้องการทุนทรัพย์และต้องอาศัยระยะเวลา ในการประเมินผลที่ยาวนานกว่าการประเมินด้วยวิธีอื่นๆ

9.7.2 การประเมินผลด้วยระบบวิเคราะห์ (Analytical evaluation) เป็น การตัดแปลงการประเมินผลด้วยวิธีการวิจัยให้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น โดยมุ่งมองเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งของ แผนงานตาม โครงการ และใช้การวิเคราะห์เชิงระบบเป็นเครื่องมือ เพื่อพิจารณาถึง ความก้าวหน้า และปัญหาของการดำเนินงาน โดยเริ่มพิจารณาตั้งแต่ทรัพยากรที่ใช้ (Inputs) กระบวนการ ดำเนินงาน (Process) และผลผลิตของงานที่ได้ (Product) กระบวนการในการ ประเมินผล

เมื่อศึกษาการประเมินผลในเชิงกระบวนการ โดยพิจารณากิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่ละขั้นตอน อาจแบ่งกระบวนการทั้งหมดได้เป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายของ โครงการ
- 2) การกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย
- 3) การเก็บและรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ โครงการ
- 4) การเปรียบเทียบข้อมูลที่หามาได้กับเกณฑ์ที่ได้จัดตั้งเอาไว้

กระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการศึกษาการประเมินผล

ในเชิงวิจัยสำหรับโครงการทุก ๆ ประเภท ขั้นตอนปลีกย่อยอื่นๆ อาจสอดแทรกเข้าไปเพื่อให้

การประเมินผลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น การศึกษารายละเอียดของโครงการเป็นขั้นตอน ปลีกย่อยอันหนึ่งในการกำหนด เป้าหมายของโครงการ การจัดทำสรุปรายงานผลการประเมิน ก็เป็นขั้นตอนย่อยอันหนึ่งของขั้นการเปรียบเทียบข้อมูลที่หามาได้กับเกณฑ์ที่ได้ตั้งเอาไว้

(ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 7)

บริบทการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ความเป็นมาของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 16 และ มาตรา 17 เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ตามมติคณะรัฐมนตรี ได้เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ จึงมีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการซึ่งได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารงานบุคคลภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนี่คือจุดเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในภาครัฐ รวมถึงสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่จะต้องพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลโดยเน้นสมรรถนะ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรประชาชน สังคม และประเทศชาติ การพัฒนาบุคลากรเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญหนึ่งของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มุ่งหวังให้บุคลากรต้องมีความพร้อมทั้งความรู้ ทักษะและพฤติกรรม อีกทั้งบุคลากรต้องมีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ มีแนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรภายใต้นโยบาย และจุดเน้นการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551 - 2554 และแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี (พ.ศ.2551 -2554) โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จุดเน้นการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะครู กศน. ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นครู กศน. มีอาชีพ ดังนี้ (สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์. 2552 : 2)

- 1) สำนักงาน กศน.จังหวัดมีหน้าที่พัฒนาครู กศน. ในเนื้อหาสาระที่มีความเฉพาะกับบริบทของพื้นที่
- 2) สถาบันพัฒนา กศน.ภาค มีหน้าที่จัดการพัฒนาครู ในเนื้อหาสาระหลักที่ครูกศน. ทุกคนจำเป็นต้องรู้
- 3) สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร มีบทบาทหลักในการพัฒนาบุคลากรในเนื้อหาสาระที่สำคัญต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละระดับ
- 4) กลุ่มการเจ้าหน้าที่ จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรกศน. โดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ภายใต้ นโยบายด้านการบริหาร การเตรียมความพร้อมบุคลากรตามระเบียบข้าราชการพลเรือน ที่เน้นการทำความเข้าใจการเข้าสู่ระบบโดยสร้างบุคลากรใหม่ และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน

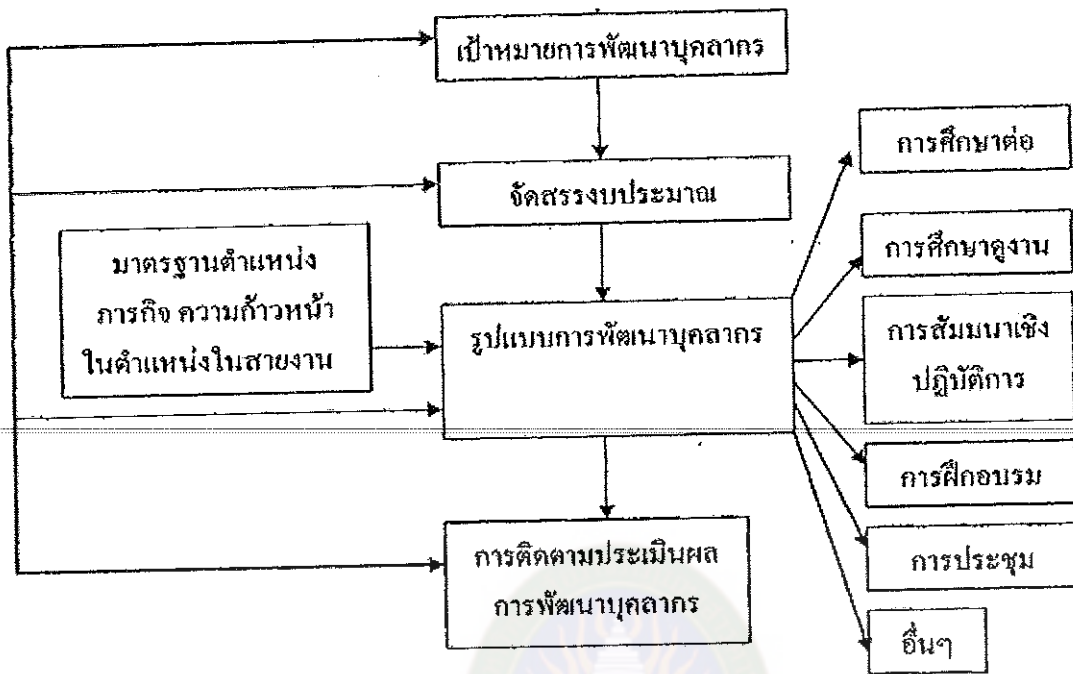
2. แผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ได้กำหนดใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ก่อให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2553 (สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์. 2552 : 12) โดยยึดนโยบายและจุดเน้นการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสำนักงาน กศน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้านการบริหาร จุดเน้นการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะครู กศน. ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งพัฒนาให้เป็น กศน. มีอาชีพ และดำเนินการตามนโยบายด้านการบริหาร จุดเน้นการเตรียมความพร้อมบุคลากรตามระเบียบข้าราชการพลเรือน ที่เน้นการทำความเข้าใจการเข้าสู่ระบบโดยสร้างบุคลากรใหม่ และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน

3. กิจกรรม/โครงการ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2552

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ร่วมจัดกิจกรรม/โครงการ ตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ.2553 ได้แก่ โครงการพัฒนาบุคลากรด้าน ICT โครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2553 โครงการพัฒนาศักยภาพครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน โครงการพัฒนาศักยภาพครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน โครงการพัฒนาระบบงาน กศน. โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ โครงการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการระบบประกันคุณภาพการศึกษา โครงการอบรมการใช้หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โครงการประชุมปฏิบัติการการจัดทำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลโครงการ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการอบรมปฏิบัติการการจัดทำแผน กศน.ตำบล เป็นต้น (สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์. 2552 : 31)

ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ เริ่มจากการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง นำนโยบายของผู้บริหาร ไปกำหนดเป็น โครงการกิจกรรม และจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการตามโครงการ ตามรูปแบบที่กำหนด เช่น การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การประชุม หรือวิธีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ในการกำหนดรูปแบบได้พิจารณาจากมาตรฐานตำแหน่ง ภารกิจ ความก้าวหน้าในตำแหน่งในสายงานเป็นหลัก มีการดำเนินการตามโครงการ และขั้นตอน สุดท้ายคือการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์. 2553 : 33)



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์

ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้นำแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่คณะกรรมการสถานศึกษาได้กำหนดไว้มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินและติดตามผล (สำนักงาน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์, 2553 : 34) โดยแบบประเมินมีความครอบคลุมทั้งด้านผลงาน ปริมาณงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความรับผิดชอบ ความอดุสาหะ ความมีวินัย การประพฤติ ปฏิบัติตนด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538 : 87) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง อุปสรรคสำคัญของการพัฒนาบุคลากรคือ ขาดการติดตามผล บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ขาดงบประมาณสนับสนุน นโยบายไม่ชัดเจน ขาดวิทยากรเฉพาะด้าน วิธีการจัดไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร ไม่สามารถนำประสบการณ์มาพัฒนาสถาบัน ขาดเจ้าหน้าที่ดำเนินการที่เข้าใจเทคนิค วิธีการจัด ไม่สามารถนำประสบการณ์มาพัฒนา

