

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิธีการพัฒนาของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 การพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.3 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.4 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
  - 2.6 ประเภทของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.7 วิธีการพัฒนาบุคลากร
4. การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร
5. ความพึงพอใจ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ถูกนำมาใช้แทนคำว่า การบริหารงานบุคคล ซึ่งการจะใช้คำใดขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร บทบาทและกิจกรรมของการบริหารงาน ซึ่งการบริหารงานบุคคล แต่เดิมนั้นจะดูแลด้าน ทะเบียนประวัติ การมาทำงาน การลา อัตราการเข้า ออก ของพนักงาน การจัดสวัสดิการและบริการ การฝึกอบรมที่ ทำเพียงเพื่อให้คนทำงานได้ ทำงานเป็น แต่ขาดวางแผนระยะยาว เพื่อการพัฒนาศักยภาพให้

คนในองค์กรได้เรียนรู้รอบด้านเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งการวางแผนพัฒนาสายงานอาชีพ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นสิ่งที่มีคุณค่า เพราะมนุษย์เป็นบุคคลที่มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ มีความจริงใจ มีสติปัญญา ความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลที่สามารถสร้างคุณค่าและคุณประโยชน์ย่อมสามารถทำงานและนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มีความก้าวหน้าและนำความเจริญมาสู่ทั้งต่อตัวบุคคล องค์กรและสังคมได้เป็นอย่างดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการลงทุนในมนุษย์เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีสำหรับประเทศชาติและสังคม อาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทนที่ดี (จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ. 2546 : 12)

อัลเฟรด มาแชล (Alfred Marshall ; อ้างถึงใน จิระ หงส์ถาวรภัก. 2533 : 5) กล่าวว่า การศึกษาเป็นการลงทุนระดับชาติและมูลค่าทั้งหมดของการลงทุน คือการลงทุนในมนุษย์

ฮาร์บีโซ (Harbiso. F.H Myers C.A ; อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2542 : 9) ได้อธิบายถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในพลเมืองของสังคม

ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์ และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย (จิระ หงส์ถาวรภัก. 2533 : 8-9)

พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 5) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า เป็นการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดและการดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประชาสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคน การพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมเพื่อความมุ่งหมายในคนทำงานอยู่ดี และเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

มอนดี และ นีโอ (Mondy and Neo. 1996 : 4) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ฮาร์เรย์ และ โบวิน (Harrey and Bowin. 1996 : 6 ; อ้างถึงใน จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ. 2546 : 12- 18) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารกิจกรรมที่ดำเนินเพื่อการ

ดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High-Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในอนาคตมากยิ่งขึ้น องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีความสามารถในการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษากำลังคนที่มีคุณภาพสูง (High-quality workforce) ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น (High-performance organization)

ทุกหน่วยงานและทุกองค์กรจะประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในบรรดาทรัพยากรในองค์กรนั้น จะประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงอาคารสถานที่ และในปัจจุบันทรัพยากรอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและกลายมาเป็นสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ดี นั่นคือ เทคโนโลยี แต่อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมาสู่องค์กรทุกองค์กร

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะเสริมสร้างทุกสิ่งในองค์กรให้กลายเป็นผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพและประเภทขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างลักษณะที่ดีให้แก่องค์กร ความแตกต่างระหว่างบุคคล พื้นฐานความรู้ ทักษะการทำงาน เจตคติ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การที่จะทำใหบุคคลสามารถสร้างงานหรือทำงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอาศัยคุณภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับบนสุด ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีความจำเป็นในการสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างชาญฉลาด

## 2. ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในขอบข่ายโดยสังเขป (จิระ หงส์ลดารมภ์. 2533 : 12-13) ดังนี้

2.1 การสาธารณสุข ในความหมายกว้าง ๆ คือ การบริการทางด้านอนามัยและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ การผลักดัน ดูแลและส่งเสริมให้บุคคลมีสุขภาพที่ดีขึ้น มีสิ่งแวดล้อม

ที่อยู่อาศัยที่ดี การโภชนาการที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อสุขภาพกายและสุขภาพใจ เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.2 การศึกษาในระบบและนอกระบบ (Formal- Non-formal Education) หมายถึง การได้รับการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนวัยเรียนถึงระดับอุดมศึกษา เป็นการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์และเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมไปถึงการพัฒนาในด้านอื่น ๆ

2.3 การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Utilization of human resource) เป็นการนำทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ลงทุนไปแล้ว จากการศึกษา การฝึกอบรม และด้านสาธารณสุข มาใช้และควบคุม เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่า

### 3. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญภักดี (2542 : 10) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการจัดหาที่คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และเพื่อเป็นการสื่อสารนโยบายการบริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบ

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 7) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประการ ได้แก่

1. สสนองความต้องการทางสังคม (Society's requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิผลประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมถึงสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังด้านการบริหารจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารจะคาดหวังให้องค์กรเจริญเติบโต ให้ผลผลิตแก่องค์กรในปริมาณที่สูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารบุคคลควรคำนึงถึง คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน

3. สสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่า คนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นมนุษย์ที่มีชีวิต จิตใจ มี

ความรู้สึก กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ควรเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานโดยมุ่งการพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

#### 4. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงศ์ (2542 : 18) กล่าวว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาที่มาจากผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ ซึ่งมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ทำให้เราตระหนักว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากขึ้นทุกวันกว่าแต่ก่อนมาก ในการที่จะทำบุคคลมีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึง และเอาใจใส่และต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ

1. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือสภาพจิตใจของพนักงาน
2. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานด้านวิชาชีพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. ต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง หรือความรู้ที่จะช่วยให้การบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อิวานเซวิช (Ivancevich, 2001 : 36) ได้นำเสนอการวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource management) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ โดย อิวานเซวิช (John M. Ivancevich) ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 4 ด้าน โดยในแต่ละกระบวนการจะมุ่งเน้นที่ด้านคนและผลลัพธ์ (Focus on each process in on people and results) ดังนี้

- 5.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) ประกอบด้วย
  - 5.1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal employment opportunity)
  - 5.1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
  - 5.1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job analysis and design)
  - 5.1.4 การสรรหา (Recruitment)
  - 5.1.5 การคัดเลือก (Selection)
- 5.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วย

- 5.2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)
- 5.2.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
- 5.2.3 ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and services)
- 5.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย
  - 5.3.1 การฝึกอบรม (Training)
  - 5.3.2 การพัฒนา (Development)
  - 5.3.3 การวางแผนอาชีพ (Career planning)
  - 5.3.4 วินัย (Discipline)
- 5.4 การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) ประกอบด้วย
  - 5.4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor relation and Collective bargaining)
  - 5.4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และความสะอาดความสบาย (Safety, Health and Wellness)
  - 5.4.3 การประเมินผล (Evaluation)

สรุปได้ว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน เป็นการบริหารงานบุคคลที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย ที่เป็นผลกระทบมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาของโลกยุคโลกาภิวัตน์ โลกยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี แต่ความสำคัญของการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า มีคุณประโยชน์ มีความรู้ มีทักษะความชำนาญ มีความสามารถ ย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ทุกประการ

## แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

### 1. การพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร มุ่งพัฒนาความสามารถใน 3 ด้าน (ชงชัย สันติวงศ์. 2542 : 1-5) คือ

1. ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตรงกับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ด้านขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ

3. ด้านผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นในอนาคต

ส่วนคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างในถึงสุรชัย สมป่าง. 2542 : 11) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร โดยปกติจะดำเนินการในด้านหนึ่งด้านใด หรือหลายด้านประกอบกัน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น

2. ความชำนาญ หรือ ทักษะ หมายถึง พัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

3. ทักษะหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อการทำงาน

การพัฒนาศาสนิกากรนั้น อาจมีหลายวิธี เช่นการฝึกอบรม การศึกษาต่อ ดูงาน การฝึกปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2546 : 393 – 394) กล่าวว่า งานพัฒนาศาสนิกากรในสถานศึกษานั้น น่าจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอน ย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ครูผู้สอนโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นจะทำให้โอกาสที่นำมาสิ่งใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้งจะมีมากกว่าคุณวุฒิตนเองที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำเนื่องจากโอกาสจะได้เรียนในระยะแรกมีน้อยไม่เหมือนในขณะนี้ ที่ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เรียนให้ได้รับคุณวุฒิสูง ๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่มีวุฒิต่ำและปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตนด้วย การดำเนินการดังนี้นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายของงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาจะครอบคลุมการให้ความรู้ แนวคิด ทักษะแก่บุคคล และอาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำการได้เพิ่มคุณวุฒิด้านวิชาชีพด้วย

## 2. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ เพราะบุคลากรในหน่วยงานเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การทำงาน ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลให้ผลผลิตต่าง ๆ ขององค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน และขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นการดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรืองานที่จะปฏิบัติหรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติและเพิ่มพูนความรู้ตื้นึกกึกคิด ที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ปริศนา เสร้งบาง (2541 : 15) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนพัฒนาความรู้ตื้นึกกึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 23) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการกระบวนการส่งเสริมให้บุคคลมีทิศทาง แนวความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ และทัศนคติ ในการทำงานอย่างมีระบบและต่อเนื่องเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2542 : 196) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล



ในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เชื้อขึง (2543 : 166) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการที่จัดขึ้นโดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 116) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

เจียมทอง แสง (2544 : 9) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างเสริมสมรรถภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เลิศลักษณ์ ศรีแสง (2547 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้ความสามารถและเกิดทักษะในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้นดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคคลในองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติของปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

### 3. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154-155) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่สำนักงานคณะกรรมการการประณแห่งชาติที่สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ แม้ว่าจะได้รับการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาแล้วก็ตาม เมื่อเข้ามาทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่าที่ควร รวมทั้งนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ในกรณีที่มิมีบุคคลเข้ามาทำงานใหม่

หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นก่อน โดยการจัดฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การแนะนำชี้แจง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้นมีลักษณะที่แตกต่างกันมากมาย รวมทั้งระบบวิธีการทำงานจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานด้วย ดังนั้นก่อนที่บุคคลจะปฏิบัติงาน จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรในกรณีนี้ เช่น กรณีบุคคลบรรจุใหม่นอกจากจะปฐมนิเทศแล้ว ก็จะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับงานในด้านความสามารถ นอกจากบุคคลที่ย้ายมาปฏิบัติงานก็ถือว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาเช่นกัน

3. แม้บุคคลจะได้ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน จนถือได้ว่าเป็นผู้มีความประสพการณ์ในงานนั้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากนาน ๆ เข้า มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงานรวมทั้งระบบวิธีการทำงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้วิชาการ และเทคโนโลยีได้เจริญไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทัน จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญให้เหมาะสมอยู่เสมอโดยดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการแนะนำงาน เป็นต้น

4. กรณีที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารใหม่ ๆ บุคคลเหล่านั้นมักจะมีปัญหาเนื่องจากไม่มีความรู้และประสพการณ์ในการบริหารมาก่อนจึงต้องดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเหล่านั้น เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น กลางฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง และการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง หรือในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่หลักสูตรการฝึกอบรมครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น

5. แม้บุคคลจะมีความสามารถในการทำงานอยู่แล้วก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขันและโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีผลงานสูงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอ วิธีหนึ่งที่นิยมดำเนินการคือการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งการพัฒนาบุคลากรในลักษณะเฉพาะตัวและพัฒนาทีมปฏิบัติงาน ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย เหตุนี้หน่วยงานต่าง ๆ จึงถือว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นนอกจากจะจำเป็นเพื่อพัฒนาความสามารถให้แก่คนได้

ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดแล้ว หน่วยงานจะใช้พัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดพัฒนางาน หรือพัฒนาองค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในส่วนรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญในการที่จะทำให้นุคคลในหน่วยงานมีความสามารถจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการได้ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุมาแล้วยังไม่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดตามที่หน่วยงานต้องการได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความสามารถเหมาะสมก่อน นอกจากนั้นบุคคลเหล่านั้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นจะต้องได้รับพัฒนาสูงขึ้นจึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2540 : 156)

ปริศนา เสร้งบาง (2541 : 16) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้นุคคลมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งนอกจากจะทำให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังส่งผลให้หน่วยงานได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นได้อย่างมากอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกหน่วยงาน

นาริรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 25) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การอย่างยิ่ง เพราะบุคคลในองค์การจะต้องมีการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ จนเกิดความชำนาญและจะต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันอยู่เสมอมิการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด

คณิงนิง กองผาพา (2543 : 13) สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน เพราะทำให้นุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติกของบุคคล จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

มนูญ ไชยทองศรี (2544 : 15) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงาน ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

การคลัง วิเศษกาญจนธัฐ (2547 : 12) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรู้เท่าทันในการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตขององค์กร

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหน่วยงาน

#### 4. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐ หรือหน่วยงานของภาคเอกชนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้าในสายงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง

สำนักงานพัฒนาข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2541 : 16) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการครูตลอดชีวิตการเป็นครูให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของนักเรียน

ปริศนา เสร้งบาง (2547 : 17) สรุปความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานตลอดช่วงเวลาของการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนางานในหน้าที่ และส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคคลนั้น ๆ

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 29) สรุปความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรปรับปรุง เพิ่มพูนและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง ด้วยความรู้ความสามารถในลักษณะต่าง ๆ ภายนอกและภายในจิตใจเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นดีกว่าเดิม ทั้งด้านคุณภาพปริมาณและเวลา

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและพัฒนาคุณภาพผลผลิตขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอีกด้วย

## 5. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์การ ศึกษาการปฏิบัติของบุคลากรและศึกษานโยบายแผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ว่ามีส่วนใดที่ต้องดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา เช่น

- 1.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากร
- 1.2 ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- 1.3. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น มีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานต่าง ๆ แต่มีขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดเพื่อดำเนินการได้แก่การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องดำเนินการเป็นประการแรกก่อนเข้าสู่กระบวนการบริหาร โดยทั่วไปคือการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผล

เสรีวิทย์ สุภเมธี (อ้างในถึงการคลัง วิเศษกาญจนธัญ 2547 : 14) สรุปว่า ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานโดยจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา
2. กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา
3. วางแผนพัฒนา
4. ดำเนินการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

ดังที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะต้องเริ่มต้นที่การสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากนั้น ดำเนินการวางแผนปฏิบัติตามแผนประเมินผล และปรับปรุงพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

#### 6. ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นที่ทุกหน่วยงานจะต้องดำเนินการ เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดีและความเชื่อที่ผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร การพัฒนาบุคลากรมีหลายระดับ ดังจะยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 214) ได้แบ่งประเภทของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท

1. การพัฒนาระดับพนักงาน (Employee Development) หมายถึง การพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดผลงานของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มนี้จึงเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงเจตคติของคณงาน (On-the -Job Training) ซึ่งเป็นการฝึกหัดให้บุคคลลงมือทำงานจริงภายใต้คำแนะนำของผู้มีเทศ นอกจากนี้ยังอาจใช้เทคนิคอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร เช่น การสอนในห้องเรียน (Class-Room Lecture) การสาธิตการปฏิบัติงาน (Demonstration) แต่การใช้เทคนิคอะไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความถนัดของผู้ทำงาน ตลอดจนงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

2. การพัฒนาระดับผู้บริหาร (Executive Development) เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารงาน วิธีการส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการจำลองสถานการณ์ที่เป็นจริงซึ่งวิธีที่ใช้และนิยมมากที่สุดมีดังนี้

2.1 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้ผู้บริหารเรียนรู้ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงานที่แต่ละคนทำ ฝึกให้มีการวิเคราะห์วิจารณ์และแสวงหาทางออกที่เหมาะสมต่อไป

2.2 การให้แสดงบทบาท (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติที่คล้ายหรือใกล้เคียงกับสภาพจริง ย่อมเป็นการฝึกผู้บริหารให้เกิดความมั่นใจ และมีไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

2.3 การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation) เช่น การให้ทดลองทำหน้าที่อื่น ๆ ที่มีใช้หน้าที่ประจำของผู้บริหารคนนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ ด้วย

2.4 การให้ความรู้โดยการสอนหรือการบรรยาย ในเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เรื่องที่น่ามาสอนได้แก่ จิตวิทยาการบริการ การเป็นผู้นำ การวินิจฉัย การสั่งการ การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ กฎหมาย ตลอดจนระเบียบแบบแผนในการทำงานพร้อมทั้งแนวปฏิบัติ

จากความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมี 2 ประเภท ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรระดับพนักงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงเทคนิคการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงเจตคติต่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร

## 7. วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลายวิธีการ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญรวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้น วิธีการที่เลือกนำมาใช้ในการพัฒนา ก็ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งงบประมาณที่มีอยู่ซึ่งได้มีผู้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ซึ่งจะนำมายกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2539 : 70) ได้กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ

1. การฝึกอบรม
2. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร
4. การพัฒนาโดยการศึกษาต่อหรือดูงาน

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ และคณะ (2536 : 175-176) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลหลายวิธี ซึ่งวิธีการใดจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับหน่วยงาน หรือองค์การใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน หรือองค์การนั้น ๆ เป็นสำคัญ วิธีการพัฒนาบุคคลที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในการพัฒนาบุคคล เหมาะสมที่จะใช้พัฒนาคนเป็นกลุ่ม
2. การไปศึกษาดูงาน คือ การที่หน่วยงานหรือองค์การส่งคนไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือดูงาน เป็นการส่งคนไปพัฒนาภายนอกองค์การ
3. การประชุมชี้แจงปฏิบัติการ คือ การที่หน่วยงานพัฒนาความรู้ ความชำนาญ เจตคติของบุคลากรในสังกัด โดยวิธีการประชุมชี้แจง หรือปฐมนิเทศรวมถึงการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาตนเอง คือ การให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 160-161) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การเสนองาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบ
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. การไปสังเกตการณ์ ทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน
12. จัดเอกสารวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
14. การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังบรรยายทางวิชาการ
15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่ประจำ



16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน
17. ให้มีการปรึกษาหารือก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542 : 162-167) กล่าวว่า องค์การต้องเร่งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายต่องาน โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

1. การสอนและให้คำปรึกษา (Coaching and Counselling) วิธีนี้นำมาใช้เมื่อบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดผลดีได้ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้ เป็นวิธีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสไว้ตลอดเวลา เมื่อตัวบุคลากรต้องการให้สอน หรือขอคำปรึกษาขณะที่เขาทำงาน

2. การสอนงานและนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) ต่างจากการสอนและการให้คำปรึกษา คือการสอนและการนิเทศงานนั้น ตัวผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายลงไปคลุกคลีกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่นั่งรอคอยข้อมูลอยู่ห่าง ๆ ดังเช่นวิธีแรก จุดประสงค์ของวิธีนี้คือ การสอน ตรวจสอบ แนะนำ แก้ไข และควบคุม ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมตัวอย่างเป็นทางการเพื่อสอนงานนิเทศงาน

3. การมอบหมายงานให้ทำและรักษาการ (Job Assignment and Acting) เป็นวิธีที่ใช้วัดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมากวิธีหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงในแง่กฎหมาย โดยเฉพาะองค์การของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ อาจใช้วิธีนี้ได้ไม่มากนัก เพราะอาจเกิดปัญหาในทางกฎหมายได้หลักการสำคัญของการมอบหมายงานให้ทำและรักษาการก็คือ การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงฝีมือแทนตน เมื่อถึงเวลาและโอกาสอันควร โดยให้ปฏิบัติหน้าที่แทนบางเรื่องโดยตัวผู้บริหารอาจจะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ หรือให้ทำแทนพร้อมรับผิดชอบทั้งหมดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ ๆ และรอบรู้ต่าง ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบประจำ วิธีการนี้ช่วยให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหามีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่น ก็คือจากฝ่ายตนเอง ก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและร่วมแก้ไข นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีตระหนักในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่จบ ความถนัด ซึ่คความสามารถ โรคประจำตัว ฯลฯ

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชน แต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ทำได้ผลจำต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ และกับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็น โดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544 : 28-48) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือการฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่เพิ่งได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษาย่อมหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงาน มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานและเกิดผลดียิ่งขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 146) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรมกรกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน และการฝึกอบรม

สหชาติ ไชยรา (2544 : 33) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่า มีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งคนไปศึกษาและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาทีมงานหรือองค์การ

การคลัง วิเศษกาญจนอัฐ (2547 : 14) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรได้ เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาด้วยกระบวนการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์การ ดังนั้นในการเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารจะต้องพิจารณาโดยละเอียดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทั้งเวลาและงบประมาณ

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปได้ 5 ด้าน คือ

### 7.1 การพัฒนาโดยกระบวนการฝึกอบรม

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่งซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ ทักษะ จากประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

#### 7.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 62) หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้จำนวนมากและเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง

ปริศนา เสร้งบาง (2541 : 28) หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่มีแบบแผนขั้นตอน มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และแก้ไขข้อขัดข้องของการปฏิบัติงานให้ลุล่วงด้วยดีและประหยัดทรัพยากร

อำนาจ เชนชัยศรี (2542 : 12) หมายถึงวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กรตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

พิจิตร ราชบุตร (2542 : 35) หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเจตคติที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมาย โดยต้องคำนึงถึงกลวิธีที่เหมาะสมของเทคนิคที่นำมาใช้ ซึ่งการฝึกอบรมหรือการประชุมปฏิบัติการเป็นการประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหา หรือมีการปฏิบัติจริง

เกรียงศักดิ์ เขียวขิง (2543 : 166) หมายถึง แนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้น ตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

จากความหมายการฝึกอบรมที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการ

ปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสม ในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์การ

#### 7.1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 163) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้น ทั้งทางคุณภาพและปริมาณเพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้าสภาพการทำงานได้ดีช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลงทำให้ขวัญกำลังใจของคณาจารย์ดีขึ้น มีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติเอง ลดอุบัติเหตุลดความสิ้นเปลือง และเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงขององค์การ

พิจิตร ราชบุตร (2542 : 42) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะมีความสำคัญเพียงใด พิจารณาได้ที่ประมวลได้ว่า การฝึกอบรมจะทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นลดค่าใช้จ่าย แรงงานและเวลาในการปฏิบัติน้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บริหารเกิดการ ประสานงานที่ดี การฝึกอบรมทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถสูงขึ้นและมี ชีวิตชีวาในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวขิง (2543 : 168) กล่าวว่า หลังจากการปฐมนิเทศและบรรจุ พนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ ถึงแม้ พนักงานจะมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว ในการทำงานใหม่ก็จะต้องอบรมเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงานจะต้อง ทำให้สมดุลกัน โดยอาศัยการปฐมนิเทศและการฝึกอบรม

ความสำคัญของการฝึกอบรมนั้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งต่อการ พัฒนาองค์การเพราะการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลา ในการปฏิบัติงานให้น้อยลงช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เกิดการประสานงานที่ดีและยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

#### 7.1.3 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 162) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการ ฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ เพื่อให้ความรู้ มีความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 12) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมต้อง มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ปัญหาได้จริงมีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สังคมไม่ว่าจะเป็นด้านเนื้อหา เจตคติ ทักษะ แต่โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปในการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มักจะเน้นการสนับสนุนทางด้านความรู้ ในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่ต้องการเพื่อส่งเสริมทักษะ ส่วนการเปลี่ยนแปลงเจตคติค่านิยม ความเชื่อเป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นผลพลอยได้ เพราะ เป็นเรื่องที่ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าการฝึกอบรมทางด้านความรู้ทักษะ

เต็มทอง แสง (2544 : 18) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพเป็นการพัฒนาศักยภาพ ด้าน ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

จากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการฝึกอบรมมี จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อ ส่งเสริมทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินงาน ได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

#### 7.1.4 ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 164) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมไว้ ว่า อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของหน่วยงาน การขยายตัวของหน่วยงาน หรือ นโยบายยอมทำให้วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลง ไปจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สหชาติ ไชยรา (2544 : 35) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการอบรมว่า มาจาก เหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จำให้ผล ผลิตไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์การกำหนดไว้คือ บุคลากรในองค์การ ถ้าพึ่งผู้จัดการหรือ ผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต่อหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอัน จะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการ ทำงานนั้น ๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่าง ไปจากความรู้ที่ได้รับจาก สถานศึกษา เพราะสถานศึกษาให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ ไม่ได้เจาะจงในลักษณะงาน

ขององค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานในด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคคลในองค์กรให้สามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชาความเบื่อหน่ายจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้วปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำจะต้องหาให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครเกะเกินเรียน

มบุญ ไชยทองศรี (2544 : 16) กล่าวว่าหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติในหน่วยงาน เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่จบการศึกษา จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีและเพียงพอก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้น จึงพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงานและสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วยได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่พัฒนาบุคคลที่ประหยัดที่สุดทั้งในด้านเวลาและงบประมาณ ค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมเป็นการให้ประสบการณ์ตรงที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดสิ้นเปลืองเวลาค่าใช้จ่ายและอาจเกิดอันตรายได้

ความจำเป็นที่หน่วยงานต้องฝึกอบรมบุคลากร อาจสรุปได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ความจำเป็นของหน่วยงานที่ต้องการประสิทธิภาพ จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปหน่วยงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการขยายตัวของหน่วยงานการเปลี่ยนแปลงนโยบายโครงสร้างและวิธีปฏิบัติงานตามยุคสมัย ตามความเจริญก้าวหน้าของโลกยุคโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามยุคสมัย

2. ความจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจึงต้องฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 7.1.5 ประเภทของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 164) ได้แยกประเภทของการฝึกอบรมตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนการวางตัวและปฏิบัติในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร

2. การฝึกอบรมโดยการทำงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่นิยมกันมากเพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานกันจริง ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจและจำวิธีการทำงาน โดยผู้สอนจะต้องอธิบายหลักการให้ทราบเสียก่อนแล้วจึงสอนเทคนิคในการปฏิบัติการฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้เวลาน้อย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีจำนวนน้อย ที่สามารถฝึกทำงานพร้อม ๆ กันได้

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestible Training) คือการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองกระทำ หรือทดลองปฏิบัติงานซึ่งจัดขึ้นในห้องเรียนที่มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริงทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) เป็นการฝึกอบรมคนงาน ประเภทช่างฝีมือ ทั้งทางความรู้ ความชำนาญ อาจใช้วิธีให้เป็นลูกมือของงานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ งานช่างประเภทต่าง ๆ

5. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นการฝึกงานของนักเรียน นักศึกษาในองค์การที่มีลักษณะงานตามหลักสูตรที่เรียนมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกงานมีความรู้สมคูลกันทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) เป็นการฝึกอบรมที่ นายจ้างจัดขึ้นเพื่อการฝึกอบรมพนักงานของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่ง นายจ้างจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานของตนออกไปฝึกงานกับ สถาบันการศึกษา หรือองค์การอื่น ๆ

ธงชัย สันติวงศ์ (2542 : 37 : 38) กล่าวถึงการจำแนกประเภทการฝึกอบรม ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ประเภทคือ

1. การอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ ในหน่วยงาน เช่นบรรจุใหม่ ย้ายหรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบายผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและเรื่องราวทั่ว ๆ ไป ของหน่วยงานการปฐมนิเทศอาจรวมถึงการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานก็ได้

3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงานเป็นการช่วยปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากร ในโอกาสที่นำเอาเทคโนโลยีและวิธีการใหม่มาใช้ ตลอดทั้งมีการโยกย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

เจียมทอง แสง (2544 : 18-21) สรุปประเภทการฝึกอบรม 4 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ สามารถดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าสังกัด หรือสถาบันวิชาชีพอื่น ๆ ก็ได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่บรรจุใหม่ หรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่เพื่อเป็นการต้อนรับ แนะนำ ชี้แจงวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแผนงาน โครงการให้กับบุคลากรในหน่วยงาน

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากรภายหลังได้ปฏิบัติงานในองค์การเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น

4. การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการ



สร้างความมั่นใจให้กับองค์กรซึ่งการฝึกอบรมจะมี 2 ลักษณะคือ การฝึกอบรมเพื่อประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ก่อนเข้ารับตำแหน่งใหม่

ประเภทการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีหลายประเภทจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานใหม่ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรก่อนที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกหน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลองงาน และการฝึกงาน เป็นต้น

2. การฝึกอบรมหลังจากทำงานแล้ว เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานและหน้าที่การงานของบุคลากร การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

#### 7.1.6 กระบวนการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 159) เสนอขั้นตอนในการอบรมได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)**  
 1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงาน และผลิต  
 1.2 วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า แผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจส่วนตัว

1.3 ใช้งานวิจัยพัฒนาความรู้เฉพาะด้านและการวางแผนทางการปฏิบัติงาน

#### 2. **ขั้นออกแบบเนื้อหา (Instruction Design)**

2.1 รวบรวมจุดประสงค์ วิธีสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะและจัดเรียงลำดับของเนื้อหาการยกตัวอย่าง การทำแบบฝึกหัดและกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียน และจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม เช่นคู่มือการฝึกอบรม เอกสารการฝึกอบรมเป็นต้น

### 3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation)

ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้อง ก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล

### 4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation)

ดำเนินการอบรมและปฏิบัติ ที่มุ่งนำเสนอความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ มีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

5. ขั้นประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and Follow up) โดยทำการประเมินความสำเร็จของแผนงานดังนี้

5.1 ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม (Reaction) โดยการจดบันทึกพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

5.2 การเรียนรู้ (Learning) โดยใช้เครื่องวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม

5.3 พฤติกรรม (Behavior) โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ทักษะและการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5.4 ผลลัพธ์ (Results) โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน  
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 172) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมของ Mejia , Balkin และ Cardy ว่ามี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินความต้องการ (Need Assessment)
2. การพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of training)

### 3. การประเมินผล (Evaluation)

เจ็มทอง แสง (2544 : 21) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่ามี 5 ขั้นตอนคือ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมการกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การ

ประเมินผลการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรมพร้อมทั้งสรุปขั้นตอนการฝึกอบรมไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. หาความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม เป็นการค้นหาสถานการณ์และปัญหาของหน่วยงาน ในการที่จะพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการฝึกอบรมความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงาน มีความไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาคนจะให้เป็นเช่นใด เพื่อประโยชน์อะไร แต่อย่างไรก็ตาม ทุกหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน สรุปได้ 2 ขั้นตอนคือวิเคราะห์หน่วยงานทั้งระบบ วิเคราะห์งานปฏิบัติและวิเคราะห์บุคลากรในหน่วยงาน

2. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาสาระที่จะใช้ในการฝึกอบรมของหน่วยงาน

3. ดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมไว้เป็นระยะคือ

3.1 ก่อนดำเนินการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.1.1 ติดต่อสถานที่ฝึกอบรม

3.1.2 ติดต่อวิทยากร

3.1.3 เตรียมเอกสารประกอบการอบรม

3.1.4 เตรียมงบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

3.2 ระหว่างการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.2.1 การตรวจสอบความเรียบร้อยโดยทั่วไป

3.2.2 การลงทะเบียน

3.2.3 จัดพิธีกร

3.2.4 ดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นระบบ

3.3 หลังฝึกอบรมจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.3.1 ประเมินผลการฝึกอบรม

3.3.2 ส่งหนังสือขอบคุณผู้เกี่ยวข้อง

3.3.3 สรุปรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. การประเมินผลการอบรม เป็นวิธีการแสวงหาคำตอบจากการฝึกอบรมว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เป็นการประเมินทั้งระบบของโครงการ ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรม ควรดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

- 4.1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม
- 4.2 ประเมินระหว่างการฝึกอบรม
- 4.3 ประเมินหลังการฝึกอบรมหรือสิ้นสุดการฝึกอบรม

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 12-13) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า ก่อนการฝึกอบรมต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการพัฒนาและพิจารณาข้อบกพร่อง พร้อมทั้งเตรียมกิจกรรมต่าง ๆ ให้รอบคอบขณะทำการอบรมต้องละลายพฤติกรรมและขจัดปัญหาข้อข้องใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดค้างมาให้ได้ หลังการฝึกอบรมมีการติดตามข้อมูลและประเมินเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงคร่าวต่อไป

สหชาติ ไชยรา (2544 : 36-37) สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมว่าควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Need Assessment) เช่น ผลการดำเนินงาน วิธีการทำงานความตั้งใจ ขวัญกำลังใจ การประสานงาน การควบคุมกำกับ การปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objective)

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content)

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม (Learning Principle)

5. กำหนดการฝึกอบรม (Actual Program)

6. ประเมินผล (Evaluation)

7. ติดตามผลการฝึกอบรม (Follow up)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปการฝึกอบรมได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบไปด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. วางแผนดำเนินการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

- 1.1 ศึกษาสภาพปัญหาดำเนินงานและความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในหน่วยงาน

- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม

- 1.3 กำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้ฝึกอบรม

1.4 กำหนดระยะเวลาดำเนินการฝึกอบรม

1.5 กำหนดแนวทางประเมินผลการฝึกอบรม

2. ดำเนินการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

2.1 เตรียมการด้านสถานที่ เอกสารประกอบการฝึกอบรม วิทยากร

วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

2.2 ดำเนินการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เช่นพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผลงานที่ปฏิบัติในขณะที่ฝึกอบรม สัมภาษณ์ด้านความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมเป็นต้น

3. ประเมินผลการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

3.1 รวบรวมข้อมูลจากการบันทึกระหว่างการฝึกอบรม

3.2 วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ ประเมินค่าแล้วสรุปผลเป็น

ระดับคุณภาพของการดำเนินงาน

3.3 รายงานผลการประเมินเสนอผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. สะท้อนผลและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาต่อไป

#### 7.1.7 วิธีการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 165-169) กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไป มี 9 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้แนวความคิดของผู้บรรยาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยายไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากเสียค่าใช้จ่ายน้อย เพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์มาก ความสำเร็จของการฝึกอบรมวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบรรยายของผู้บรรยาย และความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

2. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างสมาชิกในกลุ่มโดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมรับฟังความรู้และแนวคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีบรรยาย ได้กล่าวคือทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม ในการแสดงออกมากกว่าเป็นผู้รับฟังเพียงอย่างเดียว การประชุมอภิปรายอาจแยกได้เป็น 3 ประเภทย่อย ๆ คือ Directed Conference Consultative Conference Problem Solving Conference วิธีที่ทำให้ผู้ดำเนินการประชุม ได้รับความความคิดเห็น และเป็นประโยชน์ที่นิยมกัน

มาก คือการประชุมอภิปรายแบบที่ชื่อว่า Directed Conference ก่อนการเข้าประชุมผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะได้รับหัวข้อเรื่อง หรือเอกสารจากผู้ให้การฝึกอบรมมาอ่านก่อนการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมจะยกประเด็นปัญหามาให้อภิปราย จากนั้นผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม และแสดงความคิดเห็นโดยอาศัยเอกสารที่ได้อ่านมาแล้วหรือจากประสบการณ์ ในระหว่างนี้ ผู้ให้การฝึกอบรมจะบันทึกสิ่งที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมแล้วสรุปในตอนท้าย ส่วนการประชุมอภิปรายแบบ Consultative Conference และ Problem Solving Conference สามารถนำมาใช้ในลักษณะเดียวกัน

3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการนี้เหมาะสำหรับฝึกอบรมวิชากฎหมาย การบริหารการดำเนินงานบุคคลการตลาดนโยบายธุรกิจ ซึ่งวิธีการนี้ ผู้ให้การฝึกอบรมจะนำเอาปัญหาตัวอย่างพร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์ และหาทางแก้ไขปัญหาลักษณะการศึกษาจากกรณีตัวอย่างคล้ายกับบรรยากาศในห้องประชุม อภิปรายแต่มีลักษณะเป็นการเรียนจากการกระทำ ผู้มีประสบการณ์มากจะ ได้เปรียบจากการวิเคราะห์ ปัญหาจากตัวอย่างมากกว่าผู้ไม่มีประสบการณ์ผลดีของการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้คือ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ และจะได้ประโยชน์มากถ้านำไปเป็นหลักในการแก้ปัญหา

4. การแสดงบทบาท (Role Playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่น ๆ เช่น การบรรยาย หรือการประชุมอภิปราย โดยมีลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่างแต่ละสมมุติให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริง แทนที่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมเพียงแต่นึกคิดเองการฝึกอบรมวิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้จากสิ่งที่เรียนจากตำราบรรยายหรืออภิปรายมาใช้ ปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำส่วนผู้ให้การอบรมจะทราบพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติงาน ผลดีอีกอย่างหนึ่งคือ ช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดความสนุกสนานไม่เบื่อหน่าย คิดว่าการฝึกอบรมโดยการบรรยาย แต่มีข้อจำกัดที่ว่าต้องมีการเตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ไม่อาจควบคุมให้แต่ละคนแสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการได้ และถ้าเวลาจำกัดจะทำให้การแสดงไม่สมบูรณ์

5. การสาธิต (Demonstration) การแสดงให้เห็นของจริง ก่อให้เกิดความเชื่อได้ดีกว่าการฟังและการคิด การฝึกอบรมวิธีนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่างซึ่งอาจกระทำอย่างช้า ๆ ให้เห็นถึงขั้นตอนใน

การปฏิบัติงาน และวิธีการใช้พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้าใจ  
เสร็จแล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำตาม การสาธิตเหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่  
ต้องใช้ความชำนาญ และเป็นส่วนหนึ่งของ On The Job Training

6. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้  
ความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้องหรือไม่ ผู้นำให้สมาชิกทุกคน  
แสดงความคิดเห็นจนลงบนกระดานหรือกระดาษ อย่างไม่จำกัด เมื่อได้ความคิดมากก็ช่วยกัน  
อภิปรายเลือกความคิดที่ดีเหมาะสมกับหัวข้อที่อภิปราย วิธีนี้สามารถนำไปแก้ปัญหาด่าง ๆ  
อย่างแพร่หลาย เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ทั้งยังเป็นการฝึกให้รู้จักเคารพ  
และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และสมาชิกทุกคนก็ได้แสดงออกตามความคิดเห็นของ  
ตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นการฝึกให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด มองเห็นความสำคัญของ  
ตนเองและผู้อื่น

7. เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้สร้าง  
แบบจำลองจากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมาเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาในการสร้างตัว  
แบบนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งโดยมากจะเน้นในเรื่องการฝึกฝน การ  
ตัดสินใจ ความสำเร็จของการฝึกอบรม วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเลือกข่าวสาร และ  
ตัวเลขให้เพียงพอสำหรับการพิจารณาในการแก้ไขปัญหามิฉะนั้นลักษณะ  
ของปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานในองค์การจริง วิธีการฝึกอบรมเกมการจัดการนี้ จะ  
จัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม หรือมากกว่านั้นแข่งขันกันเพื่อเสนอข้อแก้ปัญหาด่าง ๆ

8. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่  
นิยมใช้ในหมู่สถาบันนักบริหารกล่าวคือมีการจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาปัญหา  
ประกอบด้วยสมาชิกของกลุ่มในอาชีพต่าง ๆ กันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น  
และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เมื่อแต่ละกลุ่มได้พิจารณาปัญหาแต่ละปัญหาแล้ว  
จึงนำผลนั้นมาพิจารณาในที่ประชุมใหญ่ในบางกรณีสมาชิกของกลุ่มอาจได้รับเลือกและแต่งตั้ง  
ให้ทำหน้าที่ประธาน หรือเลขานุการในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะก็ได้

9. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีการจัดอบรมที่ให้มี  
ผู้นำอภิปรายเป็นคณะประกอบด้วยผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในหัวข้อเรื่อง  
ที่จะอภิปรายเพื่อตอบข้อซักถามและให้ความเห็นในเรื่องนั้นๆ ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัด  
คณะผู้นำอภิปรายที่มีความรอบรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวาง

### 7.1.8 ชุดการฝึกอบรม

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 13-15) กล่าวว่า ในการฝึกอบรมแต่ละเรื่อง จำเป็นต้องมีชุดฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสื่อที่จำเป็นของวิทยากร เสมือนเข็มทิศในการนำทางใน ชุดฝึกอบรมจะมีข้อเสนอแนะนำขึ้นตอนการฝึกอบรม ไว้โดยละเอียด ซึ่งชุดฝึกอบรมมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. คำนำ เป็นการอธิบายเรื่องทั่วไปของชุดฝึกอบรม
2. หลักการเป็นการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตร วัตถุประสงค์ รายวิชาประเด็นสำคัญ ระยะเวลา วิธีการฝึกอบรม ลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม
3. คำชี้แจงสำหรับผู้ใ้ เป็นการอธิบายและแนะนำกระบวนการ วิธี ปฏิบัติสำหรับวิทยากร สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม
4. สถานที่ฝึกอบรม มีแผนผังกำหนดชัดเจน และอธิบายถึงสภาพของ ห้องที่จะใช้ในการฝึกอบรม
5. แผนการสอนในการฝึกอบรมเป็นการอธิบายแนวทางที่ให้วิทยากร ได้ เตรียมการล่วงหน้า เช่นเนื้อหา วิธีการสอน การใช้สื่อประกอบกิจกรรม และการประเมินผล
6. สื่อเอกสารประกอบและวัสดุฝึกอบรม
7. การนิเทศ ติดตาม วัด และประเมินผล

ข้อคำนึงในการจัดสร้างชุดฝึกอบรม ผู้สร้างต้องคำนึงถึงการใช้ภาษาที่ชัดเจน กระตุ้นความสนใจและเข้าใจง่าย คำชี้แจงของชุดฝึกอบรมของชุดฝึกอบรมต้องเข้าใจง่ายและ ประณีต รูปแบบของชุดฝึกอบรมแต่ละวิชา ควรแตกต่างกัน มีรหัส เพื่อให้เกิดความสะดวก ในการใช้ เมื่อต่อการจัดเก็บรักษาอย่างมีระบบดังนั้นความชัดเจนของชุดฝึกอบรมต้องคำนึงถึง สิ่งต่อไปนี้

1. การระบุความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมจากการวิเคราะห์งาน ระดับ ความสามารถพื้นฐานของบุคลากร
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม
3. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่การวางแผนด้านสถานที่ การเตรียม บุคลากรวิทยากร และการดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผล



### กิจกรรมการฝึกอบรมที่ต้องใช้สื่อและนิมิตต์ดังนี้

1. การบรรยาย
2. การสาธิต
3. การอภิปรายต่าง ๆ
4. การแสดงบทบาทสมมติ
5. การระดมพลังสมอง
6. การศึกษากรณีตัวอย่าง
7. การทัศนศึกษา

#### 7.1.9 การประเมินผลการฝึกอบรม

เกรียงศักดิ์ เขียวขิง (2543 : 187) กล่าวว่า การฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแผนงานกำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่จะตรวจสอบความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการฝึกอบรมได้ การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องทำตลอดเวลาด้วยการสังเกต การจดบันทึก การทดสอบย่อย การทดลองทำการปฏิบัติ ในขณะที่กำลังทำการฝึกอบรม เพื่อที่จะดูข้อบกพร่องต่าง ๆ และทำการแก้ไขปรับปรุงได้ทันการณ์ทั่วทั้ง การประเมินผลการฝึกอบรมอาจดำเนินการประเมินได้ 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 172) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด หลักสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรมมีสองประการคือ ใช้การทดลองแบบควบคุม ซึ่งเป็น การทดสอบอย่างเป็นทางการที่มีประสิทธิผลโดยการทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรม อีกวิธีหนึ่งคือการวัดผลกระทบในการฝึกอบรม การเรียนรู้พฤติกรรมและผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 167) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมควรมีมาตรการดังนี้

1. ใช้วิธีทางปริมาณโดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นว่าผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
2. ประเมินผลการฝึกอบรมในด้านการลงทุน ว่าคุ้มค่างบเงินที่เสียไปหรือไม่
3. ประเมินค่าโดยการเปรียบเทียบจุดประสงค์และหลักสูตรความต้องการของหน่วยงานว่าได้รับผลตามความต้องการหรือไม่

4. ประเมินค่าของเวลาที่เสียไปว่าคุ้มค่าหรือไม่

5. วัดผลลัพธ์ทางอ้อมของการฝึกอบรมว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของการดำเนินการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เกิดความคุ้มค่าเพียงใด ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นควรมีการประเมินก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังการฝึกอบรม

การฝึกอบรมถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ หลากหลายวิธี สามารถดำเนินการฝึกอบรมก่อนที่บุคลากรจะเข้าทำงานใหม่ หรือเข้าทำงานแล้วเป็นการพัฒนาทางด้านความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระของงานที่จะต้องปฏิบัติการฝึกหัดปฏิบัติจริงจนเกิดทักษะ ความชำนาญและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบของตนก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาก่อนการดำเนินการ โดยรอบคอบ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและการพัฒนาอย่างสูงสุดขององค์กร

## 7.2 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถหรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการทำงาน เช่น การแนะนำชี้แจงประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้ร่วมประชุมหรือสัมมนา มอบหมายให้เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความเอกสาร การหมุนเวียนงานหรือการโยกย้าย สลับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

ธงชัย สันติวงศ์ (2542 : 30 – 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้

2. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ไม่ยาก เช่น นโยบายการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมาย

3. การสอนงาน คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือในกรณีที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานได้ความรู้ ความเหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป

4. การฝึกปฏิบัติงานหรือการทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีความชำนาญขึ้น การฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะต้องเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและมักจะต้องดำเนินการต่อการทำงาน หรือการแนะนำชี้แจง

5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้ จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรก็ได้ ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ขึ้น

6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานในกรณีต่างๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำแนะนำปรึกษานี้ จะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างหนึ่งและจะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยดำเนินการได้ 3 รูปแบบ คือ

6.1 แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน

6.2 แนะนำปรึกษาในลักษณะของที่เลี้ยง เช่น ครูพี่เลี้ยง

6.3 การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น ศึกษานิเทศก์

7. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาหรือการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษาได้ศึกษาเพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำ ความเข้าใจได้วิธีหนึ่งสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการปรับปรุงหน้าที่ใหม่ การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนเดียวกัน การปรับปรุงหน้าที่หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาได้เช่นเดียวกัน

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายนี้จะทำให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2545 : 150-151) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลในระดับผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมโดยวิธีให้ทำงาน ซึ่งแยกเป็น 4 วิธีคือ

1. การทดลองเรียนงาน
2. การหมุนเวียนงาน
3. การสอนงาน
4. การบริหารในรูปกรรมการ

สรุป ในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการปฏิบัติงานนั้น เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารจะดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพราะไม่ได้ลงทุนแต่ได้ผลคุ้มค่าทำให้บุคลากรมีความรู้ ได้ฝึกทักษะและเรียนรู้งานใหม่ ๆ

### 7.3 การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร เป็นการใช้เทคนิคในการบริหารโดยผู้บริหารดำเนินการให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ด้วย ซึ่งเทคนิคการบริหารนี้มีหลายประการ คณะกรรมการการศึกษาเอกชน กำหนดไว้ 3 ประการ (ปราชญ์ สังสิทธิ์, 2537 : 66) คือ

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
2. การบริหารโดยมีส่วนร่วม
3. การตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Q.C.C.)

โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการดังนี้

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

กิติมา ปรีดีดิถ (2542 : 143) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินการชี้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

สรุปแล้ว การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน และปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรอื่น ๆ ได้ทั้งนี้เพราะการที่บุคลากรได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงาน จะได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ได้เป็นอย่างดี

2. การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานที่สำคัญ เช่น ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การวางแผนงาน การติดตามผลและประเมินการปฏิบัติ ซึ่ง กิติมา ปรีดีดิลก (2542 : 149) ให้แนวคิดว่า นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเป็นอย่างดี

วิธีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการบริหาร โดยมีส่วนร่วม มีวิธีการ ดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ ได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ

2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้นำทีมหรือประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุด ให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีม และมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม

3. ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในกิจกรรม หรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้การทำงาน ได้ผลงานสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบหนึ่งที่จะจัดรูปแบบการบริหาร ในลักษณะทีมการบริหารหรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและร่วมกันปฏิบัติในลักษณะของทีมหรือกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีความแข็งแกร่ง และร่วมมือร่วมในกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนั้นจะสามารถปฏิบัติงานของทีมได้อย่างดีด้วย นอกจากนั้นการที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่ง

4. การบริหารงานโดยใช้เทคนิค Q.C.C. (Quality Control Circle) เทคนิค Q.C.C. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการ

ให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้จัดกลุ่มกันตามความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งทางคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เห็นว่าเป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นประจำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพในส่วนที่ตนและกลุ่มเกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้คือ

#### 4.1 การค้นหาปัญหา

#### 4.2 การแก้ปัญหา

#### 4.3 การปรับปรุงประสิทธิภาพ

กิตติมา ปรีดีดิลก (2542 : 151) ซึ่งให้เห็นว่ากิจกรรมการบริหารโดยใช้เทคนิค Q.C.C. จะดำเนินการในรูปของกระบวนการกลุ่ม การประชุมกลุ่ม การแบ่งงานมอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ

วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเทคนิคการบริหาร Q.C.C. สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่ม ต้องคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ร่วมงาน โดยให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมมีการประสานงานกับบุคคลทุกระดับเพื่อแสดงความตั้งใจในการนำระบบ Q.C.C. มาใช้ ตลอดจนสร้างคำขวัญสัญลักษณ์และแรงกระตุ้นแก่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ

2. ปรึกษาวิธีการทำกิจกรรมและการใช้เทคนิค Q.C.C. โดยผู้นำกลุ่มชี้แจงแนวทางในการทำกิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่ม และนัดหมายการประชุมตามเวลาที่กำหนด

3. เริ่มดำเนินการโดยเลือกหัวข้อปัญหาและเป้าหมายในการแก้ปัญหาตลอดทั้งกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติ

4. การดำเนินการหลังจากที่ได้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C. เพื่อนำเสนอผลงานและการประเมินผลภายในโรงเรียน ซึ่งต้องส่งเสริมให้กลุ่มที่มีผลงานดีเด่น ได้มีโอกาสแสดงผลงานระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ตลอดจนมอบรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจ

จากลักษณะการบริหารโดยใช้เทคนิค Q.C.C. หรือกลุ่มพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนพอจะสรุปแนวทางได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ทำหน้าที่ให้นโยบาย ให้แนวทางและหาทางสนับสนุนให้กิจกรรมของกลุ่มสร้างคุณภาพ มีความก้าวหน้า

2. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หรือครูวิชาการ จะทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม และเป็นพี่ปรึกษาของกลุ่มที่รับผิดชอบ

3. ครูผู้สอนจะรวมกันเป็นกลุ่ม โดยการทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งต้องทำกิจกรรมอย่างน้อย 1 กิจกรรม

วิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิค T.Q.M.

แนวคิดการบริหารทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ T.Q.M) ซึ่งกรมวิชาการ (2539 : 4) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นการเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานขององค์กรทั้งขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ การนำแผนสู่การปฏิบัติ (การสร้าง ความเข้าใจ การจัดการขัดแย้ง การเลือกแผนงาน /โครงการ ฯลฯ) การประเมินผลและการ กำหนดมาตรฐานผลงานการบริหารตามแนวคิดนี้จะทำได้ดีที่สุดก็ต่อเมื่อสัมพันธภาพของการบริหารมีลักษณะเปิดเผยและกว้างขวาง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 6 – 14) ได้กล่าวถึงเทคนิคกระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีองค์ประกอบ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. เจตจำนงอันมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องผูกพันตนเองในการปรับปรุงคุณภาพด้วยความมุ่งมั่นจริงจัง ยาวนาน และทั่วทั้งองค์กร การผูกพันในที่นี้หมายถึงการสละทรัพยากร เช่นเวลา กำลังคน และงบประมาณด้วย ทั้งนี้เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงด้วยการกำหนดนโยบายมุ่งสู่คุณภาพที่ชัดเจน ชี้นำแนวคิดและสร้างบรรยากาศของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างทั่วถึง
2. รมณรค์ให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งจนเกิดจิตสำนึกอย่างทั่วทั้ง องค์กร (Awareness) หมายถึง การถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานทุกระดับรับทราบ ชี้แจง ความจำเป็นและเจตจำนงอันแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
3. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ (Results) การตั้งเป้าหมายคือ การกำหนด ผลสำเร็จของกิจกรรมซึ่งควรจะได้
4. จัดโครงสร้างองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร ด้านพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงานและหน่วยงานแต่ละระดับ
5. วางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้ ระบบการพัฒนาคุณภาพปรากฏเป็นจริงในองค์กรนำเององค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ

ทั้งองค์การ 8 ประการนี้มาแตกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติโดยระบุผู้รับผิดชอบและเวลาที่จำเป็นการให้สำเร็จไว้ด้วย และสามารถทำขนานกันไปทั้ง 8 องค์ประกอบเลขก็ได้ แต่อาจจัดลำดับก่อนหลังและความยากง่ายของกิจกรรม

6. ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล (Accountability) เมื่อพนักงานมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของแต่ละกลุ่มและคณะทำงานพัฒนาคุณภาพ จะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าควบคุมดูแล สนับสนุนซึ่งนำวิวัฒนาการ และประเมินความสำเร็จ

7. แสดงความชื่นชมต่อพนักงานในความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การผู้บริหารระดับสูงแสดงความชื่นชมต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพด้วยความสมัครใจ

8. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการพัฒนาคุณภาพ (Renewal) ระดับพัฒนาคุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสอดคล้องกับประสบการณ์ของพนักงานที่เพิ่มพูนขึ้นซึ่งจะทำให้ระบบการพัฒนาคุณภาพกลายเป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กรในระยะยาว

#### 7.4 การพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ หรือดูงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลไปศึกษาต่อ ส่งไปอบรมหรือดูงานซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงาน พงษ์ หัสนาทินทร์ (2540 : 27-29) กล่าวว่า การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ จะทำให้มีความชำนาญในการทำงานทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเองเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น โอกาสที่จะได้เลื่อนวิทยฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะเนื่องจากการสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

##### 7.4.1 การศึกษาต่อ การอบรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 27-28) ได้กำหนดวิธีการส่งบุคคลไปเรียนต่อ ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน โดยมีสาระสำคัญคือ

1. การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือดูงานภายในประเทศให้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2534 ซึ่งมีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้



1.1 การศึกษาต่อภาคปกติจะต้องเป็นไปตามหลักการที่ระเบียบกำหนด คือสาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อต้องเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภทให้เป็นไปตามกรมเจ้าสังกัดได้อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และในการลาศึกษาภาคปกติจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.2 การลาศึกษาต่อภาคนอกเวลาจะต้องเป็นไปตามหลักการ คือ สาขาที่จะให้ศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งส่วนการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.3 การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อนจะต้องปฏิบัติตามหลักการ คือ สาเหตุที่จะไปศึกษานั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1.4 การส่งบุคคลไปฝึกอบรมจะต้องดำเนินการ คือ สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้น จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

สรุป ผู้บริหารควรจะให้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาต่อ เพื่อที่จะนำมาพัฒนาตนเองและหน่วยงานต่อไป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีต่าง ๆ นั้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสอนเพื่อที่จะส่งผลให้การศึกษามีคุณภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ต้องเลือกหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการพัฒนาบุคคลนั้นมีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อาจทำตามกระบวนการ 4 ขั้นตอนดังนี้ คือ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ

#### 7.4.2 การศึกษาดูงาน

ปณิพล นานา (2543 : 51) ได้อธิบายถึงการศึกษานอกสถานที่ ว่าเป็นกิจกรรมการนิเทศในโรงเรียนที่มีประโยชน์และเกิดผลดีต่อครูผู้สอนหลายประการ เพราะครูได้รับประสบการณ์ตรงช่วยให้ได้รับความรู้ ความคิด มีโลกทัศน์กว้างไกล แล้วนำผลการดูงานมา

ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน การดำเนินการจัดการศึกษานอกสถานที่ที่จะให้ได้ผลคุ้มค่า ต้องอาศัยวิธีการจัดการที่เหมาะสม มีการวางแผนอย่างรอบคอบและดำเนินการตามขั้นตอนที่รัดกุม ความร่วมมือช่วยเหลือจากฝ่ายต่าง ๆ หลายฝ่าย ต้องยึดหลักเกณฑ์กติกา รวมทั้งข้อปฏิบัติที่แน่นอนและถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการและควรมีการสรุปสิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงานทุกครั้ง

ประกาศิต พริ้งศิรินันท์กุล (2546 : 14-15) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ จัดเป็นวิธีการพัฒนาที่จำเป็นวิธีหนึ่งเพราะเป็นการเพิ่มประสบการณ์และวุฒิการศึกษาของบุคลากรให้มีความรู้ขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่เนื่องจากวิธีการในการทำงานหรือเครื่องมือในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น บุคลากรที่ทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดเป็นเวลานาน ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ อาจจะล้าสมัย ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุงวิธีการในการทำงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการสร้างเสริมบุคลากรในหน่วยงานของตนได้มีโอกาสไปศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น ๆ หรือได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารหรือบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในโลก จึงมีความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ และการให้โอกาสบุคลากรในการศึกษาต่ออนั้น จะทำให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะประ โยชน์ในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในที่สุด

การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงานนั้น สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 : 28)

1. การศึกษาดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันนี้ การพัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มาตรการฟื้นฟู และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนามากกว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านการให้กู้ยืมเงิน หรือส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาดูงานแก่ข้าราชการหรือพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับอารยประเทศ

2. การไปดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพหุบุคลากรไปดูงาน จะช่วยให้บุคลากรได้เกิด ความรู้ความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการ ปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำอื่น เพราะสามารถรู้เห็นได้ด้วยตนเอง

สรุปการศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงทัศนคติที่มีต่อการทำงาน เป็นการเปิดโลกทัศน์ในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากร และหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การศึกษาค้นคว้าการพัฒนาบุคลากรในการ จัดการเรียนการสอน การดูงานจะมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานที่มี วิธีการทางวิชาการที่ถูกต้องรัดกุมรองรับเป็นอย่างดี

#### 7.5 การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความต้องการที่จะพัฒนาและยกระดับ ความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งความต้องการนี้จะเกิดขึ้นมาจากแรงจูงใจและความ ต้องการ ความสนใจของบุคคลนั่นเอง และจะเกิดขึ้นมาก่อนการแสวงหากระบวนการที่จะ พัฒนาการพัฒนา ความพยายามที่จะจัดให้มีหรือเกิดขึ้นเองของกระบวนการนั้น ๆ ซึ่งแบ่ง ออกได้เป็น 4 วิธี คือ

7.5.1 การอ่าน หรือการแสวงหาความรู้จากการฟัง เช่น การฟังการบรรยาย การฟังการอภิปราย

7.5.2 การทำวิจัย เป็นการแสวงหาความจริงจากข้อมูลที่มีอยู่โดยอาศัยเทคนิค การทำวิจัยที่เป็นขั้นตอน เป็นระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเสนอความคิดเห็น เป็น การพัฒนาตนเองให้รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ

7.5.3 การสังเกตและดูงานจากหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติในการทำงานในทางที่ดีขึ้น

7.5.4 การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเองใน ระหว่างการทำงานทุกชั้น ทุกอย่างและทุกขั้นตอน และในกระบวนการติดตามและ ประเมินผลการทำงานนี้ ควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การพัฒนาตนเอง เป็นขั้นตอน กระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้มีระดับคุณภาพ ที่ดีมากยิ่งขึ้น กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งในการปฏิบัติงานในหน้าที่และ ต่อตัวเอง

## การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

สิ่งสำคัญหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยให้มนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่มนุษย์ได้ปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจสูง มนุษย์ทุกคนต่างปรารถนาความสำเร็จ ความสมหวังในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวด้วยกันทั้งนั้น จึงจำเป็นที่จะต่อสู้ดิ้นรน ขวนขวาย เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งปรารถนาแต่ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น พบว่าบางคนสมหวัง บางคนพบกับความล้มเหลว การที่จะให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงจำเป็นจะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจของคนงานและผลิตผลจะมีความสำคัญต่อกันเสมอ ถ้าหากขวัญกำลังใจของคนงานดีก็จะให้ผลผลิตสูงขึ้น ขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นเปรียบเทียบกับคล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์เพราะขวัญกำลังใจอาจเป็นได้ทั้งสูงและต่ำเช่นเดียวกับสุขภาพร่างกายก็อาจเป็นได้ ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพทั่วไปของร่างกายเพื่อชีวิตบุคลากรที่ปฏิบัติงานดำรงอยู่ได้ มีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ และปรารถนาที่จะให้หน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องหมั่นตรวจตราในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานอยู่เสมอเพื่อประโยชน์ต่อบุคคลในหน่วยงาน

มีผู้ศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน เช่น

ระวีวรรณ เสวตามร (2537 : 42) กล่าวว่า การให้ขวัญกำลังใจเป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับลูกน้อง ระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย และระหว่างเพื่อนฝูงด้วยกันเอง การให้ขวัญกำลังใจเป็นการจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนทำงาน สามารถสร้างขวัญกำลังใจได้โดย

1. รู้จักยกย่องชมเชยในการกระทำของเขา
2. มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง
3. เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
4. เอาใจใส่และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ทำ
5. คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำกิจกรรม
6. การยอมรับในความคิดและการกระทำของผู้อื่น
7. การให้รางวัล เช่น เลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน
8. ให้บริการและอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 74-76) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1. ให้หลักประกันความมั่นคงแก่คนงาน
2. รักษาสภาพการทำงานที่ดี

3. ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
4. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. ส่งเสริมให้เกิดการเคารพตัวเอง สถานะและการยอมรับ เคารพกันและกัน

ให้ความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกัน

6. ให้ความยุติธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน
7. รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน

เสนาะ ดิยาว (2535 : 302-307) เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. การบริหารงาน ผู้บริหารต้องดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์และด้วย

ความยุติธรรม มีความเป็นผู้นำที่ดี ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มีความสามารถและมีทำที่ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. โครงสร้างองค์กร ควรจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะแบน ทำให้รู้สึกว่าเป็น

เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนมีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กร

3. การมีส่วนร่วมในงานจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ทำให้รู้สึกว่าเป็น

ส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนมีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กร

4. การจัดการปัญหาขัดแย้ง ข้อขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้น

ในองค์กรไม่มากก็น้อย ซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย เสียเวลา เกิดความแตกแยกระหว่างพนักงาน แต่ก็อาจทำให้เกิดผลดีได้ คือ ช่วยเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารสามารถจัดการกับปัญหาบางอย่างได้ทัน่วงทีก่อนเกิดผลเสียในภายหลัง ช่วยให้เลือกบุคคลที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่ง การขจัดปัญหาข้อขัดแย้งและการป้องกัน ไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นในองค์กรจึงเป็นทางหนึ่งในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้น หากสามารถทำได้เหมาะสม

โรงพยาบาลศรีมหาโพธิ์ (2537 : 10) กล่าวว่า วิธีช่วยในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน มีดังนี้

1. ไม่จู้จี้จุกจิกเกินไปนัก เมื่อมอบหมายให้ทำแล้ว ควรให้สิทธิ อิสระ
2. เมื่อเกิดอุปสรรคปัญหา ผู้บังคับบัญชาควรเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย ไม่ควรเผด็จการ

3. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความมั่นใจ เชื่อมมั่นในตนเองและวางตนเป็นกลาง

ไม่เป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เป็นผู้ประสานประ โยชน์และคุณนโยบายสู่จุดหมายเท่านั้น นอกจากนี้ยังให้การปกป้องคุ้มครอง เมตตา ให้ความอบอุ่นแก่สมาชิก มีความเห็นอกเห็นใจ

4. สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกให้ดี

5. จัดสวัสดิการ จัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ มีวันหยุดพิเศษช่วยเหลือ  
ค่าเล่าเรียนบุตร

เกษม ต้นติผลาชีวะ (2536 : 37) กล่าวว่า การจะมีขวัญกำลังใจที่ดีได้ประกอบด้วย  
ปัจจัยหลายอย่าง คือ

1. มีความพึงพอใจในงานที่ทำ
2. งานที่ทำต้องมีความท้าทายความสามารถ
3. มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า
5. มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 1-2) กล่าวว่า เมื่อนักบริหารหรือหัวหน้างาน ตลอดจน  
ผู้ร่วมงานทุกคนได้เข้าใจถึงความต้องการทางจิตใจ (Psychological Needs) ของบุคคลที่ร่วม  
งานกันและสามารถตอบสนองความต้องการนั้นอย่างมีเหตุผลและจริงจังแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ  
ผู้ร่วมงานทุกคนจะมีกำลังใจดี ซึ่งจะเป็นพลังหรือแรงจูงใจอันสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมี  
ความสนใจ ตั้งใจทำงาน รวมทั้งเสียสละและทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เป็น  
สถานการณ์ทางจิตใจของบุคคลซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อบุคคลมีกำลังใจที่  
ดีแล้ว การสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในองค์กรหรือหน่วยงาน รวมทั้งบุคคลภายนอกก็จะ  
เป็นไปอย่างดีด้วย

มาร์ติน (Martin. 1999 : 2-4) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่คนงาน  
เพื่อรักษาความมุ่งมั่นในการทำงานว่า มีหลายบริษัทที่ใช้เงินเป็นปัจจัยในการสร้างขวัญกำลังใจ  
แก่คนงาน แต่จากการวิจัยต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นว่าขวัญกำลังใจกับปัจจัยหลายอย่างและได้  
เสนอแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจไว้ 5 แนวทาง คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างสำหรับทุกคน
2. การเผยแพร่ให้ทุกคนในหน่วยงานรู้คุณค่าผลงานดีที่เกิดขึ้น
3. การตัดสินใจและการให้รางวัล
4. การพัฒนาบริษัท โดยใช้กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับงานเช่นการตั้งทีมกีฬาของ

บริษัท

5. การประชาสัมพันธ์ถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ

พอลล็อก (Pollock. 1999 : 2-3) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจว่าไม่มีแนวคิด  
ในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนงานเพียงแนวคิดใดที่สามารถรับประกันได้ว่า สามารถสร้าง

ขวัญกำลังใจให้คนงานได้ทุกคน ในทุกสถานการณ์และในทุกบริษัท จึงได้เสนอแนวคิดในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนงาน โดยรวบรวมจากงานวิจัยและตัวอย่างการนำไปปฏิบัติมา 12 แนวทางดังนี้

1. แสดงให้คนงานทุกคนเห็นว่ามีความสนใจและชื่นชมอย่างแท้จริงต่อความคิดที่ทำให้สภาพของบริษัทดีขึ้น
2. สร้างขวัญกำลังใจให้คนงานให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละคน
3. ให้ยอมรับความจริงที่ว่า อาจจะไม่มีการเห็นในสิ่งที่คุณทำ
4. ให้ความเคารพความเห็นที่แตกต่างกัน
5. อธิบายให้คนงานเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการเท่าที่สามารถทำได้
6. ให้ข้อมูลข่าวสารและเรื่องที่เกี่ยวข้องส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของคนงาน
7. ทำให้คนงานเกิดความสนใจในงาน โดยการให้ความรับผิดชอบใหม่ ๆ งานที่ท้าทายหรือให้อำนาจตัดสินใจใหม่ ๆ
8. ให้มีการสร้างขวัญกำลังใจจากภายในกลุ่มคนงาน
9. แสดงความชื่นชมผลงานที่ดีต่อที่สาธารณะ
10. ให้คำแนะนำในการปรับปรุงตัวแก่คนงานเป็นการส่วนตัว
11. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อให้คนงานทุกคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ด้านธุรกิจและข่าวลือที่อาจส่งผลกระทบต่อคนงาน

#### 12. มีความยุติธรรม

สรุปว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงาน รวมถึงความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่ หรือได้รับมอบหมาย ดังนั้นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสุข ในการทำงานซึ่งส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีแนวทางในการสร้างหลากหลายวิธีขึ้นกับตัวบุคคล การตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลหรือการสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการองค์กร

## ความพึงพอใจ

ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้กับใครอย่างไรนั้น จะต้องมีสาเหตุที่สำคัญ คือการจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นสิ่งเร้า และความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการ ส่วนความพึงพอใจ นั้นเป็นความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ดังนั้น ความพึงพอใจจึงมีความ เกี่ยวพันกับการจูงใจดังที่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541 : 138 – 139)

1. มนุษย์มีความต้องการหลายประการและเป็นความต้องการที่ไม่มีสิ้นสุด
2. ความต้องการจะมีความสำคัญแตกต่างกัน มนุษย์จึงสามารถจะลำดับความสำคัญของความต้องการได้
3. บุคคลจะแสวงหาความต้องการที่สำคัญที่สุดหรือสำคัญมากกว่าก่อน
4. เมื่อบุคคลจะเริ่มสนใจในความต้องการของตนแล้ว ความจำเป็นในสิ่งนั้นจะหมดไป

5. บุคคลจะเริ่มสนใจในความต้องการสำคัญกว่าอย่างอื่นต่อไป และใน ขณะเดียวกันตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้จัดประเภทความต้องการตามความสำคัญออกเป็น 5 ระดับจากต่ำไปสูง ดังนี้

5.1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ พื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความ ต้องการการยกย่อง และความต้องการทางเพศ

5.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่ เหนือกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความ มั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจาก อันตรายต่าง ๆ เป็นต้น

5.3 ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) หรือความต้องการความรักและ การยอมรับ (Love and Belongingness Needs) เช่น ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการ ได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้รับการยอมรับ เป็นต้น สินค้าที่สามารถสนองความต้องการนี้ได้แก่ ของขวัญ ฎ.ค.ศ. เครื่องแบบ ดอกกุหลาบ ฯลฯ

5.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่อง ส่วนตัว (Self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคมตลอดจน เป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้รับการ



เคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคมสินค้าที่สนองความต้องการในด้านนี้ ได้แก่ บ้านหรูหรา รถยนต์ราคาแพง แหวนเพชร เพอร์นิเจอร์ราคาแพง ฯลฯ

5.5 ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดสามารถบรรลุความต้องการในขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถ ทำทุกสิ่งทุกอย่าง ได้สำเร็จนักร้องหรือนักแสดงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น สินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ ได้แก่ ลีออตเตอร์ ภัตตกรรมตกแต่ง เครื่องสำอาง และปริญญาบัตร ฯลฯ

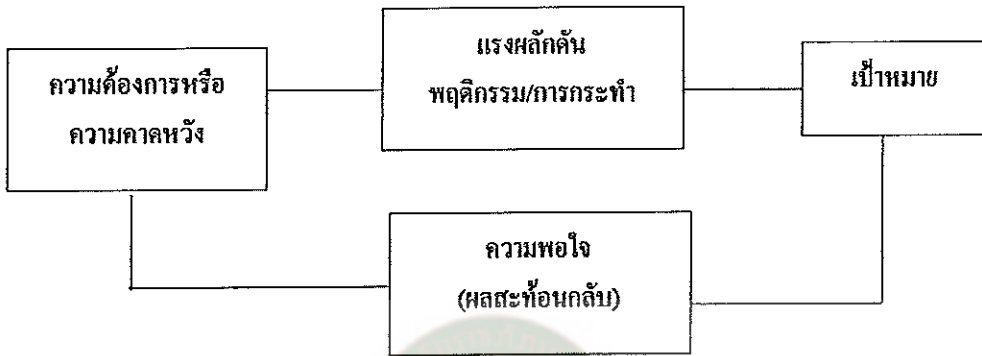
ดังนั้น มัคคุเทศก์จะต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของนักท่องเที่ยวแต่ละบุคคลว่ากิจกรรมนั้นหนทางการใดสามารถตอบสนองความต้องการในด้านใดได้บ้าง และกิจกรรมนั้นหนทางการใดสามารถจะจูงใจให้นักท่องเที่ยวเข้ามามีส่วนร่วมได้ทุกคน ความหมายของความพึงพอใจ คำว่า “ความพึงพอใจ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Satisfaction” ความหมายโดยทั่วไปว่า “ระดับความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” และมีนักวิชาการและนักจิตวิทยาให้ความหมายไว้ ดังนี้

วรูม (จันทร์เพ็ญ ตูเทศานันท์. 2542 : 47 ; อ้างอิงมาจาก Vroom. 1964) กล่าวว่าทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่ง สามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้ หมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจในสิ่งนั้น  
ไวล์แมน (จันทร์เพ็ญ ตูเทศานันท์. 2542 : 47 ; อ้างอิงมาจาก Wolman. 1973) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพอใจ คือ ความรู้สึก (Feeling) มีความสุขเมื่อประสบผลสำเร็จตามความคาดหวัง ความต้องการจากแรงจูงใจ

แมคคอร์มิก (วัฒนา เพ็ชรวงศ์. 2542 : 17 ; อ้างอิงมาจาก McConnick. 1965) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นแรงจูงใจของมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับผลสัมฤทธิ์และสิ่งจูงใจ (Incentive) และพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งไม่ต้องการ

สอคคโล่งกับมิลลินซ์ (วัฒนา เพ็ชรวงศ์. 2542 : 17 ; อ้างอิงมาจาก Mullins. 1985) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หลายด้าน เป็นสภาพที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

เกิดจากมนุษย์จะมีแรงผลักดันบางประการในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากการที่ตนเองพยายามจะบรรลุถึงเป้าหมายบางอย่างนั้น แล้วจะเกิดความพึงพอใจเป็นผลสะท้อน ไปยังจุดเริ่มต้น เป็นกระบวนการหมุนเวียนต่อไปอีก (จิตตินันท์ เฉชะอุปต์. 2543 : 21) ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 การเกิดความพอใจของบุคคล

วัฒนา เพ็ชรวงศ์ (2542 : 18) ได้สรุปว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติทางด้านบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ แต่ทั้งนี้ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ขึ้นกับค่านิยมและประสบการณ์ที่ได้รับจากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของคนเราที่สัมพันธ์กับโลกที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม ซึ่งค่าความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกัน เช่น ความรู้สึกดีเลว พอใจ ไม่พอใจ สนใจ ไม่สนใจ เป็นต้น โดยความพึงพอใจของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ที่ได้รับ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สมจิต มาไข่ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษา การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดพัทลุงผลการวิจัยพบว่าระดับการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์โดยส่วนรวมและรายวิธียู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์ โดยส่วนรวม

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า การพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากร ไปศึกษาอบรมหรือดูงานและการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 ส่วนวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์และขนาดของ โรงเรียนต่างกัน โดยส่วนรวมและรายวิธีไม่แตกต่างกัน

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน พบว่ามีความต้องการในการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นรายด้านตามขนาด โรงเรียนพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีขนาดเล็กมีความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อำนาจ ศรีแสง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาด้วยบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหารผลการศึกษา พบว่าความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยวิธีการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร ลักษณะเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีที่

กำหนดครอบคลุมทุกกิจกรรม ปัญหาสำคัญที่พบคือ การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกคน บางโครงการต้องใช้การคัดเลือกตัวแทนเข้ารับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจากงบประมาณ ในการจัดการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการหลาย กิจกรรมแต่กิจกรรมที่จัดมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้พัฒนาบุคลากรสำเร็จ อย่างมาก ได้แก่ การฝึกอบรม สัมมนา และการศึกษาต่อมีการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับ บุคลากร ปัญหาสำคัญที่พบคือ มีการจัดอบรมสัมมนาบ่อยครั้งเกินไป หรือใช้เวลานานเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการ กำหนดแผนในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปีของหน่วยงานที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร เพื่อรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ ปัญหาสำคัญที่พบคือ ผู้บริหารไม่สามารถติดตาม และประเมินผลด้วยตนเองได้ทั่วถึงครบถ้วน ซึ่งมีสาเหตุมาจากภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก

วรชัย บัวภาเรือง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนา บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารและ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไป น้อย คือ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านสัมมนาทางวิชาการ ด้านการ เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อและด้านการศึกษาดูงานและ สังเกตวิธีทำงานตามลำดับ

ยุทธศาสตร์ โยระพล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากร ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมาก ไปน้อย คือ การประชุม ด้านการนิเทศภายใน ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ ด้านการ พัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

กุสุมา วรรณวงศ์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ พัฒนาบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เมื่อ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายชื่อที่ดำเนินการอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่ จัดให้มีการส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้การส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อทุกประเภทตามระเบียบกำหนด ด้านการฝึกอบรม

ได้แก่ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติให้สูงขึ้น จัดให้มีการอบรมและนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนและการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาและฝึกอบรมตามสถาบันอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาในงาน ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน และปฏิบัติให้ถูกต้องจริงจังและจัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อเสริมทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปริญญา รอดโพธิ์ทอง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นี้ระนันท์ โสภาคะยัง (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาระดับความต้องการวิธีพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาระดับความต้องการวิธีพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านการพัฒนาโดยการพัฒนาการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาโดยการพัฒนาระบบการบริหารและด้านการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเอง เมื่อเปรียบเทียบการศึกษาระดับความต้องการวิธีพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามประเภทการปฏิบัติ โดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการพัฒนาโดยการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

พระมหากิตติภพ อุบลบาล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พุทธศักราช 2548 ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาระดับความต้องการวิธีพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งเสริมการศึกษาต่อ ด้านการแต่งตั้งโยกย้าย ด้านการเผยแพร่ข่าวสาร

ทางวิชาการ และด้านการจัดสภาพทางวิชาการ เมื่อเปรียบเทียบการศึกษาระดับความต้องการ  
วิวัฒนาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมไม่  
แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ยกเว้นใน  
ด้านการแต่งตั้งโยกย้าย มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ซัลลิแวน (Sullivan, 1994 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญพฤติกรรมและ  
การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนฟลอริดา ซึ่งได้ศึกษาจาก 5 ส่วนคือ ผลกระทบต่อโรงเรียน  
ผลกระทบต่อผู้นำ การพัฒนาโรงเรียนรูปแบบต่าง ๆ และประสบการณ์ และได้ศึกษาจาก  
โรงเรียนในฟลอริดา 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการ  
ปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและได้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้นำจึงต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารการ  
ปรับปรุงองค์การอย่างมีสติ และมีทีมงานที่มีความสามัคคี

มาดาวินา (Mahdavina, 1994 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมบุคคลในการ  
พัฒนาบุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคคลิกลักษณะที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาจาก  
ผู้นำและผู้จัดการจาก 86 เมือง ในรัฐลอสแอนเจลิส ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมบุคคลมีผล  
ต่อการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ผู้จัดการในแถบเมืองจะมองโลกในแง่ดีมากกว่าผู้นำคนอื่น  
แต่ผู้นำทั้งสองกลุ่มก็มีความแตกต่างกันน้อยมากในด้านอื่น ๆ

ไอร์แลนด์ (Ireland, 1995 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญและความสามารถ  
ในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ประกอบการในวิสาหกิจชุมชน แกรนท์ แมคคิสสัน ซึ่งมีความสนใจจะ  
พัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากร จากผู้ประกอบการจากหลายอาชีพ โดยศึกษาจาก  
ผู้ประกอบการหลากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการ จำนวน 26 คน ผลการศึกษา  
พบว่า มีการกำหนดความสำคัญควบคู่กันไปกับการบริหารบุคลากร เช่น ผลกระทบขององค์กร  
กระบวนการเปลี่ยนแปลงของงาน และความสามารถในการบริหาร ยังส่งผลต่อผู้จัดการและ  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นความสามารถด้านต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการพัฒนา  
บุคลากร

เบลล์ (Bell, 1996 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้บริหารต่อการพัฒนา  
บุคคลผลการศึกษาพบว่า ทักษะที่สำคัญสูงสุด คือ การสื่อสารและลักษณะของพฤติกรรม  
นอกจากนี้สิ่งที่ช่วยส่งเสริมสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การ  
สื่อสารและลักษณะของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่งที่ช่วยส่งเสริม สร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศ  
ภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสารกิจกรรม ทักษะคิด และอุปนิสัย

จากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีความต้องการ และมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารควรจะให้การส่งเสริมและ สนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการ บริหาร การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และการส่งไปศึกษาต่อ เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้มี ความรู้ ความสามารถส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY