



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 7 ส่วนใหญ่ๆ ส่วนแรก จะกล่าวถึงการบริหารงานบุคคล ส่วนที่สอง การพัฒนาบุคลากร ส่วนที่สาม การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ส่วนที่สี่ การวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนที่ห้า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรม 11 กิจกรรม ส่วนที่หก การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และส่วนที่เจ็ด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

1. การบริหารงานบุคคล

1.1 ความหมาย การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งหรือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ Luther Gulick กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ ซึ่งมีการบริหารงานบุคคลรวมอยู่ด้วย คือ การวางแผน การจัดรูปโครงการบริหาร การบริหารเกี่ยวกับตัวบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงานไปยังเบื้องคัมภีร์ และการจัดทำงบประมาณการเงิน (Luther Gulick อ้างถึงใน วิทยุ โทร 2516 : 71 - 73) จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานองค์การ การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยมีผู้เชี่ยวชาญทั้งต่างประเทศและผู้เชี่ยวชาญไทยได้ทำการศึกษาค้นหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังจะยกมากล่าว คือ

Flippo (1980 : 5) ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า คือการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมเพื่อแสวงหา การพัฒนา การจัดลำดับแผน การประสานประโยชน์ การบำรุงรักษาบุคลากร และการพ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์การเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของปัจเจกชน องค์การและสังคม

Beach (1965 : 54) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในภารกิจงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

Nigro (1958 : 86) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้งานคนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

บุญโชติ สาทร (2516 : 171) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้โดยผลดีที่สุด ภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุอันน้อยที่สุด ในขณะที่เขาเห็นว่าคนนั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามนโยบายที่มอบหมาย หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้บรรดาบริการต่างๆ ของเขาช่วยให้การศึกษาดำเนินไปก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สัมพัทธ์ตามมุ่งหมายของวงการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า ใฝ่หาผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 507) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 9) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณวุฒิและความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจตั้งใจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2530 : 1 - 2) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์

และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารงานบุคคลดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล คือกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาบุคคลเข้าสู่งาน การให้ประโยชน์จากบุคคลที่สรรหาได้และมีอยู่ การบำรุงรักษาบุคคลในองค์กรไว้ ตลอดจนการพ้นจากองค์กรของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร

1.2 กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) อันนี้อาจแยกจากกันได้ โดยที่กล่าวว่าเป็นศาสตร์นั้น หมายถึง การบริหารงานบุคคลนั้นได้มีกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ แนวความคิด ทฤษฎี ที่เป็นระบบต่อเนื่องนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กรได้ ส่วนที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นศิลป์นั้น หมายความว่า จากลักษณะของการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) โดยนักบริหารงานบุคคลและผู้เกี่ยวข้องของต้องเลือกใช้แนวความคิด หลักเกณฑ์ วิธีการ ทฤษฎีที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โดยต้องใช้วิจารณญาณ ความรู้ ความสามารถ เจตนาบุคคล บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรอยู่เสมอ และสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กรด้วย เมื่อการบริหารบุคคลมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ จึงทำให้มีผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลพยายามศึกษาว่า การบริหารงานบุคคลนั้นควรมีขั้นตอนหรือกระบวนการใดบ้างเป็นองค์ประกอบ จากการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

Flippo (1980 : 6) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การสรรหา (Procurement) หมายถึง การสรรหามูลค่าที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและจำนวนที่ของการอื่นจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร
2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การเพิ่มคุณลักษณะของบุคลากร โดยการฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งทักษะดังกล่าวจำเป็นต่อการทำงาน

3. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การบริหารงาน
ประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อตอบแทนผลการทำงานของบุคลากร

4. การประสานประโยชน์ (Integration) หมายถึง การประสานประโยชน์
ของบุคลากร องค์การและสังคมเข้าด้วยกัน

5. การบำรุงรักษา (Maintenance) หมายถึง การบำรุงรักษามูลค่า
ในองค์การทั่วมาตการทางการบริหารงานบุคคลต่างๆ

6. การพ้นจากองค์การ (Separation) หมายถึง การดำเนินการต่างๆที่
เกี่ยวเนื่องกับการพ้นจากองค์การของบุคลากร เช่น การลาออก การดำเนินการตามมาตรการ
ทางวินัยใหม่บุคลากรพ้นจากองค์การ

Beach (1980 : 49 - 50) ได้กำหนดขอบข่ายหรือกิจกรรมเกี่ยวกับงาน
บริหารบุคคลไว้ ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่
3. การฝึกอบรมปฏิบัติงาน
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การสอนแนะและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ปฏิบัติงาน
8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
การโยก การย้าย และการให้ออกจากงาน
9. การออกกฎและระเบียบต่างๆและดูแลให้เป็นไปตามกฎและระเบียบนั้น
10. การแก้ไขข้อขัดแย้งจากข้อเรียกร้อง ข้อร้องทุกข์
11. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทราบ
12. การเสนอข้อคิดเห็นของปฏิบัติงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ
13. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรปฏิบัติงาน
14. การลดอันตรายในการทำงานและการให้หลักประกันในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 35) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. การออกแบบและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
(Tasks Specialization Process)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน
(Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการทำงาน
(Induction and Appraisal Process)
5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process)
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process)
7. การทำนุบำรุงรักษาทางกายภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์
(Health, Safety, Maintenance Process and Labor Relation)
8. การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล
(Discipline Control and Evaluation Process)

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2530 : 2) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล รวมหน้าที่ต่างๆทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน หน้าที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการทำงานและการพิจารณาความดีความชอบ

10. วินัยและการทำเนิกรทามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

จากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลดังกล่าว อาจสรุป
 ใ้กรอบกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมี
 ชั้นตอนหรือกระบวนการ คือ การสรรหา(Procurement) หมายถึง การสรรหาคัด
 ด้ว้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ให้มาดำรงตำแหน่งหรือรับผิดชอบงานที่มีอยู่
 กระบวนการบำรุงรักษามูลค่ากรไว้(Maintenance) หมายถึง การทำเนิกรทามเพื่อให้
 บุคลากรที่มีคุณภาพ ความรู้ ความสามารถคงทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานต่อไป
 กระบวนการใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง กระบวนการใช้ประโยชน์จาก
 บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมบุคลากรเองอย่างสูงสุด และกระบวนการ
 พัฒนามูลค่ากร (Development) หมายถึง การพัฒนามูลค่ากรให้มีความรู้ ความสามารถ
 ทักษะ และทัศนคติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

2. การพัฒนาบุคลากร

เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานได้มีการสรรหาคัดเลือกที่มีความรู้ ความสามารถ
 เข้าทำงาน มีกรบำรุงรักษามูลค่ากรที่มีคุณภาพไว้ให้คงอยู่ ตลอดจนได้ใช้บุคลากรให้เกิด
 ประโยชน์แก่องค์กรแล้ว ก็หาเป็นผลดีประการที่บุคลากรเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดี
 ตลอดไปไม่ เพราะวิทยาการต่างๆได้เจริญก้าวหน้าไปและเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลง
 อยู่เสมอ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนที่
 ทยอยความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ การพัฒนา
 บุคลากร เพื่อให้เป็นปฏิบัติการที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ ไม่ว่า
 วิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้จึงใ้มีผู้เชี่ยวชาญทำการศึกษา
 ที่จะแสวงหาความรู้ที่เป็นทฤษฎี หลักการต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนามูลค่ากรที่มีประสิทธิภาพ
 ดังจะกล่าวต่อไปนี้

2.1 ความหมาย ไคมียู เอเชียชาวจีนทั้งทางประเทศและยู เอเชียชาวยุโรปได้ให้ความหมายไว้คือ

Harbison and Myers (1964 : 2 - 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคล (Harbison and Myers อ้างถึงใน ญิงโย สาสท 2516 : 179)

สมทรง โชนสิน (2526 : 179) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคคลปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและท่าทีต่างๆ

บทพงษ์ ญิงโย (2527 : 209) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพสูงขึ้นและส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลิตผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

ดำรงศ ชลสช (2529 : 85) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือการดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างทัศนคติและนิสัยในการทำงานโดยให้บุคลากรอุทิศและทุ่มเท เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี เพื่อช่วยเพิ่มพูนบุคลากรแต่ละคนใ้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยให้เขาประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่ปรารถนา และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงปรารถนา

สันตัก สันตัก (2530 : 1) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะให้วัตถุประสงค์ของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานสอดคล้องกลมกลืนกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน ในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและค่านิยม ในอันที่จะส่งผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร โดยมีเป้าหมายกล่าวไว้ คือ Sikula (1981 : 236 - 239) กล่าวหา วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ
2. วัตถุประสงค์เฉพาะ
 - 2.1 เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การ
 - 2.2 เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต
 - 2.3 เพื่อให้การวางแผนการให้ทรัพยากรบุคคลดีขึ้น
 - 2.4 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร
 - 2.5 เพื่อเป็นการเพิ่มค่าตอบแทนโดยทางอ้อม
 - 2.6 เพื่อส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร
 - 2.7 เพื่อป้องกันบุคลากรไม่ให้เป็นคนลาสมัย
 - 2.8 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าส่วนบุคคล

สมพงษ์ เชมสิน (2526 : 185 - 186) กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร 4 ประการ

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและมีอยู่ในภารกิจงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่วไป แต่เกี่ยวข้องกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่วไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพและท่าทีในการปฏิบัติงาน

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรรณ (2530 : 2) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ

1. เพื่อเพิ่มทัศนคติให้แก่งานปฏิบัติงาน
2. เพื่อช่วยพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่

3. เพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ไปในทางที่พึงปรารถนา

2.3 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ในด้านความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ คือ

สมาน รังสีโยกฤษฎ (2530 : 85) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ทัศนคติที่หมายจะกล่าวถึงจะช่วยให้เขาทำงานได้เต็มที่เสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่เขาทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้รับจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ขังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ ต้องมีการอบรมกับเขาจริงจะทำงานได้ นอกจากนั้น เมื่อปฏิบัติงานได้ทำงานไปนานๆ ปรากฏข้อระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ก็เช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการ จะเป็นผู้นำการเองหรือส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่นหรือสถานอื่นก็ได้ เช่น สถานการณ์การศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้เขามีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น ยังจะช่วยให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

กุสณ ฆมาทงศพร (2526 : 169 - 171) กล่าวถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้อรรถนะและวิธีการปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพยิ่งขึ้น มีการศึกษาระดับสูงขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคลากรนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นชนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

2.4 ปริมาณการพัฒนาบุคลากร ในคำปรวิญญาการพัฒนาบุคลากร สันติค สันตพันธุ์ประทุม (2530 : 1) กล่าวถึงปริมาณการพัฒนาบุคลากรว่า ปริมาณของการพัฒนาบุคลากร คือ

1. ของค่านึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อันใดแก่

1.1 ผู้ใหญ่มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตัวเอง

1.2 ผู้ใหญ่แต่ละคน เป็นแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

นั่นคือ การเรียนรู้เกิดจากการที่แต่ละคนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

1.3 ผู้สอนหรือผู้ถ่ายทอดความรู้ก็เป็นผู้เรียนคนหนึ่งด้วยเช่นกัน

2. จะของกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน โดยจะของตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ คือ

2.1 การพัฒนาบุคลากรคืออะไร

2.2 มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างไร

2.3 ทำไมต้องมีการพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็นอย่างไร

2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร ในคำกรณกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ คือ

Werther and Davis (1981 : 179 - 181)กล่าววว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

3. การกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดหลักการทฤษฎีในการพัฒนาบุคลากร

ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการบริหารบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยการโครงการจัดทำชุดฝึกพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ส.ป.ช.) ได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531 : 4 - 5)

จากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือมีความจำเป็นต่อบุคลากรในการเพิ่มคุณสมบัติในการทำงานของครูปฏิบัติงานในสถานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในหน่วยงาน โดยมีการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

3. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

งานที่หน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นที่หน่วยงานนั้น จะต้องศึกษาหาความจำเป็นเสียก่อนว่า มีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับและบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม มีพื้นฐานความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นการศึกษาถึงความจำเป็นอย่างละเอียดถี่ถ้วน จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรโดยสิ้นเชิงโดยผู้เชี่ยวชาญศึกษาในเรื่องนี้ไว้คงจะกล่าวต่อไปนี้

3.1 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ชาญชัย ลิวศรีวงษ์ และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 70 - 71)

จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีการทำงาน

2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง หากแต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆเข้ามาเกี่ยวข้องก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความคดพลาดประสิทธิภาพในการบริหารงานขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ความลาลาสินเปลือง ความขัดแย้งหรือชะงักงันในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 186 - 187) กล่าวถึงการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ใ่วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการจัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เชื้อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงานและผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis of Organization) หรือการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of Behaviors)

2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance)

หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลของการปฏิบัติงาน ว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

ชาญชัย ลิวรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 71 - 73) กล่าวถึงการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์กร (Analysis of Organization Goals) เพื่อวิเคราะห์เป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผลกระทบดังกล่าว การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้

2. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (Analysis of Job and Performance Appraisal)

วิเคราะห์งานในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อหาไว้กำหนดคุณสมบัติของปฏิบัติงานนี้ๆว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และบุคลิกภาพเพียงใด โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้า

3. วิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากร (Analysis of Manpower)

วิเคราะห์ว่า จำนวนที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆหรือในระดับต่างๆมีจำนวนเพียงพอต่อปริมาณงานหรือไม่ ถ้าขยายงานเพิ่มขึ้นจะต้องใช้คนเพิ่มขึ้นอีกเท่าไรเพื่อความเหมาะสม

4. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในทางการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องจักรกลต่างๆที่เหมาะสมกับงานและบุคคลหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่มาใช้ จะต้องพัฒนาบุคลากรผู้ใช้ใหม่ความรู้และทักษะที่จะใช้เครื่องมือเครื่องใช้ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 5 - 6) กล่าวถึงการศึกษาค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจมีหลายวิธี ดังนี้

1. ศึกษาจากผลผลิตขององค์กร ในกรณีที่ผลผลิตทำซึ่งอาจเกิดจากองค์ประกอบหลายส่วน เช่น วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอหรือมีประสิทธิภาพต่ำ ขอบข่ายจำกัด เหล่านี้เป็นต้น ทางหนึ่งก็ควรพิจารณาถึงคือ บุคลากรที่ขาดความสามารถ ดังนั้น ในกรณีที่ผลผลิตต่ำก็จะต้องพิจารณาว่ามีสาเหตุมาจากความบกพร่องความสามารถของปฏิบัติงานหรือไม่ และหากข้อ

ความสามารถ ก็จะพิจารณาว่าศักยภาพความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อที่จะได้นำมากำหนด เป็นความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และกำหนดวิธีการต่อไปว่าจะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด

2. ศึกษาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หากปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายก็พิจารณาต่อไปว่า เพราะเหตุศักยภาพความสามารถหรือไม่ และหากศักยภาพความสามารถแล้ว จะขอความสามารถด้วยเหตุใด ทั้งนี้เพื่อจะพิจารณาว่าจะสมควรพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยวิธีใด

3. ศึกษาจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนงาน และเป้าหมายของงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่า สมควรจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด จึงจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามลตามเป้าหมายที่ต้องการได้

3.3 วิธีหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในด้านวิธีหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ชานูวิทย์ ลวิภังษิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 74 - 75) กล่าวถึงวิธีวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจกระทำได้ ดังนี้

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) โดยทำการสังเกตการปฏิบัติงานของ บุคลากร ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเป็นนัย ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่ระวังซ่อนเร้น จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่างๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าว หากใช้ค้นหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflict) เกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจักระบบงานไม่ดี ฯลฯ เป็นต้น ก็จะค้นหาสาเหตุเหล่านั้นไปวิเคราะห์ เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป

2. โดยการสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน (Survey) วิธีการนี้อาจส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือทำการสัมภาษณ์ (Interview) บุคลากรที่อยู่ในข่ายการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่เรากำลังต้องการ เช่น ทัศนคติบุคลากรที่มีต่อการ ผลิตและผลผลิตในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์กรและปัญหาดังกล่าว มีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. โดยศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary)

เอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความคิดความชอบ เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่างๆภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดีมีทั้งแก่ตัวบุคคล หน่วยงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้

4. โยขทางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance)

คือการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้หรือให้โคคณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่พอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังไม่เรียบร้อย หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น เพื่อทำนายสถิติเดิมวิเคราะห์หาปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว อนุมัติหาใคร่บางที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

5. โยขการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference)

วิธีการโดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์การว่าเปลี่ยนแปลงไปทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

จากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น ต้องดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์หาความจำเป็นเสียก่อนว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยวิธีศึกษาและวิเคราะห์ที่เหมาะสม

4. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานใดดำเนินการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หากผลจากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรแล้ว จะต้อง

นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์นั้นมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับ
ปัญหาหรือความจำเป็นต่อไป

4.1 ความหมาย ในด้านความหมายของแผน การวางแผน มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้
ความหมายไว้ ดังนี้

แผน คือ สิ่งที่แสดงความตั้งใจล่วงหน้าที่จะดำเนินการภายในระยะเวลาหนึ่ง
เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธี
ดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายในระยะเวลาและทรัพยากร
(เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ 2529 : 5)

4.2 สิ่งที่จะต้องกำหนดในแผนพัฒนาบุคลากร ในด้านสิ่งที่จะต้องกำหนดไว้ในแผน
พัฒนาบุคลากรนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 6) กำหนด
ไว้ดังนี้

การวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลัง
บุคลากรโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ
เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมและปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการ
ปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์
ประสงค์และเป้าหมายและกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการ
เมื่อไร
3. กำหนดผู้รับผิดชอบ ว่าผู้ใดจะเป็นผู้รับผิดชอบงานใด อย่างไร
4. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง
หรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร
5. กำหนดระเบียบวิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร
ว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามและประเมินผลอย่างไร
6. จัดทำโครงการตามแผนที่กำหนด เพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรจะต้องกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร กำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนระบบวิธีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นแล้ว ก็ต่อไปจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปตามแผนที่กำหนดไว้ ในด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาถึงหลักการและวิธีการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ดังจะกล่าวต่อไปนี้

5.1 หลักการจกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในด้านหลักการจกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สัจจิรา วุฒิสถียร (2525 : 6 - 7) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้ดำเนินการรับผิดชอบควรได้จกกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรและผู้บริหารให้มากพอที่จะทำให้เกิดนโยบายและการจัดตั้งกรรมการหรือหน่วยงานขึ้นมา เพื่อกำหนดที่รับผิดชอบงานด้านนี้และสร้างเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวางพร้อมกันนี้การจัดอบรมผู้ที่จะรับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้งานดำเนินไปได้

5.2 วิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องกำหนดวิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้เชี่ยวชาญให้แนวคิดในการกำหนดวิธีหรือกิจกรรม ดังนี้

ปิยนุช สาขร (2516 : 181 - 183) กล่าวถึงวิธีพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน (On - the - Job Study)
2. วิธีปฐมเวที (Vestibule Training and Orientation)
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางกอน (Apprenticeship Training)
4. วิธีฝึกงานระหว่างกับการศึกษามหาวิทยาลัยก่อนบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งที่

ฝึกงาน (Internship Training)

5. ฝึกหัดระยะสั้น (Learner Training)

6. ฝึกหัดไปศึกษาในสถานศึกษาอื่นนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลายางส่วนของการ

ทำงานไปรับการศึกษ (Outside Courses)

7. ฝึกหัดไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

คำรงค์ ชลสุข (2529 : 86 - 88) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคคลว่า
แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การพัฒนาบุคคลเป็นรายคน และการพัฒนาบุคคลเป็นรายกลุ่ม
หรือคณะ โดยการพัฒนาบุคคลเป็นรายบุคคลมีกิจกรรม ดังนี้

1. การสอนคนให้ทำงาน
2. การมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ
3. การปรับเปลี่ยนย้ายหน้าที่
4. การให้รักษาการแทน
5. การพาไปสังเกตการณ์ตามโอกาส
6. การให้เขาประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน
7. การทูลงาน
8. การจัดให้ควมรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน
9. การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน
10. การฝึกงาน
11. การส่งไปศึกษา

ส่วนการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือคณะ ได้แก่ การฝึกอบรม

สายส่งองค์ แก้วเพชรกรรณ (2530 : 2 - 6) ได้กล่าวถึงกิจกรรม

การพัฒนาบุคลากรว่า มีดังนี้

1. การปรับปรุงพิเศษเข้าใหม่
2. การฝึกอบรม
3. การสอนงานหรือการสอนแนะ

4. การขมหมายงานใหม่ปฏิบัติ
5. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
6. การให้รักษาการแทน
7. การทงไปส่งเอกการณวเหมายงโอกาส
8. การจคคุมขปฏิบัติงงาน
9. การจคให้ควมรโดยจคหาเอกสารทางวิชาการให้อาน
10. การกุงงาน
11. การนคกงาน
12. การสงไปคึกษา
13. การเรยนการสนทางไกล

สำนักงนคณะกรรมการการประณคึกษาแห่งชาติ (2531 : 11 - 32) ค้กกล่าว

ถึงคึกกรรมการพัฒนายคลสาร ค้กนี้

1. การนคกขม
2. การสงยคลสารไปคึกษาขมหรือกุงงาน
3. การแนสนำข้แง
4. การสนงงาน
5. การขมหมายงานใหม่ปฏิบัติ
6. การให้ค่าแนสนำปรคษา
7. การประขมข้แง
8. การนคกปฏิบัติงงาน
9. การจคเอกสารและคุมขปฏิบัติงงาน
10. การสับเปลี่ยนหน้าที่
11. การโยกย้าย

5.3 การนคกขม

5.3.1 ความท้งไป ในคานการนคกขม ค่างรค ขลสข (2529 : 89 -90)

กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า การฝึกซ้อม คือการเรียนรู้รูปร่างเฉพาะอย่าง เพื่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ (Specific Knowledge) ที่ได้รับมอบหมาย

เหตุที่การฝึกซ้อมเป็นการเรียนรู้รูปร่างเฉพาะอย่างนั้น ก็เพราะว่าระเบียบปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งกำหนดไว้ในแต่ละหน่วยงานนั้นไม่เหมือนกัน จึงต้องมาฝึกซ้อมให้เข้าใจเรื่องเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนการศึกษาจาก สถาบันการศึกษาเป็นเพียงพื้นฐานในทางวิชาการเท่านั้น ไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้โดยลุล

5.3.2 เป้าหมายของการฝึกซ้อม ในด้านเป้าหมายของการฝึกซ้อม

บทพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 213) กล่าวถึงเป้าหมายของการฝึกซ้อมว่า ในการฝึกซ้อม เพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป้าหมายควรมีแนวโน้มน่า ดังนี้

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่คอยประสิทธิภาพ เช่น การใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ และมีทัศนคติต่อการทำงานในทางที่ผิด
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น ให้ทัศนคติและแนวทาง ปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้น หรือสาหรับงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต
4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการ สำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน ให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น

5.3.3 ประเภทของการฝึกซ้อม ในส่วนที่เกี่ยวกับประเภทของการฝึกซ้อม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 12 - 13) ได้จำแนกประเภทของการฝึกซ้อมเป็น 3 ประเภท คือ

1. การฝึกซ้อมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกซ้อมเพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมบุคลากรก่อนเข้าทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ

- (1) การฝึกซ้อมโดยสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ
- (2) การฝึกซ้อมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานเอง

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ในหน่วยงานซึ่งอาจจะบรรจุใหม่หรือโอนย้ายมาปฏิบัติงานใหม่

3. การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน ให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3

กรณี คือ (1) การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถในงานที่จะปฏิบัติ เป็นการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน ให้มีความสามารถเฉพาะด้านตามที่หน่วยงานต้องการหรือตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้ความสามารถเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่หน่วยงานต้องการ หรือให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

(2) การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถในการบริหาร เป็นการฝึกอบรมให้บุคลากรซึ่งจะเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหาร หรือบุคลากรที่เป็นนักบริหารอยู่แล้วให้มีความสามารถในการบริหารมากยิ่งขึ้นไป

(3) การฝึกอบรมหลักสูตรอื่นๆ เช่น หลักสูตรการรักษาสภาพแวดล้อม หลักสูตรการศึกษาเพื่อความมั่นคง เป็นต้น

5.3.4 วิธีการฝึกอบรม ได้มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมไว้ ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 193 - 194) กล่าวถึงกลวิธีในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. พิจารณาถึงความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้ ต้องเหมาะสมกับหัวข้อที่จะนำมาอธิบาย เช่น การบรรยาย กรณีตัวอย่าง ฯลฯ

2. พิจารณาถึงขนาดของกลุ่มที่จะเข้ารับการฝึก

3. พิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมว่ามีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไร

4. พิจารณาถึงงบประมาณที่มีอยู่

5. พิจารณาถึงเวลาและอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้

6. พิจารณาและประเมินค่าเกี่ยวกับทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร

วิทยุ สาร (2517 : 447) กล่าวถึงวิธีสอนในการฝึกกรรมวาณี

8 วิธีที่สำคัญ คือ

1. บรรยาย (Lecture)
2. ประชุมทางวิชาการ (Conference)
3. ศึกษากรณีเฉพาะราย (Case Study)
4. แสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
5. เรียนจากหนังสือเรียนสำเร็จรูปหนังสือแบบเรียนโปรแกรม

(Programed Texts and Programed Instruction)

6. การสาธิตหรือแสดงใหญ่ (Demonstration)
7. ให้อัฒษาจากสภาพเทียมของจริงที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ (Simulation)
8. การทดลองปฏิบัติการตามแบบกำหนดในห้องปฏิบัติการ (Workshop)

5.3.5 ความทั่วไปของการปรุมนิเทศ โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงการปรุมนิเทศ
ดังนี้

วิลาศ สิงหวิสัย (2523 : 80 - 81) กล่าวถึงการปรุมนิเทศไว้ว่า การฝึกกรรมปรุมนิเทศปฏิบัติการใหม่ เป็นกระบวนการที่จะช่วยหล่อหลอมปฏิบัติการใหม่ ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจ ให้เข้ากันงานและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ปฏิบัติการใหม่เหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสมานฉันท์ รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน สิ่งแวดล้อม และภาวะใหม่ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

ชาญชัย ลวิภังษิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 161 - 162) กล่าวถึงการปรุมนิเทศว่า การปรุมนิเทศเป็นการฝึกกรรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องต่างๆไปเกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในขององค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อภายนอกในหน้าที่ที่พนักงานจะทำ ระเบียบขงบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน วัฒนธรรม และสถานที่สำคัญๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่างๆภายในขององค์การ ในระยะเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากันสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความรู้สึกวาคนไม่ใช่น

แปลกหน้าหรือเป็นส่วนเกินขององค์กร การปฏิรูปเทศที่โดยจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกภูมิใจ
ที่ได้อำนาจอยู่ในองค์กรนั้นๆ มีความมั่นใจในขนาดการทำงานข้างหน้า มีขวัญและกำลังใจ
ที่จะปฏิบัติงานและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5.3.6 วัตถุประสงค์ของการปฏิรูปเทศ โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงวัตถุประสงค์
ของการปฏิรูปเทศ ดังนี้

Mondy and Noe (1987 : 268 - 270) กล่าวว่า วัตถุประสงค์
ของการปฏิรูปเทศมีดังนี้

1. เพื่อช่วยให้อุทิศเวลาที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้
2. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่เกี่ยวกับงานที่
ปฏิบัติและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน

3. เพื่อสร้างความประทับใจแก่บุคลากรใหม่ที่มีต่อหน่วยงาน

วิลาศ สิงห์ชัย (2523 : 80 - 81) กล่าวว่า สำหรับวัตถุประสงค์
ของการปฏิรูปเทศ มีดังนี้

1. เพื่อให้ปฏิบัติงานใหม่มีความรู้และความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่
ของหน่วยงาน รวมทั้งการบังคับบัญชาซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเป็นส่วนหนึ่ง
ของหน่วยงาน

2. เพื่อให้ปฏิบัติงานใหม่เข้าใจในความสำคัญของหน้าที่ ความรับผิดชอบ
และบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อให้ปฏิบัติงานใหม่มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องพื้นฐานต่างๆ
ที่เกี่ยวข้องกับ ระเบียบ ขงบังคับของหน่วยงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และกรมการที่
หน่วยงานจัดให้ อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างถูกต้องต่อไป

4. เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังให้ปฏิบัติงานใหม่มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อตำแหน่ง
หน้าที่ หน่วยงาน และต่อหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อเสริมสร้างขวัญและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
ทำงาน อันจะทำให้ปฏิบัติงานใหม่เกิดความสบายใจทั้งพอใจและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน

5.3.7 วิธีการปฐมเทศ โคมัยูใช้ขยายกล่าวถึงวิธีการปฐมเทศบุคลากร ไว้ดังนี้

บุญโญ สาร (2516 : 182) กล่าวว่า วิธีปฐมเทศนี้จะทำอย่างสั้น
และง่าย เช่น หัวหน้างานประชุมคนงานใหม่ อธิบายนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
ให้ทราบ อาจใช้วิธีปรากฏ ฉายภาพยนตร์ หรือฉายภาพนิ่งให้ดูประกอบ นำไปกับการปฏิบัติ
งานของแผนกต่างๆ เป็นการแนะนำหน่วยงานไปในตัว การปฐมเทศแบบนี้เปิดโอกาสให้
คนงานใหม่ซักถามข้อสงสัยในการบรรยาย หัวหน้างานควรบำรุงขวัญและจูงใจให้คนงาน
ใหม่มีความรักและเห็นความสำคัญของหน่วยงาน ให้ทราบเกียรติประวัติของหน่วยงานในอดีต
หรือแนะนำวิสัยทัศน์ในกรณีที่ต้องการสวัสดิการหรือกรณีปัญหา การปฐมเทศแบบนี้จะช่วยให้
คนงานใหม่คุ้นเคยกับหน่วยงานเร็วขึ้น การจัดทำเครื่องเสียงอาหารและเครื่องดื่มเพื่อแนะนำ
คนงานใหม่ให้รู้จักกับคนงานเก่าอย่างเห็นกันเอง ก็จัดเป็นวิธีปฐมเทศได้เหมือนกัน

วิชา สิงหวิสัย (2523 : 83 - 84) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม
ปฐมเทศไว้ดังนี้

1. ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ ขัมบังคับ
สิทธิประโยชน์ของหน่วยงาน โดยการบรรยายหรือฉายภาพนิ่งตามปัญหา

2. แจกเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงาน สำหรับศึกษาซึ่งประกอบด้วย

ข้อมูล

2.1 แผนผังแสดงการแบ่งงานของหน่วยงาน

2.2 วัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.3 ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน

2.4 ระเบียบการจักษันของตำแหน่งที่หน่วยงานได้ปฏิบัติ

2.5 กฎ ระเบียบ ขัมบังคับ สิทธิประโยชน์และจักษสวัสดิการ
ของหน่วยงานซึ่งได้ปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ทั้งหมด

2.6 การทรงงานและวิสัยทัศน์หน้าที่ของแต่ละบุคคล

2.7 มาตรฐานงานและปริมาณงานแต่ละงาน

2.8 แผนการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลสำหรับแต่ละงาน

3. แผนนำเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร
4. พหุสมมติฐานที่ต่างๆของหน่วยงานและแผนนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
5. ฉายภาพยนตร์(ตลับ)ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น ประวัติ หน้าที่

ความรับผิดชอบ การแข่งขัน เป็นต้น

5.3.8 กระบวนการปฏิรูปนิเทศ ในด้านกระบวนการปฏิรูปนิเทศ

Mondy and Noe (1987 : 268 - 270) กล่าวว่า กระบวนการปฏิรูปนิเทศมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น สภาพทั่วไปของหน่วยงาน นโยบาย กระบวนการทำงาน ตลอดจนราคาตอบแทน
2. การดำเนินการปฏิรูปนิเทศ
3. การติดตามและประเมินผลการปฏิรูปนิเทศ

5.3.9 กระบวนการฝึกอบรม โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังนี้

Burack and Smith (1982 : 525) กล่าวว่ากระบวนการฝึกอบรมมี 6 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
3. ศึกษาความรู้ ความสามารถ ความสนใจและเจตคติของบุคลากร
4. กำหนดวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากร
5. ดำเนินการฝึกอบรม
6. ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

สายสอางค์ แก้วเพชรกรรณ (2530 : 9 - 18) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 1.1 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

- 1.2 การวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ขั้นตอนปฏิบัติงาน
2. การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม
 - 2.1 การกำหนดหัวข้อวิชา
 - 2.2 การกำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา
 - 2.3 การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและการกำหนดการฝึกอบรม
 - 2.4 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา
 - 2.5 การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
3. การจัดและดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 13 - 17)

ได้กำหนดกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะฝึกอบรมบุคลากรคนใดบ้าง
2. การกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม เป็นการกำหนดว่าเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม จะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม กำหนดเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม รวมทั้งสื่อ ระเบียบวิธีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม กำหนดกลุ่มบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม กำหนดงบประมาณในการฝึกอบรม กำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน และการจัดทำโครงการเสนอผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติโครงการ
3. การดำเนินการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ
 - 3.1 การเตรียมการฝึกอบรมหรือการดำเนินการก่อนฝึกอบรม
 - 3.2 การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม
 - 3.3 การดำเนินการภายหลังการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ
 - 4.1 การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม

4.2 การประเมินผลระหว่างการศึกษา

4.3 การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นหลักสูตรการศึกษา

4.4 การประเมินผลหลังจากผู้ใดรับการศึกษากลับไปปฏิบัติ

งานแล้ว

5. การติดตามผลการศึกษา เป็นการติดตามผลซึ่งผ่านการศึกษาไปแล้วว่า ใต้นำผลของการศึกษาไปใช้ได้เพียงใด

5.4 การส่งไปศึกษาศึกษาและงาน

5.4.1 ความทั่วไป โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงการส่งบุคลากรไปศึกษาศึกษาหรืองาน ดังนี้

วิญญู สาขร (2516 : 183) ได้กล่าวถึงวิธีให้ไปศึกษาหรือศึกษาเพิ่มเติมว่า วิธีนี้เป็นการเพิ่มพูนของแรงงานใหม่ความรู้ที่ขึ้นหรือให้ไปรับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลง การให้ไปศึกษาและงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคคลทำงานอยู่น ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันโลกหรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือแรงงานไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปต่างประเทศไปประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปต่างประเทศเพิ่มเติมหรืองานก็ได้

สายสอองค แก้วเกษตรกร (2530 : 6) กล่าวถึงการส่งไปศึกษาว่า การส่งไปศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคลากรอาจศึกษาหลักสูตรของสถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรแนะนำให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็นการเรียนในระดัพบัญญาตรีหรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจปรึกษากับฝ่ายบริหารวางหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา เป็นต้น

5.4.2 หลักเกณฑ์การไปศึกษาต่อและศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2531 :

62 - 71) กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบว่าด้วยการใช้ราชการไปศึกษาต่อ และฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ.2528 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

การไปศึกษาต่อภายในประเทศ ได้แก่ การศึกษาต่อภาคปกติ การศึกษา ภายนอกเวลา การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

การศึกษาคณะปกติ หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเพิ่มเวลา โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภท ก. ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษา ประเภท ข. ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกในสถานศึกษาด้วยตนเอง ข้าราชการที่จะไปศึกษาคณะปกติ ต้องมีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ มีเวลาราชการติดต่อกัน ไม่น้อยกว่า 36 เดือน สำหรับข้าราชการส่วนกลาง และข้าราชการในส่วนภูมิภาคไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม

การศึกษาคณะภายนอกเวลา หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการ บางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการ การใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาต้องขออนุญาตต่อ ผู้บังคับบัญชาจนถึงอธิบดีเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย มีอายุไม่เกิน 55 ปี มีเวลาราชการ ไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการส่วนกลาง สำหรับข้าราชการในส่วนภูมิภาคมีเวลา ราชการไม่น้อยกว่า 12 เดือน ส่วนที่ไม่ได้ใช้เวลาราชการไปศึกษาต่อไม่ต้องขออนุญาต แต่ต้องรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรต่อหัวหน้าหน่วยงานทราบก่อนจึงจะไปศึกษาต่อได้

การศึกษาคณะภาคฤดูร้อน หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่ สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการหรือครูสภาจัดขึ้นในภาคฤดูร้อน ผู้ที่จะไปศึกษาคณะ ฤดูร้อนต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิบดีกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย การอนุญาตจะพิจารณาเป็นไป

การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ การเรียน การอบรมสัมมนาหรือการฝึกงาน ผู้ที่จะไปฝึกอบรมต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชา ตามลำดับจนถึงอธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย

5.4.3 ความทั่วไปของการปฏิบัติงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงการปฏิบัติงาน ดังนี้

คำรงค์ ชลสุข (2530 : 88) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานว่า เป็นการเพิ่ม พูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เรื่องนี้บุคลากรควรได้ศึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

ว่า ข้าราชการควรที่จะเพิ่มความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบางอย่าง หรือเพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรร่วมกับฝ่ายบริหารโดยปรึกษาหารือกันแล้ว กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ปฏิบัติงาน ไปงานที่ใดบ้าง ควรหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรจะได้ไปอยู่ เป็นต้น

พินดี หันนาคินทร (2524 : 91) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานว่า การไปศึกษางานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้บุคลากรไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ทำนั้น เป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่เปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมในหน่วยงานอื่น ย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคทางที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนเองบ้าง

5.4.4 วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) กล่าวถึงการงานไว้ว่า การสังเกต เยี่ยมเยียน ศึกษาคูณ และศึกษาวิธีทำงาน มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

5.5 การแนะนำชี้แจง

5.5.1 ความทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29) กล่าวว่า การแนะนำชี้แจงเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเป็นวิธีที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน การแนะนำชี้แจงใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลายกรณี เช่น

1. การแนะนำชี้แจงผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่หรือใช้ในกรณีปฐมนิเทศ บุคลากรใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ไม่มีการฝึกชมรมปฐมนิเทศ อันเนื่องมาจากบุคลากรใหม่มีเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆ หรือในกรณีที่มิอาจจัดฝึกชมรมปฐมนิเทศได้ หรือแม้กรณีที่มีการชมรมปฐมนิเทศแล้ว ก็จะใช้การแนะนำชี้แจงอีกครั้งก็ได้
2. การแนะนำชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมาตรฐานงานและเรื่องต่างๆที่จำเป็นที่ควรรู้
3. การแนะนำชี้แจงในระหว่างการทำงาน ในกรณีมีปัญหาหรือเห็นว่าควรจะให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น การชี้แจง

กรณีนี้อาจจะเรียกว่า การนิเทศงานก็ได้

4. การแนะนำชี้แจงหลังการปฏิบัติงาน เพื่อย้ำให้เกิดความรู้อย่างเข้าใจยิ่งขึ้น

5. การแนะนำชี้แจงประเภทกรณีอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการแนะนำชี้แจงเป็นวิธีสื่อความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดในหน่วยงาน

5.5.2 ขั้นตอนการให้คำแนะนำชี้แจง โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงขั้นตอนในการให้คำแนะนำชี้แจงไว้ ดังนี้

Holly and Jennings (1983 : 271) กำหนดขั้นตอนในการให้คำแนะนำชี้แจงว่ามี 4 ขั้นตอน คือ

1. เตรียมบุคลากรสำหรับการแนะนำชี้แจง โดยการให้บุคลากรทั่วทั้งหน่วย อธิบายถึงงานที่ทำและความสำคัญของงาน
2. แนะนำชี้แจงงาน อธิบายและสาธิตที่ละเอียด บอกรายละเอียดของบุคลากรว่า ทำไมจึงต้องทำงานนี้และต้องทำอะไร โดยเน้นจุดที่สำคัญ แนะนำอย่างชัดเจน และควมความชัดเจน แนะนำชี้แจงทุกอย่างที่ต้องการให้บุคลากรทำได้
3. ให้บุคลากรทดลองทำงาน โดยให้บุคลากรทบทวนเหตุผลที่ของทำงานและวิธีการทำงาน พร้อมทั้งให้บุคลากรเน้นจุดที่สำคัญๆ แล้วแนะนำชี้แจงคอยแก้ไขข้อผิดพลาดและให้กำลังใจให้บุคลากรทำตามคำแนะนำชี้แจงจนสามารถทำได้
4. การติดตามผลการทำงานของบุคลากร โดยให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ คอยสอบถามให้กำลังใจ พร้อมทั้งตรวจสอบผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ กุฑมภ์ประศาสน์ (2520 : 117 - 119) กล่าวถึงการแนะนำชี้แจงว่า การแนะนำงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัตินั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการเรียนรู้เป็นขั้นตอนจากหัวหน้างาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แนะนำงาน คือ

1. ขั้นเตรียมผู้เข้ารับการฝึก จะต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอบอุ่นใจและรู้สึกว่าทั้งบุคคลและสถานที่นั้นเป็นมิตรกับตน แล้วอธิบายหรือชี้แจงให้ผู้รับการฝึกทราบถึงลักษณะงานที่จะฝึก

2. ขั้นตอนงาน ควรจะอธิบายให้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจ โดยแจ่มชัด
3. ขั้นตอนปฏิบัติ เป็นการทดสอบว่าผู้รับการฝึกมีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ฝึกถ่ายทอดไว้มากน้อยเพียงใด โดยให้ผู้รับการฝึกลงมือปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีผู้ฝึกคอยดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้คำแนะนำชี้แจงข้อบกพร่อง ตลอดจนคอยให้กำลังใจแก่ผู้รับการฝึก
4. ขั้นตอนติดตามผล เป็นการติดตามในประเด็นผู้รับการฝึกสามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามเป้าหมายเพียงไร

5.6 การสอนงาน

5.4.1 ความทั่วไป โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงการสอนงานไว้ ดังนี้

กฤษณ ชนาพงศธร (2523 : 204) กล่าวว่า การสอนงาน เป็นการพัฒนาโดยการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนได้ลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอยู่ภายใต้การการสอนงานของวิทยากรหรือผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งผู้สอนงานจะต้องคอยควบคุมดูแลให้ผู้เข้ารับการพัฒนา โดยปฏิบัติไปในแนวทางที่ถูกต้องและสามารถทำงานนั้นได้อย่างชำนาญ

สายสอางค์ แก้วเกษตรภรณ์ (2530 : 3) ได้กล่าวถึงการสอนงาน หรือสอนแนะว่า เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาได้สอนให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ว่า งานที่ตนได้รับผิดชอบหมายให้แล้ววัตถุประสงค์อย่างไร มีวิธีการอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการให้มีประสบการณ์ตามที่ต้องการ หรือเป็นการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกขบธรรมเนียมความต้องการของการฝึกขบธรรมเนียมของเขา และเป็นวิธีการเพื่อบรรลุความต้องการนั้นภายใต้การชี้นำก่อน

พรพรรณ ทรัพย์ประภ (2532 : 112) กล่าวถึงการสอนงานว่า การสอนงานเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาผู้บังคับบัญชา และเป็นวิธีการหนึ่งของการฝึกขบธรรมเนียม ในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งใช้เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ช จะมีบทบาทในการสังเกต การปฏิบัติงานของพนักงาน ให้การป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและให้ข้อเสนอแนะหรือแนวทาง

ที่พนักงานควรจะทำางานตามหน้าที่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ผู้บริหารควรพยายามให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความเข้าใจเพิ่มขึ้นในตัวเอง สร้างความสำคัญของเขาที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และความเกี่ยวข้องของเขาที่มีต่อความสำเร็จของทีมงาน ในการสอนงานนั้น ผู้บริหารจะพูดถึงขั้นตอนต่างๆในการทำงานอย่างเป็นระเบียบ โดยเน้นให้มากที่สุดขั้นตอนที่พนักงานอาจหาฝึกฝนได้ง่าย ในบางกรณีอาจแสดงให้พนักงานดูเป็นตัวอย่างและคอยดูในขณะที่พนักงานทำงานชิ้นนั้น

5.6.2 ลักษณะของการสอนงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงลักษณะของการสอนงาน

ดังนี้

Sikula (1981 : 254) กล่าวว่า ลักษณะของการสอนงาน (Coaching)

มีดังนี้

1. เป็นการสอนงานของหัวหน้างาน
2. เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติ
3. มีการสอนงานเป็นระยะยาว
4. จัดให้มีการสอนงานเป็นประจำ
5. เป็นการสอนงานให้แก่บุคลากรในสายงาน
6. เป็นการสอนงานให้แก่บุคลากรทั้งหมด
7. เป็นบทบาทของหัวหน้างานที่จะเขาไปดูแลสอนงานแก่บุคลากร
8. เป็นการที่ผู้สอนงานจะเขาไปหาบุคลากรมิใช่ให้บุคลากรมาหาผู้สอน

งาน

วิลาศ สิงหวิสัย (2523 : 90 - 93) ได้กล่าวถึงวิธีการสอนงานหรือการสอนแนะว่ามีขั้นตอนปฏิบัติอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. เตรียมการผู้เข้ารับการสอน
 - 1.1 ใหญ่ผู้เข้ารับการสอนมีความสบายใจ
 - 1.2 อธิบายงานตลอดจนความสำคัญของงานที่ผู้เข้ารับการสอนจะได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติจัดทำ
 - 1.3 สร้างความพอใจ

2. **ข้อเสนอแนะที่จะต้องทำ**
 - 2.1 แบ่งงานออกเป็นตอนๆ
 - 2.2 อธิบายและแสดงหรือสาธิตให้ผู้เข้ารับการสอนเรียนรู้ทีละขั้นๆ
 - 2.3 เน้นประเด็นสำคัญ
 - 2.4 ในคราวหนึ่งอย่าสอนงานมากเกินไป
 - 2.5 ควรใช้ภาษาต่างๆ
 - 2.6 เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการสอนได้ซักถามปัญหาและแสดง

ความคิดเห็น

- 2.7 ให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการทำงานหรือกระบวนการทำงาน
- 2.8 แสดงหรือทำให้ดูทีละอย่างในคราวหนึ่งๆ
- 2.9 ให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่ต้องการได้คืนจากผู้รับการสอนแนะ

3. **ขั้นตอนลงปฏิบัติ**

- 3.1 ให้ทดลองหรือลงมือทำงาน
- 3.2 ให้ผู้เข้ารับการสอนทบทวนเกี่ยวกับเหตุผลและวิธีการทำงาน

ให้ฟัง

- 3.3 แสขอฝึกหลากหลายช่องทางที่ผู้เข้ารับการสอนทำผิด
- 3.4 กระตุ้นเร้าใจผู้เข้ารับการสอน
- 3.5 เมื่อผู้สอนได้สอนอะไรไปในขั้นที่สองแล้ว ผู้สอนต้องติดตาม

เขาผลคืนให้ได้

- 3.6 สอนต่อไปเรื่อยๆจนกระทั่งผู้สอนประจักษ์ว่า ผู้เข้ารับการสอน

ชำนาญในเรื่องที่สอน

4. **ขั้นติดตามผล**

- 4.1 มั่นหมายให้ผู้เข้ารับการสอนทำงานเอง
- 4.2 กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการสอนถามปัญหาข้อสงสัยต่างๆ
- 4.3 ผู้สอนควรตรวจสอบเสมอๆ
- 4.4 ผู้สอนจะต้องบอกให้ผู้รับการสอนรู้ว่า การทำงานของเขา

เป็นอย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 30) กล่าวถึงการสอนงานว่า การสอนงานมีวิธีการคล้ายๆกับการเรียนการสอน โดยจะต้องดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

1. การวางแผนการสอนหรือการเตรียมการสอน โดยผู้สอนงานจะต้องเตรียมการสอนงานเพื่อที่จะให้ได้ออกแบบที่
2. การดำเนินการสอน โดยจะต้องใช้วิธีการสอนต่างๆที่เห็นว่าเป็นเหมาะสม เช่น วิธีการแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นขั้นตอน เพื่อสะดวกแก่การจดจำและปฏิบัติ
3. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัติ
4. การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การพิจารณาหรือประเมินว่าโดยปฏิบัติถูกต้องหรือเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

5.7 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

5.7.1 หลักเกณฑ์การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ในด้านหลักเกณฑ์การมอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 30) กล่าวถึงการมอบหมายงานให้ปฏิบัติว่าสามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ ดังนี้

1. มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรผู้หนึ่งให้เป็นผู้ปฏิบัติลำดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากเรื่องง่ายไปยังเรื่องที่ยาก หรือจากเรื่องที่ไม่มีความรู้ไปสู่เรื่องที่มีความรู้ หรือจากเรื่องที่ทำตามแบบง่ายไปสู่เรื่องที่ใช้ความคิดพิจารณา

2. ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจงหรือสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยการมอบหมายงานนั้นจะต้องมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติเข้าใจในวิธีการทำงาน ความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่า มอบให้ทำอะไร ทำอย่างไร

3. นอกจากมอบงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่มอบหมายให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปได้อีกด้วย เช่น มอบให้ทำงานแทนหัวหน้างาน มอบให้ไปเป็นวิทยากรในการบรรยาย หรือมอบงานพิเศษอื่นๆให้ ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานแล้วจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและสนใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ประจักษ์กับการให้คำแนะนำชี้แจงหรือ

การสอนงานหรือการให้คำปรึกษา แล้วจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นได้อีก

4. การมอบหมายงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมอบหมายที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งต้องเอาความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน มอบหมายให้เกิดความจูงใจในการทำงาน มอบหมายให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากรให้ไปร่วมประชุมสัมมนาในวิชาชีพหรือวิชาการ สิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ ไม่ควรมอบหมายใหม่มากเกินไป หรือไม่ควรมอบหมายให้เป็นการทำลายบุคคล เป็นต้น

5. เมื่อมอบหมายงานแล้วจะต้องมีการคอยดูแล กำกับช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษาจนกระทั่งงานสำเร็จ เมื่องานได้ปฏิบัติสำเร็จแล้ว ก็ควรนำมากอภิปราย หรือพิจารณาที่ระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ เพื่อให้เป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป และหากมีปัญหาข้อผิดพลาดก็ควรแนะนำแก้ไข ไม่ควรตำหนิให้เสียหายอันเป็นการทำลายขวัญมากกว่า การสร้างหรือการพัฒนาบุคคล

5.8 การให้คำแนะนำปรึกษา

5.8.1 ความทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 31) กล่าวว่า การให้คำแนะนำปรึกษาจะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างหนึ่ง และจะสามารถใช้เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานได้อีกด้วย

การแนะนำปรึกษาจะดำเนินการเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน
2. แนะนำปรึกษาในลักษณะของที่เลี้ยง
3. การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ

5.8.2 ขั้นตอนการให้คำแนะนำปรึกษา ในด้านขั้นตอนการให้คำแนะนำปรึกษา พรหมราย หรือประภาก (2532 : 123 - 125) ได้กล่าวถึงขั้นตอนพื้นฐานในการสัมภาษณ์เพื่อการให้คำแนะนำปรึกษาไว้โดยสรุป ดังนี้

1. อธิบายพฤติกรรมในการทำงานแก่บุคลากรอย่างละเอียด
2. กล่าวถึงผลที่จะเกิดตามมาหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
3. อธิบายว่าจะอะไรเป็นมาตรฐานในการทำงานตามที่หน่วยงานคาดหวัง

ใหม่บุคลากรปฏิบัติ

4. ถามถึงสาเหตุของปัญหา
5. ถามบุคลากรว่าจะแก้ปัญหาในการทำงานอย่างไร
6. ถามบุคลากรว่าหัวหน้าหน่วยงานจะช่วยบุคลากรแก้ปัญหาได้อย่างไร
7. สรุปผลที่จะเกิดตามมาถ้าปัญหานั้นๆไม่ได้รับการแก้ไข
8. กำหนดวันติดตามผลเพื่อทบทวนความก้าวหน้า

5.9 การประชุมชี้แจง

5.9.1 ความทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2531 : 29) กล่าวถึงการประชุมชี้แจงว่า การประชุมชี้แจง เป็นการแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่ม ในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร หรือการชี้แจงให้เกิดความรู้อย่างเข้าใจ ในเรื่องต่างๆที่เขาใจได้ไม่ยาก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในการดำเนินงาน แผนงาน มาตรฐานการทำงาน เป็นต้น

5.9.2 วิธีการจัดประชุม ในคํานํ้าการจัดประชุมชี้แจง พรพ.รายน ทรัพย์สินประภ

(2532 : 49) กล่าวถึงการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า หน้าที่หลักประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การดำเนินการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินการ ปรึกษาหารือเพื่อกิจกรรมต่างๆอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินการต่างๆในองค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ...การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีแผนการเตรียมสิ่งต่างๆไว้ให้พร้อม ดังนี้

1. เขียนวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ให้ชัดเจน
2. พิจารณาอย่างรอบคอบว่าต้องการให้ผู้ใดเข้าร่วมประชุมบ้าง โดยเชิญบุคคลที่จำเป็นต่อการประชุมเท่านั้น ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อเรื่องที่ปฏิบัติอยู่
3. ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม
4. เลือกเวลา สถานที่ที่เหมาะสม จัดเวลาไว้ให้เพียงพอที่จะประชุม

ชี้แจง

5. เริ่มประชุมและเลิกประชุม เขียนสรุปรายงานและติดตามผล

5.10 การฝึกงาน

5.10.1 เป้าหมายของการฝึกปฏิบัติงาน ในคำนำหมายถึงการฝึกปฏิบัติงาน คำรังค ๒๕๓๒ (2530 : 85) กล่าวถึงการฝึกงานว่า การฝึกงานมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติจริงๆ ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานที่ส่งคนไปฝึกนั้นมีความชำนาญงานทางด้านนั้นๆ เช่น หน่วยงานของกรมหนึ่ง มีความชำนาญทางด้านการศึกษา การฝึกอบรม อีกหน่วยงานหนึ่งยังไม่มี ความชำนาญงานฝึกอบรม อาจส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกศึกษากับหน่วยงานที่มีความชำนาญได้ เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือกับหัวหน้าหน่วยงานว่า ต้องการจะส่งคนไปฝึกงานที่ใดบ้าง บุคลากรหรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่จะต้องหาทางช่วยเหลือเมื่อหน่วยงานแสดงเจตจำนงว่าจะส่งปฏิบัติงานไปฝึกงาน

5.10.2 ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติงาน ในด้านขั้นตอนการฝึกปฏิบัติงาน พรพธราช ทรัพย์ประภค (2532 : 117) โลกกล่าวถึงขั้นตอนการฝึกงานว่ามี 4 ขั้นตอน คือ

1. อธิบายวัตถุประสงค์ของงาน ทำไมต้องทำงานนี้ จะทำอย่างไร อะไรจะเกิดขึ้นถ้าไม่ถูกต้อง
2. สาธิทหรือแสดงให้ดูว่าวิธีที่ถูกต้องนั้นทำอย่างไร ท่อจากนั้นก็มีการศึกษากัน อธิบายกันว่าปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้างและจะจัดการแก้ไขอย่างไร
3. ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดในขณะที่พนักงานกำลังทำงานนั้น

ตรวจสอบความเข้าใจถึงขั้นตอนต่างๆ

5.11 การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน

5.11.1 ความทั่วไป ได้มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สายสอังก์ แกลวเกษตรกรณ (2530 : 5) กล่าวถึงการจัดให้ความรู้โดยการจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน ว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่ปฏิบัติงาน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานทางวิชาการ ให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่ หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

คำรงค์ ชลสุข (2530 : 87) กล่าวถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป้าหมายก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะกองต่างๆ หรือนักวิชาการของหน่วยงานต่างๆ ให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตาม

5.11.2 ประเภทของเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน ในคำแปลประเภทของเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 31) กล่าวว่า การจัดทำเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวางและสามารถทำได้ในทุกๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือปฏิบัติงาน และสามารถจัดทำได้ในทุกๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้น ถ้าหากหน่วยงานในระดับสูง เช่น ระดับกรมจัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานในระดับต่างๆ อาจจัดทำได้ช่วยโดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานนั้นโดยตรง

เอกสารที่จะต้องจัดทำหรือจัดทำ ได้แก่

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงาน ทั้งในระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติต่างๆ ที่จะต้องทราบ
2. เอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือหน้าที่ต่างๆ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวดสาร และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่นๆ
4. เอกสารที่เป็นข่าวสารหรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อแจ้งให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของศตวรรษ และหนังสือในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือน วารสาร คุรุสัมพันธ์ แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

5.12 การสืบเปลี่ยนหน้าที่

5.12.1 ความทั่วไป โดยมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงการสืบเปลี่ยนหน้าที่ไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 172) กล่าวถึงการสับเปลี่ยนหน้าที่ว่า เป็นการสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถหรือการใฝ่ใจในหน้าที่กับงาน โดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

กุศลชน ชนาพงศธร (2523 : 204) ได้กล่าวถึงการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ว่า เป็นการพัฒนาโดยกำหนดให้บุคลากรพัฒนาโดยหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาสได้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และจะเป็นพื้นฐานในการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

พนิช หันนาคินทร์ (2524 : 90) กล่าวว่า การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่ อาจให้บุคลากรได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่นๆบ้าง ทำให้คนได้ทราบความสนใจลักษณะของตำแหน่งต่างๆ ได้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้วจากการปฏิบัติจริง จะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้การประสานงานทำได้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง

ประมวล รจนเสรี (2523 : 6) กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการช่วยบุคลากรให้มีความรู้ในงานต่างๆ หลายด้าน เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะหากให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือจะทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆ เพิ่มเติมและไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่

5.12.2 ประโยชน์ของการสับเปลี่ยนหน้าที่ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ของการสับเปลี่ยนหน้าที่ Filippo (1984 : 212) กล่าวถึงประโยชน์ของการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรว่า มีดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้พื้นฐานในงานต่างๆ กว้างขวาง
2. เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ

เพราะบุคลากรได้เคยปฏิบัติงานมาแล้ว

3. ทำให้บุคลากรนำความคิดแปลกใหม่ไปใช้ในงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นงาน

ซึ่งเป็นงานใหม่

4. ทำให้หน่วยงานมีการไขว่คว้าหาบุคลากรได้อย่างยืดหยุ่น โดยสามารถให้บุคลากรที่เคยไปปฏิบัติงานปฏิบัติงานในฝ่ายที่ขาดบุคลากรได้
5. ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีกว่า
6. เป็นประโยชน์ในการสอนงานแก่บุคลากรในแต่ละสถานการณ

5.12.3 หลักเกณฑ์ในการสับเปลี่ยนหน้าที่ ในด้านหลักเกณฑ์ในการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร สายสอชค แถวเกษตรกรรม (2530 : 4) กล่าวว่า การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เพื่อพัฒนาปฏิบัติงานใหม่มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ใหม่เพื่อโอกาสที่จะก้าวไปสู่อำนาจในระดับสูงขึ้นไป บุคลากรควรได้รวมปรึกษากับนักบริหารระดับสูงของหน่วยงาน ควรจะมีการวางหลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายงานเป็นระยะๆ อาจเป็น 4 ปีครั้ง หรือแล้วแต่จะเห็นสมควร เพื่อมิให้ปฏิบัติงานจำเจและน่าเบื่อ และเป็นการพัฒนาปฏิบัติงานด้วย ข้อควรระวังในการจัดกิจกรรมก็คือจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนไว้ให้ชัดเจน เพื่อการพัฒนาบุคคลเพื่อให้โอกาสบุคคลในการเรียนรู้งานในลักษณะต่างๆ มิใช่เพื่อการมอบหมายงานธรรมดา และผู้ที่ได้รับ การพัฒนาควรรู้จักที่จะพอใจถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย เพราะมิฉะนั้นอาจเกิดความขัดแย้งในการดำเนินงานได้โดยง่าย นอกจากนี้ ยังต้องพิถีพิถันในการเลือกตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ในงานจริง

5.13 การโยกย้าย

5.13.1 หลักเกณฑ์การโยกย้าย ในด้านกรโยกย้ายบุคลากร กุลชน ชนบทศร (2523 : 198) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายที่จะให้การโยกย้ายเกิดประโยชน์หรือผลดีต่อการไว้โดยสรุป ดังนี้

1. หลักคุณสมบัติและความสามารถ ควรพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรและความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ว่ามีเพียงใด
2. หลักความยุติธรรม ควรพิจารณาให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคนที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณา
3. หลักความยืดหยุ่น ควรยืดหยุ่นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการโยกย้าย

โดยปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่างๆ

4. หลักความสมัครใจ ควรสอบถามความสมัครใจในการโอนย้ายบุคลากร เลี่ยงการมีคำสั่งให้โอนย้าย

5. หลักจำแนกและจัดลำดับหน่วยงานในสังกัด ควรพิจารณาจำแนกหน่วยงานย่อยออกและจัดลำดับหน่วยงานย่อยนั้นไว้ แล้วโอนย้ายบุคลากรตามลำดับหน่วยงานที่จัดไว้

6. หลักกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนไว้ เมื่อครบกำหนดจึงให้มีการโอนย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นในหน่วยงานแบบหมุนเวียนงาน

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่ไต่ประจวบมา เสนอซึ่งสามารถสรุปได้ว่าทุกกิจกรรมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้

6. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้ว เพื่อจะได้ทราบผลของการดำเนินการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด จะต้องติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น ในเรื่องนี้ได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาถึงช่วงเวลาที่จะติดตามและประเมินผลและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลไว้ ดังนี้

6.1 ช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผล ในเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 6 - 7) กำหนดไว้ว่า การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. การติดตามและประเมินผลในระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร เช่น ระหว่างฝึกอบรม เป็นต้น

2. ประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

3. การติดตามและประเมินผลภายหลังการพัฒนาบุคลากรนั้นได้กลับไป

ปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผลของการพัฒนาบุคลากรจะเป็นประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

6.2 ขั้นตอนการประเมินผล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการประเมินผล
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529 : 33 - 36) กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลโครงการว่า
ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหลักการเหตุผลและความสำคัญของการประเมินผลโครงการ ตลอดจน
ความจำเป็นหรือความสำคัญของการประเมินโครงการนี้ รวมทั้งผลที่เกิดจากการประเมินผล
โครงการ หรือผลเสียที่อาจจะมีถ้าไม่ทำการประเมินผลโครงการ
2. วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน เป็นการยากมากที่ผู้ประเมินจะสามารถ
ประเมินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราศจากความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน
โดยข้อเท็จจริงและหลักการของการประเมิน ยิ่งผู้ประเมินมีความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่ง
ประเมินมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้สามารถประเมินโครงการนั้นได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็น
ที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ โดยทั่วไปแล้ว การประเมิน
โครงการนี้มุ่งให้ใคร่ขาสารหรือข้อมูลเชื่อถือได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของ
ผู้บริหารหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ จะต้องทำการวิเคราะห์
ความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
ผลการวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล
โครงการที่เหมาะสม
4. ออกแบบประเมินผลโครงการ ผลการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการผลประเมิน
เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการในขั้นที่ 3 จะได้อัตลักษณ์วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ
ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประเมินผลโครงการ
5. เก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ว่าด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มตั้งแต่
ประเภทของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล และเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ซึ่งโดยทั่วไปใช้หลายเทคนิควิธีประจักษ์กัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ
การสอบถาม หรืออาศัยข้อมูลสถิติและหลักฐานทางทฤษฎีหรือข้อเท็จจริงแล้ว หลักที่สำคัญ
คือให้ใคร่ขาสารข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นครบถ้วน และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย
6. วิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ก็สามารถวิเคราะห์โดยใช้

สถิติต่างๆ ข้อควรระวังก็คือจะใช้สถิติใดของทฤษฎีความน่าจะเป็นไปถามข้อกลางหรือไม่ สำหรับข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content Analysis) เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมิน ก็สามารถช่วยให้ผู้ประเมินลงข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการได้

7. เขียนรายงานการประเมินและเสนอรายงานไปยังผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จุดที่สำคัญคือ ผู้ประเมินจะต้องประเมินผลโครงการอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ใช้เกณฑ์ประเมินที่ผู้บริหารยอมรับได้ และสามารถรายงานผลการประเมินอย่างทันท่วงที และรายงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการประเมิน เช่น ในกรณีจะเสนอรายงานการประเมินต่อผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะเขียนรายงานการประเมินที่สั้นกระชับรัดกุมใจความครบถ้วน เขียนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาสถิติหรือภาษาวิชาการ เป็นต้น

การศึกษาค้นคว้าและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ได้ประมวลนี้ อาจสรุปได้ว่า กำหนดระยะเวลาที่จะศึกษาค้นคว้าประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ทำได้ 3 ระยะ คือ ระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร สิ้นสุดการพัฒนาบุคลากรและเมื่อบุคลากรไปปฏิบัติงานมาแล้วระยะหนึ่ง สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดหลักการและความสำคัญ วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน กำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบประเมินผลโครงการ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานการประเมิน เพื่อนำผลจากการศึกษาค้นคว้าและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ทิพวรรณ สีตลรัศมี (2522 : ง - จ) ได้ทำการศึกษาโครงการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาในด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ในหลายสถาบันจะพัฒนาครอบครัวคณาจารย์ของอาจารย์ซึ่งได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการชุมชนและการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และพบว่าการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบัน ทำหน้าที่จัดกิจกรรมต่างๆ ในหลายรูปแบบ เพื่อให้บริการแก่คณาจารย์

2. สภาพปัญหาและความต้องการของคณาจารย์วิทยาลัยครูลำปางในด้านการพัฒนา
คณาจารย์ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความรุกรวมเข้าใจเกี่ยวกับ
บทบาทและความรับผิดชอบ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนความคิดเห็นต่อการพัฒนาคณาจารย์พบว่า
วิทยาลัยครูลำปางเคยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์บ่อยครั้ง ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่
เคยเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ ทั้งที่จัดขึ้นในสถาบันและนอกสถาบันบ่อยครั้ง

ทางคณาจารย์สรรคและปัญหาในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์พบว่า ปัญหาส่วน
ใหญ่มีระคัยของการเป็นปัญหาอยู่ในเกณฑ์มาก

ส่วนด้านความต้องการพบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรม
เสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบในเกณฑ์มาก นอกจากนั้นยังพบว่า คณาจารย์
ส่วนหนึ่งต้องการให้วิทยาลัยจัดกิจกรรมเสริมความรู้ทางบริหารและงานธุรการ

มาลี วิชญกุล (2525 : ง - จ) โภทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร
และอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ในด้านการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติ
จริงทั้ง 8 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติ
จริงอยู่ในระคัยมาก 5 ด้าน ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียน
ปฏิบัติงานและศึกษาวิธีการทำงาน ส่วนที่เห็นว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระคัยน้อยมี 3 ด้าน ได้แก่
การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
การงาน ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้านอยู่ใน
ระคัยน้อย

2. เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหาร
ส่วนใหญ่พบว่า ขาดแคลนค่านงบประมาณ ขาดวิทยากรที่เชี่ยวชาญ ความไม่เพียงพอของ
กำลังคน และความไม่พร้อมคานอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ส่วนกลุ่มอาจารย์พบว่า ขาดแคลน
ค่านงบประมาณกำลังคน วิทยากรที่เชี่ยวชาญ ความไม่เพียงพอของหนังสือคู่มือทางคานวิชา
ชีพ ความไม่พร้อมคานโรงฝึกงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2527 : ง - จ) ได้ทำการศึกษากิจกรรมการพัฒนา
 ศึกษาราย : การศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
 ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการ
 การพัฒนาคณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและประเมินผลการจัด
 กิจกรรม ตลอดจนการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาคณาจารย์คานต่างๆ
 ได้ปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง กิจกรรมซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปฏิบัติได้น้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การส่ง
 เสริมให้มาการศึกษาต่อ การวิจัย การนิเทศหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชา
 การ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกิจกรรม
 ที่ปฏิบัติได้น้อยที่สุดได้แก่ การจัดสัมมนาทางวิชาการ ในบรรดากิจกรรมเหล่านี้ คณาจารย์
 ต้องการให้จัดการนิเทศหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า
 ระดับของปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์อยู่ในระดับมาก สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมา
 จากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตลอดจนไม่มี
 หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาอาจารย์โดยเฉพาะ ส่วนปัญหาซึ่งคณาจารย์มีความคิด
 เห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหารได้แก่ การพัฒนาอาจารย์ไม่ทั่วถึง ความยุติธรรม
 ในการเลือกบุคคลเพื่อการพัฒนา และการประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารเห็นว่าปัญหาน้อย
 แต่คณาจารย์เห็นว่าปัญหามาก

ชูชัย รัตนบุญโญพงษ์ (2527 : ง - จ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาอาจารย์
 ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า
 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการพัฒนาอาจารย์ในด้านการสอน ด้านการวิจัย
 เขียนบทความและตำรา ด้านบริการสังคม และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับน้อย
 ทั้ง 4 ด้าน ส่วนความคิดเห็นทางด้านการสรรคและปัญหาในการพัฒนาอาจารย์พบว่า อุปสรรค
 และปัญหาสำคัญคือ นโยบายในเรื่องนี้กำหนดไว้ไม่ชัดเจนและไม่นำมาปฏิบัติอย่างแท้จริง
 นอกจากนี้ยังขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาอาจารย์อีกด้วย

สถล ไร่โรจน์ (2529 : จ) ได้ทำการศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนามูลสาร
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณี
จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์
ในการพัฒนามูลสาร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้างๆในที่ประชุม มีการดำเนินการ
และวางแผนอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนามูลสารทั้ง 8 กิจกรรม คือ การประชุมพิเศษ
การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและงานนอกสถานที่ การฝึกชมรมตรีประชุมเชิงปฏิบัติการ
การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาความตั้งใจ โรงเรียนมีการปฏิบัติ
อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกชมรมตรีประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร
และครูอาจารย์ของการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครู
อาจารย์มีความเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านการนำผลการประเมินไปใช้

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนามูลสาร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่ม
ครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัด
สรรงบประมาณไว้เป็นส่วน ทดออกจนขาดเอกสาร วัสดุสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้อ
อำนวยต่อการจัดกิจกรรม

สนธิ เจริญธรรม (2529 : ง -จ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร
และศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการพัฒนามูลสารของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัย
พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนามูลสาร
ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

1.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนามูลสาร ความคิดเห็นโดยส่วนรวม
ของผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยและควรปฏิบัติในระดับมาก
ที่สุด

1.2 การวางแผนพัฒนามูลสาร ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหาร
และศึกษานิเทศก์ เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อยและควรปฏิบัติในระดับมากที่สุด

1.3 การดำเนินการพัฒนามูลสาร ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหาร
และศึกษานิเทศก์ เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงในระดับมากและควรปฏิบัติในระดับมากที่สุด

1.4 การประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ความเห็นโดยส่วนรวม
ของผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยและควรมีปฏิบัติในระดับมาก

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการ
พัฒนาบุคลากร ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ มีความเห็นว่าปัญหา
น้อยเกือบทุกเรื่อง นอกจากเรื่องการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรมีปัญหในระดับ
มาก