วิชาชีพ ขาดการสนับสนุนในการนำความรู้ทักษะไปใช้ ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ขาดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนั้นจากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรคือการสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดดำเนินการและการประเมินและติดตามผล

กรรณิการ์ วิชัยภรหาร (2539 : 92) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า บุคลากร สาย ข และ ค ขาดโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเอง จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในสายงานของตน นอกจากนี้ปัญหาในด้านกระบวนการ และการจัดการพัฒนาบุคลากรประสบกับความไม่ต่อเนื่องในการจัดทำ โครงการเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระของผู้บริหารและขาดการวิเคราะห์และหาข้อสรุปด้านการติดตามและประเมินผล โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

นิตยา วอแพง (2544 : 90) ได้ศึกษากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพยาบาลเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ของโรงพยาบาลศรีนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1) โรงพยาบาลศรีนครินทร์มีการประเมินความต้องการการพัฒนาบุคลากร
พยาบาล จากแผนปฏิบัติงานประจำปีแต่ยังขาดการประเมินความต้องการจากบุคลากร โดยตรง

2) มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรพยาบาลไว้ในแผนงานประจำปี โดยทำเป็น
แผนการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อเนื่องในระดับสูงขึ้น

3) มีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากรพยาบาลที่เข้าทำงานใหม่ โดยได้รับทราบ
บทบาทหน้าที่ในงานที่ต้องรับผิดชอบ ทราบนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานการ
รายงาน เมื่อเกิดอุบัติเหตุร่วมทั้งแนวทางการประสานงานเพื่อขอคำปรึกษา

4) มีการจัดกิจกรรมการเพิ่มพูนความและทักษะสำหรับบุคลากรพยาบาลขณะ
ปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมวิชาการ การระดมปรึกษา ก่อนและหลังการ
ปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

5) ยังขาดการประเมินแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม

ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพยาบาลเป็นเรื่องที่
เกี่ยวกับการประสานงานของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรพยาบาล มีการดำเนิน

กิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง ส่วนการทำงานเป็นทีมระหว่างวิชาชีพยังขาดรูปแบบที่ชัดเจนที่จะนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สหชาติ ไชยรา (2544 : 88) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่พบคือ หน่วยงานที่ดำเนินการฝึกอบรมไม่แจ้งให้ผู้เขารับการฝึกอบรมจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ไปสมทบที่ผู้ฝึกอบรมจัดให้จึงทำให้วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการจัดฝึกอบรม และในการส่งบุคลากรไปอบรม ศึกษาหรือดูงาน พบว่า บุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ได้ไปศึกษาดูงานที่ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดและ โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาที่มีผลงานดีเด่น โดยนำหลักการและวิธีการที่ได้ไปศึกษาและประยุกต์ใช้วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรได้รับ การพัฒนาจากประสบการณ์ตรง และนำความรู้ไปถ่ายทอดแก่ครูที่เลี้ยงดูด้วยกัน ปัญหาคือ เมื่อผู้ไปศึกษาอบรมหรือดูงานกลับมาแล้วไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ไปศึกษา หรือดูงานเพราะผู้บริหารศูนย์ ไม่มีงบประมาณ ในด้านวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน ตามวัตถุประสงค์ที่ไปศึกษาอบรมหรือดูงาน

อัญชลี จันระสา (2544 : 89) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า

1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินและติดตามผล ตามลำดับ

2) ความต้องการการพัฒนาของบุคลากรมีความต้องการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความต้องการด้านทัศนคติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความต้องการด้านทักษะ และความต้องการด้านความรู้ตามลำดับ

3) วิธีการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ และการสัมมนา ตามลำดับ

4) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5) ความต้องการการพัฒนาของบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศิวเทพ สมชิต (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง ผลการศึกษา
พบว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
กิ่งอำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยองโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ศิริรัตน์ มีเดช (2549 : 90) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า สภาพทั่วไปใน
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอ
เกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการศึกษาอยู่ใน
ระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผลการเปรียบเทียบ สภาพการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกตาม
รูปแบบการ ประกอบธุรกิจ ประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรในองค์กร และ
ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ความต้องการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ส่วน
ใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่
ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และ
ประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการ ศึกษาต่อระดับปริญญาโททางด้านภาษาต่างประเทศ
และความต้องการการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรม
ค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านบุคคลมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบ
ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการ ฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภท
อุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และจาก
การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับ
ค่อนข้างมาก

อรุณ จันทร์แสง (2549 : 125) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนเทศบาล
ในจังหวัดจันทบุรีและตราด ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล
ในจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เครือวัลย์ บุญสาร (2550 : 87) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการ การพัฒนาบุคลากร
ของบุคลากรในเทศบาลเมืองบ้านดุง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัญหา
การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบ้านดุง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาด้านการประเมินและติดตามผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนความต้องการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านทักษะและด้านความรู้ ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบ้านดุง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ชานาญ เกิดสง (2551 : 79) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิษฐ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดการรับการฝึกอบรม ในส่วนของความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ต้องการให้หน่วยงานมีเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ ต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่หลากหลายตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และกลุ่มเป้าหมาย

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า ทุกหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งวิเคราะห์งาน สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ความต้องการของบุคลากร รวมทั้งกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละองค์กร อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ มีอยู่หลายปัจจัย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ใน 10 ด้าน คือ ด้านการนิเทศงาน ด้านระบบคุณธรรม ด้านจริยธรรม ด้านสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล ด้านระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล ด้านทัศนคติและพฤติกรรม ด้านจิตสำนึกการให้บริการประชาชน ด้านความรับผิดชอบต่อ

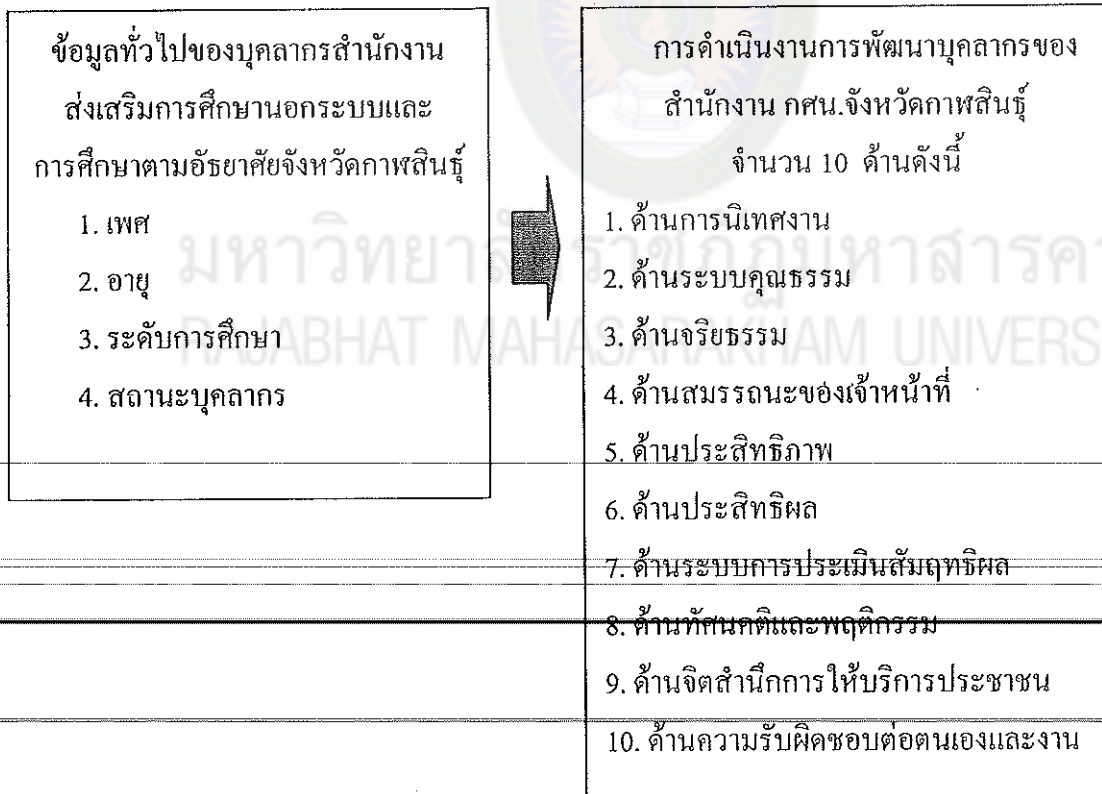
ตนเองและงาน ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อนำมาพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 4

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภูมิที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย