

7.4 นโยบายและมาตรฐานการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
เพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ก)

ปัจจุบันกระแสการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปมาก นานาประเทศต่าง มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ แต่การที่จะพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดังกล่าวได้ ต้องมีการนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อนำไปสู่การผลิต การเข้าถึง การแพร่กระจายความรู้ ให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชนได้เรียนรู้อย่างถูกต้องเหมาะสม

กระทรวงศึกษาธิการ เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในขณะ เดียวกันก็คำนึงถึงประโยชน์และโทษ ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อผู้เรียนได้เรียนรู้และพัฒนาเป็นความรู้ในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงรู้จักคิดวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการใช้ที่ไม่เหมาะสมได้ด้วย ทั้งนี้ โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงและคุณธรรมนำความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและเป็นไปตามนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทยหรือไอที 2010 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงสนับสนุนให้มีการใช้ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอย่างกว้างขวาง

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดนโยบายและมาตรฐานการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาขึ้น เพื่อสนับสนุนการนำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาและเพื่อเป็นการป้องกันภัยทางอินเทอร์เน็ต โดยให้ผู้เรียน ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและประชาชนได้ใช้ประโยชน์และเข้าถึงบริการได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามความเหมาะสม จึงมีนโยบายและมาตรฐานการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาดำเนินการดังนี้

1. นโยบายส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

1.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสาร และระบบป้องกันภัยทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ รวมทั้งประโยชน์เพื่อการเรียนรู้สำหรับชุมชน และประชาชนในท้องถิ่น

1.2 จัดให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียน ได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนและ

การบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์ และปลอดภัย พร้อมกับการปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามในเรื่องของ
คุณธรรมและจริยธรรม

1.3 ส่งเสริมการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อช่วยสอนและ
ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ จัดให้มีระบบป้องกันสื่อที่ไม่พึงประสงค์
ที่เผยแพร่มาในระบบอินเทอร์เน็ตแก่ผู้เรียนและผู้สอน

1.4 ส่งเสริมและจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาสื่อและนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสาร เพื่อการเรียนรู้และการจัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเป็นสังคมแห่ง
การเรียนรู้

1.5 ประสานและจัดให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน และ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนทั้งทางด้านซอฟต์แวร์และ
ฮาร์ดแวร์ ให้เพียงพอในการใช้ประโยชน์ และในการจัดการเรียนการสอน

1.6 ให้บริการทางวิชาการแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน ชุมชน
เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศลด
ช่องว่างระหว่างผู้เรียน ในเมืองกับชนบท

2. มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาสำหรับสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 ด้านการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา

2.1.1 มีแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระยะกลาง (3 - 5 ปี)
และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่อยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี

2.1.2 มีการสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
เพื่อการเรียนการสอน

2.1.3 มีการส่งเสริมและประสานเครือข่ายจากชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชนให้เข้า
มามีส่วนร่วมสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ต่างได้รับประโยชน์ร่วมกัน

2.1.4 มีระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

2.1.5 มีระบบงานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันตามมาตรฐานของ
กระทรวงศึกษาธิการ

2.1.6 มีบุคลากรรับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยตรง

2.2 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

2.2.1 มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและระบบเครือข่ายภายในพื้นที่ในสถานศึกษา

2.2.2 มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน

2.2.3 มีซอฟต์แวร์ที่จำเป็นสำหรับใช้ในสถานศึกษาที่ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์

2.2.4 มีการจัดห้องเรียนที่หลากหลาย เช่น ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และ/หรือ ห้องเรียนคอมพิวเตอร์

2.2.5 มีระบบการบำรุงรักษาและความมั่นคงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2.3 ด้านการเรียนการสอน

2.3.1 มีหลักสูตรและแผนจัดการเรียนการสอนแต่ละสาระการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือ และการจัดการเรียนรู้ตามแผนฯ ที่กำหนด

2.3.2 มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่หลากหลาย

2.3.3 ผู้สอนสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 ผู้สอนเป็นแบบอย่าง และสอนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยคำนึงถึงกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม

2.3.5 มีระบบแนะแนวและให้คำปรึกษาทางการเรียนรู้ แก่ผู้เรียน และประชาชนผู้รับบริการ

2.4 ด้านกระบวนการเรียนรู้

2.4.1 ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือในรูปแบบที่หลากหลาย ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และได้ทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามความสนใจของผู้เรียน

2.4.2 ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการเรียนรู้ สามารถสร้างสรรค์และนำเสนอผลงาน ที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2.4.3 ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.5 ด้านทรัพยากรการเรียนรู้

2.5.1 มีเว็บไซต์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน

2.5.2 มีระบบจัดการแหล่งการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.5.3 มีการจัดรวบรวมสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเป็นระบบ จัดเป็นคลังแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารหรือห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ตามศักยภาพของสถานศึกษา

2.6 ด้านความร่วมมือภาครัฐ เอกชน และชุมชน

2.6.1 เมืองอัจฉริยภาพ ภาครัฐ เอกชน และชุมชนให้ความร่วมมือและสนับสนุน

สถานศึกษา

2.6.2 มีการให้บริการความรู้กับชุมชน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือ

2.6.3 มีการประสานเครือข่ายชุมชน ท้องถิ่น รวมถึงองค์กรภาครัฐและเอกชน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มังกาเนีย (Mungania, 2004) ได้ศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานต่ออุปสรรคการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์: ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค กลุ่มประชากรและประสิทธิภาพในตนเอง ด้วยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มี 7 ประเภทคือ 1) เนื้อหาการเรียนรู้ที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) รูปแบบการสอน 4) ความเหมาะสมขององค์กร 5) ความเหมาะสมของสถานการณ์ 6) ความเหมาะสมของเนื้อหา 7) อุปสรรคทางด้านเทคโนโลยี ผลจากการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคเท่ากับ 1.29 - 3.00 จาก 5 ระดับ

เลย์ (Lei, 2004) ได้ศึกษาผลการประเมินการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาจุลกายวิภาคศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 2 ชุดขึ้นไปมีคะแนนสอบสูงกว่านักศึกษาที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนซึ่งจัดทำโดยครูผู้สอน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่านักศึกษาได้รับประโยชน์จากการสามารถโต้ตอบกับชุดการสอนดังกล่าวได้ด้วย และความสามารถในการโต้ตอบดังกล่าวส่งผลต่อความสัมพันธ์กับคะแนนสอบอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย ผู้เรียนเองก็เกิดความตระหนักว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อถูกบูรณาการเข้าไปในหลักสูตร

โจนส์ (Jones, 2004) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลจากการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการเรียนรู้ในชั้นเรียนของผู้บริหารภาคธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารภาคธุรกิจสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีประโยชน์แก่นักกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมเพื่อให้นักกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นอีกว่าวิธีการฝึกอบรมรูปแบบใหม่สามารถสนองต่อการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารภาคธุรกิจให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ดีกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีเดิม ๆ

ณิชาภัทร ชุมทรัพย์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคาดหวังและสภาพปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่

พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก 3 ด้าน คือ ด้านการใช้จัดการเรียนการสอน การใช้เป็นเครื่องมือช่วยทำงาน และการใช้เพื่อการจัดการและบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคาดหวังเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยมีแนวทางการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนของครูที่สำคัญคือ ครูควรจัดเตรียมการสอนเป็นแบบบูรณาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความคุ้นเคยในการใช้งานและการเรียนรู้ และควรมีการพัฒนาหลักสูตรและอุปกรณ์การเรียนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ควรมีการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารของหน่วยงานสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่นให้มีความเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการศึกษา

เทิดศักดิ์ ขุนชิน (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษารองเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยศึกษาตามขอบข่ายการดำเนินงานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาด้าน 4 ด้าน ได้แก่ งานด้านฮาร์ดแวร์ งานด้านซอฟต์แวร์ งานด้านบุคลากร และงานด้านข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาปัญหาการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาคือ เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานด้านฮาร์ดแวร์ งานด้านซอฟต์แวร์ งานด้านบุคลากร และงานด้านข้อมูล และเมื่อเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษารองเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลางมีปัญหาการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษามากแตกต่างกันและโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษามากแตกต่างกันในระดับปานกลาง รวมทั้งโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษามากแตกต่างกันในระดับปานกลาง

นวลจันทร์ เดียวเจริญ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 อำเภอวัฒนานครใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 อำเภอวัฒนานคร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงบประมาณ และอยู่ในระดับน้อยคือ ด้านการบริหารงานบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เครื่องมือ (Hardware) วัสดุ (Software) และเครือข่าย การติดต่อสื่อสาร (Network) มาดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บ การวิเคราะห์ การประมวลผล การส่งและรับข้อมูล และเผยแพร่ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสารสนเทศ (Information) ที่มีคุณค่าต่อผู้ใช้ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ เครื่องมือ (Hardware) วัสดุ (Software) สารสนเทศ (Information) และเครือข่าย (Network) ที่นำมาใช้ในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคคลให้มีความพร้อมและสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์การสมัยใหม่ในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ถือว่าทรัพยากรบุคคลอื่นเป็นทรัพย์สินขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1. ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

เลียวนาร์ด แนดเลอร์ และการ์แลนด์ ดี วิกส์ (Leonard Nadler & Garland D. Wiggs

อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 224) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น และขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกันคือ

1. การฝึกอบรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาอันสั้นให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในตำแหน่งงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาระยะกลางให้เกิดการเรียนรู้งานเตรียมบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อเพิ่มความสามารถด้านเทคนิคในงานปัจจุบัน
3. การพัฒนา หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงระยะยาวให้บุคคลได้รับรู้อย่างกว้าง ๆ กว้างทันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเข้าใจทั้งตนเองและองค์การ

ฮาร์บิสัน และ ไมเออร์ (Harbison & Myers, 1964 อ้างถึงใน จิระ หงส์ตารมภ์, 2537, หน้า 5 - 6) ได้อธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการกระบวนการของการเพิ่มความรู้ทักษะและความสามารถของประชาชนในสังคม

เมกกินสัน (Megginson, 1969, p. 307) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

มอนดี้ และ โนย์ (Mondy & Noe, 1990) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นความพยายามที่มีการวางแผนล่วงหน้าและอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการในอันที่จะปรับปรุงระดับความรู้ความสามารถของบุคคลและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการให้การศึกษาและการพัฒนา การฝึกอบรมครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคลากร การให้การศึกษาประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงความรู้ความสามารถในอนาคตของบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 156) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

มานิต สุทธสกุล (2546, หน้า 276) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวคิดกิจกรรมหรือกระบวนการ ในการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ทักษะทางสังคม ตลอดจนการเสริมสร้างสุขภาพ และพลานามัย ทั้งทางกายและทางจิตที่ดีของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

อำนวย แสงสว่าง (2540, หน้า 296) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

สุนันทา เลานันท์ (2542, หน้า 224) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

สมศักดิ์ ทองเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2549, หน้า 226) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง ป้องกันและแก้ไข ทักษะ ความรู้และจิตลักษณะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมและการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับวัย และสถานการณ์แวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์การที่ร่วมอยู่นั้น

วรารัตน์ เจียวไพรี (2548, หน้า 22) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์การ สังคม และประเทศชาติ

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 192) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น่าจะมีความหมายรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการ
2. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่
3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุด เช่น การสร้างนวัตกรรม สร้างภาวะผู้นำ สร้างความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ

4. สร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมและลักษณะงาน ให้เกิดความพอใจในการทำงาน

5. เปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องสร้างความรับผิดชอบ สร้างจริยธรรมในอาชีพ สร้างความซื่อสัตย์ สร้างความมีส่วนร่วมในงาน สร้างวินัยให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

จากนิยามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น กระบวนการฝึกอบรม การศึกษาให้ความรู้ และการพัฒนา เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

2. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการได้กล่าวถึง สรุปได้ดังนี้

นิสดารัก เวชยานนท์ (2534, หน้า 3) เสนอไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ

การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดยทั้ง 3 ส่วนจะมีจุดร่วมกันคือ การปรับปรุง การทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มานิต สุทธสกุล (2546, หน้า 280) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดนี้จึงเน้นที่การพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ในแต่ละงานหรือในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตขององค์กร มีวิธีการผลิตหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ประหยัด และสามารถแข่งขันได้ในตลาด โดยเน้นวิธีการฝึกงาน การสอนงาน หรือ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถพัฒนางานในหน้าที่และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดนี้เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้ง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน และวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะทางสังคม หรือแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มหรือทีม วิธีการทำงานเป็นทีมมีวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม รวมทั้งการพัฒนาสุขภาพอนามัยของบุคคล ตลอดจนแนวคิดและวิธีการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และมีแรงจูงใจที่ดี สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหรือร่วมมือกันในการพัฒนาองค์การ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดนี้จึงมีรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น การให้การศึกษา การอบรม การสัมมนา การดูงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การพัฒนาสายอาชีพ การสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 188) กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ ดังนี้

1. การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบเนื้อหาและวิธีการ

2. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์การ การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาท งานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งในด้านการเตรียมตัว การจัดหาเนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร

4. เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การได้

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่ให้การเรียนรู้แก่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ โดยเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งบุคคลในองค์การเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ นอกจากนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและธำรงรักษาหรือพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (Dessler, 1999) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Objectives) มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษานักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The Importance of Human Resource Management to All Managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารไม่ต้องการ มีดังนี้

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. เสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์

5. ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
6. ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสถานะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
7. การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับ ไม่ยุติธรรม
8. ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

9. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

สตาล์ (Stahl, 1971, p. 205) กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในภาครัฐ

ดังนี้

1. การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงจำเป็นต้องมีการปฐมนิเทศและฝึกอบรมให้คุ้นเคยกับงานของหน่วยงาน
2. โครงสร้างของหน่วยงานมักเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการปรับบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ คือการฝึกอบรมอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน
3. งานบางอย่างจำกัดเฉพาะภาครัฐ ดังนั้นทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับงาน จึงทำให้ต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บรรดาผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับวิทยาการที่เปลี่ยนไป
5. การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าการหวังพึ่งการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ที่จำเป็น

ชาญชัย ลวดีรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2530, หน้า 8 - 17) ได้อธิบายถึงสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีปัจจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์การ องค์การย่อมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าก็ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปกับความก้าวหน้าขององค์การนั้น แต่ถ้าองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อมก็ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขเหตุแห่งความเสื่อมนั้น
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีได้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ผลการค้นคว้าได้ก่อให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ ๆ ที่ยังคุณประโยชน์ให้แก่คนในสังคมอย่างมาก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในสำนักงาน ซึ่งการนำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การจำเป็นที่จะต้องฝึกให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่

3. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรก็คือ ประชาชน สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางการเมือง สภาพแวดล้อมนี้ถ้าตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไปก็จะมีผลกระทบไปถึงการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายและการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ จากนั้นก็ต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เพื่อนำมาเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การแสดงออกของบุคคลในองค์กรเป็นไปได้ทั้งการคล้อยตามหรือต่อต้าน หรือทั้งที่เป็นคุณประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อองค์กรสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ทำให้บุคคลต่อต้านองค์กรหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่เป็นผลดีต่อองค์กร เช่น การขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ชอบเลี้ยงงาน ไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ชอบฝ่าฝืนกฎระเบียบเป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้จะต้องได้รับการแก้ไข รวมทั้งหาทางพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

วิจิตร อวະกุล (2540, หน้า 69) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความมุ่งหมายเพื่อทำการเพิ่มพูนและปรับปรุงบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการปรับปรุงตนของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวทั้งทางเทคนิค สังคม หรือเศรษฐกิจความสามารถในการปรับปรุงตนเองให้มีความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะเรื่องงานที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านหนึ่งด้านใดด้านเดียวหรือหลายด้าน

2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ และความคิดในเรื่องต่าง ๆ จากวงแคบสู่กว้าง ความสามารถในการวิเคราะห์ กลั่นกรอง ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

3. ส่งเสริมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง โดยมีต้องให้ใครคอยบอกชี้แนะตลอดเวลา

4. ส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความคิดอ่านอย่างรอบคอบในการทำงาน มีความเต็มใจในการทำงาน โดยมีต้องรอคำสั่งให้ทำงาน

5. เพื่อให้บุคลากรมีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานด้วยตนเองและร่วมกับผู้อื่นได้ พร้อมกับยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาตนเองและการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

มานิต สุทธสกุล (2546, หน้า 278 - 279) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบกิจกรรม หรือกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละลักษณะงานและแต่ละองค์การ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ได้เรียนรู้วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความสามารถและทักษะในการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ใหม่ ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลโดยเฉพาะการพัฒนาสุขพลานามัยของบุคคลในองค์การ ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสุขพลานามัยของตนเอง ทั้งทางกายภาพและทางจิต ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และ/หรือครอบครัวเป็นผู้มีสุขภาพ และพลานามัยที่ดีทั้งทางกายและทางจิต สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังและความสามารถ ลดปัญหาการขาดงานหรือการละทิ้งงาน

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลตระหนักรู้ถึงการเป็นที่ยอมรับ ของสังคม หรือขององค์การและตระหนักรู้ถึงคุณค่าของตนเองให้มีความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการสร้างผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ สนองตอบความต้องการวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งทิศทางการพัฒนาองค์การ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้้องค์การสามารถลดกิจกรรม หรือบทบาทหน้าที่ในการติดตาม กำกับ ดูแล ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะกรณีมีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีที่เกี่ยวกับงานและเกี่ยวกับวิธีการทำงานเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีม ซึ่งสนองตอบระบบและวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ หรือการบริหารงานโดยเน้นผลลัพธ์ของงานได้เป็นอย่างดี

อมลวรรณ วีระธรรมโม (2548, หน้า 104) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. มนุษย์เป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ ทุกองค์กรทุกหน่วยงานจำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ มนุษย์ต้องการความก้าวหน้าหรืออยากหาความรู้เพิ่มเติม มนุษย์ทุกคนต้องการให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพิ่มความผูกพันกับองค์กร

2. มนุษย์มีคุณค่า มีสิทธิมนุษยชน (Human Right) ที่พึงได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมตามโอกาสและความเหมาะสม

3. เป็นการลงทุนทางปัญญาให้เกิดความรู้แก่มนุษย์ มีการแบ่งปันความรู้เพื่อนำสู่องค์กรแห่งความรู้หรือเศรษฐกิจแห่งความรู้ (Knowledge Based Society)

4. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขันตามโครงสร้างของการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมของโลกยุคโลกาภิวัตน์

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การในการพัฒนาและบริหารจัดการบุคคลทั้งในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม ให้พร้อมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรม แนวคิดการบริหารองค์การ สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลกระทบต่อ องค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่และดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ต่อไป

4. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนดเลอร์ (Nadler, 1989, p. 35) ได้เสนอทัศนะไว้ว่าทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) นั้น เป็นคำที่มีความกว้าง โดยรวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับมากมายหลายระดับ ทั้งนี้ แนดเลอร์ได้เสนอกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์เป็นกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)

1. การฝึกอบรม (Training)

1.1 การศึกษา (Education)

1.2 การพัฒนา (Development)

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

2.1 การสรรหา (Recruitment)

2.2 การคัดเลือก (Selection)

2.3 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

2.4 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

2.6 ระบบข้อมูลบุคคล (Information System)

2.7 สวัสดิการและผลประโยชน์ (Benefits)

3. สภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Environment)

3.1 การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

- 3.2 โปรแกรมช่วยพนักงาน (Employee Assistance Program)
- 3.3 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)
- 4. ทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ (Human Resources Other)
 - 4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning)
 - 4.2 การแรงงานสัมพันธ์ (Industrial – Labor Relations)
 - 4.3 การวิจัยบุคคล (Research)
 - 4.4 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

นอกจากนี้ แดสเลอร์ ได้กล่าวถึงขอบเขตของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันตลอดเวลามีส่วนเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกันให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และองค์กรจะละเลยภารกิจหนึ่งภารกิจใดไม่ได้ เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อภารกิจอื่นด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะ เพื่อแก้ไขปัญหาในงานของผู้เรียนที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือวัสดุอุปกรณ์การทำงาน วางระบบงานใหม่ หรือบรรจุพนักงานใหม่

2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งปลูกฝังทักษะความสามารถของบุคคลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต เช่น เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การโยกย้ายงาน การขยายขอบเขตงาน

3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าของบุคคลในอนาคตเตรียมความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร

แดสเลอร์ (Dessler, 1997, p. 72 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญภิตติ, 2542, หน้า 9) กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human Resource Management at Work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร
- 1.2 ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน
- 1.3 ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา
- 1.5 หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก

1.6 ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแผนทรัพยากรมนุษย์

1.7 ความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities)

เป็นการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการในอนาคต ดังนี้

2.1.1 การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ

2.1.2 การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน

2.1.3 การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน อย่างไรก็ตามในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน

1) การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานในงานหนึ่งขององค์กร

2.2 การสรรหานักบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

2.3 การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถ

บรรลุเป้าหมายของการ หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน ในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้และการทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

2.5 ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

2.6 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

2.7 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการ ประเมินพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร โดยตรงและพนักงาน

นอกจากนั้นผู้บริหารควรต้องรู้เกี่ยวกับสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีก เช่น การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงาน การกระทำที่ยุติธรรม การเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

3. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Line and Staff Aspects of Human Resource Management) ผู้บริหารทุกคนจะเกี่ยวข้องกับการเป็น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา (Recruiting) การสัมภาษณ์ (Interviewing) การคัดเลือก (Selecting) และการฝึกอบรม (Training) บริษัทต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department) โดยมีผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

3.1 อำนาจหน้าที่ตามสายงานหลักและอำนาจหน้าที่ของสายงานที่ปรึกษา (Line Versus Staff Authority) อำนาจหน้าที่ (Authority) คือสิทธิตามกฎหมายหรือสิทธิโดยชอบธรรม ซึ่งจะใช้ทรัพยากรสำหรับการทำงาน (Line Authority) และอำนาจหน้าที่ของสายงานที่ปรึกษา (Staff Authority) ได้ดังนี้

3.1.1 อำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก (Line Authority) เป็นอำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถสั่งการบุคคลอื่นและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นรูปแบบของอำนาจหน้าที่รูปแบบหนึ่งซึ่งมีผู้มีตำแหน่งบริหารแต่ละคนได้รับ เป็นอำนาจที่เป็นทางการที่สามารถสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยตรง เช่น สิทธิในการตัดสินใจสั่งการ

3.1.2 อำนาจหน้าที่ของสายงานที่ปรึกษา (Staff Authority) เป็นอำนาจหน้าที่ในการให้คำแนะนำ สนับสนุนส่งเสริม และให้คำแนะนำผู้รับผิดชอบต่ออำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก

3.2 ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก (Line Manager' Human Resource Management Responsibilities) ผู้บริหารตามสายงานหลัก (Line Manager) คือผู้บริหารซึ่งมีอำนาจหน้าที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและรับผิดชอบเป้าหมายองค์การความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

- 3.2.1 การวางแผนให้เหมาะสมกับงาน
- 3.2.2 จัดปฐมนิเทศให้พนักงานใหม่
- 3.2.3 การฝึกอบรมพนักงานเมื่อเริ่มต้นการทำงานใหม่
- 3.2.4 ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
- 3.2.5 เพิ่มความร่วมมือในทางสร้างสรรค์ และพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานให้ราบรื่น
- 3.2.6 การแปลความนโยบายและวิธีดำเนินการของบริษัท
- 3.2.7 การควบคุมต้นทุนด้วยแรงงาน
- 3.2.8 การพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล
- 3.2.9 การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสภาพของการทำงานทางกายภาพ

ในองค์การขนาดเล็ก ผู้บริหารตามสายงานหลักอาจทำหน้าที่ด้านบุคลากร โดยไม่มีคนช่วยเหลือ แต่เมื่อองค์การขยายตัวใหญ่ขึ้น ผู้บริหารจะต้องการความช่วยเหลือ ต้องการความรู้พิเศษเฉพาะและต้องการคำแนะนำโดยการแยกเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

3.3 ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department's Human Resource Management Responsibilities) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีการจัดความช่วยเหลือพิเศษเฉพาะขึ้น โดยทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

3.3.1 หน้าที่ตามสายงานหลัก (A Line Function) เริ่มแรกผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะปฏิบัติหน้าที่ตามสายงานหลัก (Line Function) โดยการอำนาจการหรือการสั่งการ (Directing) เกี่ยวกับกิจกรรมของบุคลากรในแผนกและในเขตบริการต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ

3.3.2 หน้าที่ในการประสานงาน (Coordinative Function) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการควบคุมตามหน้าที่ (Functional Control) โดยเป็นการควบคุมของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่ในการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลืออย่างสำคัญของฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อให้จุดมุ่งหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ นโยบายและวิธีการดำเนินการ ได้รับการเห็นชอบและยอมรับโดยผู้บริหารตามสายงานหลัก ซึ่งการประสานงานจะเป็นกิจกรรมที่สามารถสนับสนุนความเข้าใจระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ เช่น การนำข้อมูลจากฝ่ายหนึ่งไปแจ้งให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ทราบ

3.3.3 หน้าที่ของสายงานที่ปรึกษา (Staff Service Functions) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารตามสายงานเกี่ยวกับการสร้างผลผลิตในทางอ้อม โดยปกติสายงานที่ปรึกษาจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติตามสายงานหลักในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัล การแนะแนว การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และยังเป็นผู้บริหารผลประโยชน์ต่าง ๆ มากมาย เช่น การประกันอุบัติเหตุและสุขภาพ การลาออกจากงาน การลาหยุดพักผ่อนและอื่น ๆ โดยจะทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารตามสายงานหลักให้ดำเนินการสอดคล้องกับกฎหมายการจ้างงานและความปลอดภัยในอาชีพ รวมทั้งมีบทบาทสำคัญโดยให้ความเป็นธรรมและทำงานด้านแรงงานสัมพันธ์ด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเหล่านี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักจะเป็นผู้ที่กำหนดบทบาทใหม่ ๆ โดยการจัดหาข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา ตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสนใจเกี่ยวกับแผนงานการรีอับระบบขององค์กร (Reengineering) และการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ต้องการ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2548, หน้า 127) กล่าวว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planing) คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารแน่ใจว่าจะได้พนักงานในจำนวนที่เหมาะสมในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม มีความสามารถในการทำงานที่จะได้รับมอบหมาย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและการประเมินผลความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

2. การสรรหา (Recruitment) หรือ การลดกำลังคน (Decruitment)

2.1 การสรรหา (Recruitment) หากองค์กรมีความต้องการพนักงานเพิ่ม ก็อาจสรรหาคนได้จากแหล่งต่าง ๆ มากมาย เช่น ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2.2 การลดกำลังคน (Decruitment) หากปริมาณพนักงานที่มีอยู่มากเกินความจำเป็น องค์กรนั้นอาจต้องลดกำลังคนลง หรือปรับลดขนาดองค์กรลง (Downsizing) ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งนับเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของการลดกำลังคน

3. การคัดเลือก (Selection) จากขั้นตอนการสรรหา องค์กรจะได้ผู้สมัครจำนวนหนึ่ง อยู่ในมือ ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการสรรหาตัวผู้ที่มีคุณสมบัติที่สุดกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ กระบวนการขั้นตอนนี้คือการคัดเลือกซึ่งเป็นเสมือนการทำนาย (Predict) หรือคาดหมายในการหาผู้ที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงาน

4. การปฐมนิเทศ (Orientation) องค์กรทั้งหลายจะมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.1 Work Unit Orientation เป็นการปฐมนิเทศของหน่วยงานที่พนักงานใหม่จะต้องไปสังกัด เป็นการปฐมนิเทศให้รู้จักงานที่จะต้องทำ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ และบรรยากาศในหน่วยงาน

4.2 Organization Orientation เป็นการปฐมนิเทศขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงพันธกิจ วัตถุประสงค์ ปรัชญา หรือวัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน

5. การฝึกอบรม (Employee Training) นอกจากการฝึกอบรมเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน (Safety Training) แล้ว การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ (Skill Training) มีความสำคัญและความจำเป็นมากขึ้น โดยเฉพาะในงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานมีทักษะที่ทันสมัยเสมอ ส่วนวิธีการฝึกอบรมอาจแบ่งเป็นการอบรมขณะทำงาน

(On - the Job Training) และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน (Off - the Job Training) องค์การส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีฝึกอบรมขณะทำงานเพราะเป็นวิธีการที่ประหยัด แต่ข้อเสียคือ กระทบการทำงานของผู้อื่นและอาจทำให้งานที่ฝึกอบรมพนักงานใหม่นั้นผิดพลาดได้

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance Management) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการประเมินผล (Performance Management System) ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลหรือวัดผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน รวมทั้งวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน

7. การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits) การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะดึงดูดใจและรักษากำลังงานให้ปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ ค่าตอบแทนที่จะให้กับพนักงานอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ รวมทั้งบริการต่าง ๆ ที่ให้กับพนักงาน

8. การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) องค์การควรมีหน้าที่พัฒนาอาชีพหรือรับผิดชอบในการกำหนดเส้นทางในชีวิตการทำงานของพนักงานให้มีความก้าวหน้าเป็นขั้นตอน โดยการให้ความรู้ต่าง ๆ จัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา ให้ข้อมูลที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบแก่พนักงานไปเป็นลำดับ

มานิต สุทธสกุล (2546, หน้า 288 - 289) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่าง ๆ มีรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) เป็นการจัดให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษานในสถาบันการศึกษา ซึ่งมีหลักสูตร วิชาและระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้รับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นวิชาพื้นฐานและวิชาการเฉพาะด้าน โดยเฉพาะวิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีในองค์การ และจำเป็นสำหรับการนำมาประยุกต์ หรือนำมาใช้ในการพัฒนางานหรือพัฒนาองค์การ

2. การอบรม (Training) เป็นการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคล กลุ่มบุคคลหรือ ผู้ดำรงตำแหน่งหรือกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ ได้รับความรู้ มีความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ถูกต้องและเหมาะสมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีระยะเวลาที่สั้นกว่าการศึกษา วิธีการฝึกอบรมอาจจำแนกได้หลายวิธี ดังนี้

3. จำแนกตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้รับการอบรม เช่น หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานระดับต้น หลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้น หลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง

3.1 จำแนกตามลักษณะงานหรือตำแหน่งงาน เช่น หลักสูตรเจ้าหน้าที่การเงิน หลักสูตรพนักงานธุรการ หลักสูตรพนักงานบุคคล

3.2 จำแนกตามช่วงเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ หลักสูตรการอบรมระหว่างการทำงานหรือระหว่างดำรงตำแหน่ง

3.3 จำแนกตามเนื้อหาสาระหรือหัวข้อวิชา เช่น หลักสูตรการจัดทำงบประมาณ แนวใหม่ หลักสูตรการใช้โปรแกรม SPSS หลักสูตรภาษาอังกฤษ

3.4 จำแนกตามผู้รับผิดชอบการจัดฝึกอบรม คือ องค์กรเป็นผู้รับผิดชอบเองหรือการจัดส่งบุคคล หรือกลุ่มบุคคลขององค์กรไปเข้ารับการอบรมในหลักสูตรหรือหัวข้อที่สถาบันหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด

4. การสอนงาน หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ถูกต้อง โดยหัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงทำหน้าที่ ผู้สอนและพนักงานใหม่หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้เรียน

5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หรือการย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้มีโอกาสเรียนรู้งานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น มีโอกาสได้รับความรู้ ความเข้าใจและมีประสบการณ์ มีทักษะในการปฏิบัติด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น

6. การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาอาชีพ มีลักษณะใกล้เคียงกับการกำหนดกลุ่มของงาน หรือตำแหน่งที่ใช้สำหรับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โดยเน้นกลุ่มของงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กันและเป็นงานหรือตำแหน่งที่ยากและสูงขึ้น ส่วนการพัฒนาอาชีพจะเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรจะเปิดโอกาส และให้การสนับสนุน ให้การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะให้กับบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

7. การสนับสนุนการพัฒนาคณะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดสถานะแวดล้อม อาคารสถานที่ พร้อมทั้งสื่อ โสตทัศนูปกรณ์ หรือระบบสารสนเทศ รวมทั้งการจัดหลักสูตรตามความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้สนใจ เพื่อเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถใช้ช่วงเวลาหยุดพัก หรือในเวลาปฏิบัติงานที่สามารถปลีกตัวจากงานในหน้าที่ ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร สิ่งพิมพ์ สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ และระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ หรือแสดงความจำนงค์ให้องค์กรจัดให้มีหลักสูตรต่าง ๆ ตามความสนใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น การจัดให้มีห้องสมุด จัดให้มีการเรียนการสอน ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น การจัดอบรมหลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพ การพูด การเขียน เทคนิคการนำเสนอเรื่องที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสนใจของบุคคล ประโยชน์ที่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะได้รับ และประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและประโยชน์ต่อองค์กร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กัญญา ไกรจะบก (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว โดยเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 149 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
2. การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการพัฒนาด้วยตนเองและการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวิทย์ บัวบาน (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม โดยการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรครูจำแนกตามระดับตำแหน่งและวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม จำนวน 86 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม ใน 9 ด้าน คือ การฝึกอบรมสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ การประชุมพิเศษ การประชุมการศึกษาคุณานอกสถานที่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ โดยรวมและรายด้านมีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม ใน 9 ด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการประชุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)
3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม ใน 9 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

มอนดี้ (Mondy, 1999) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน

จกกลน์ ชุตินาเทวินทร์ (2542, หน้า 1) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงานและสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 210 - 223) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, หน้า 66) กล่าวว่า การฝึกอบรมถือเป็นมาตรการสำคัญ ต่อจากการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณค่าพนักงานให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะที่ตรงกับงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพพนักงานให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานสูงขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าทุกองค์กร ในทุกระดับของหน่วยการผลิตเห็นความสำคัญและจัดการฝึกอบรมกันอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง จะส่งผลอย่างใหญ่หลวงในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ

ศุภชัย ขาวะประภาส (2548, หน้า 182) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ในแง่ขององค์การแล้วการฝึกอบรมมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคคลในระดับปฏิบัติหรือหัวหน้างาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 147) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมสำคัญด้านทรัพยากรบุคคลที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ในการปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมที่องค์การต้องการและสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การ

ความสำคัญของการฝึกอบรมช่วยให้ผู้คนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ดังนี้

โบ๊ค และ ทอมสัน (Boak & Thompson, 1998) ได้แสดงทัศนะว่า การฝึกอบรมนอกจากจะได้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิควิชาการ และความเข้าใจของชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปัญหาของความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจกัน ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาของทัศนคติ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการอบรม โดยเทคนิคการอบรมที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดการหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี จะสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ได้ ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยตรง

ลีโอพอลด์, แฮร์ริส และวัตสัน (Leopold, Harris & Watson, 1999, p. 219) กล่าวว่า การฝึกอบรมสามารถช่วยให้ผู้คนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวกับความมั่นคงขององค์กร
 2. เพื่อให้บรรลุผลส่วนตัวภายในองค์กร
 3. ช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และรับมือได้ดีกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 132 - 133) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการฝึกอบรม ดังนี้
1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
 2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด
 3. การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน
 4. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน
 5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของงาน

ศุภชัย ขาวะประภาส (2548, หน้า 183) กล่าวว่า การจัดการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์กร โดยปกติ เป้าหมายของการฝึกอบรมได้แก่

1. การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละระดับ
2. การให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
3. การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม
4. การลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุและการสูญเสียในการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาระบบงาน ระบบบริหาร และพัฒนาองค์กรโดยรวม
6. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บทบาท ภารกิจขององค์กร
7. การฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เทคนิค วิทยาการสมัยใหม่ ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร

จากความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือระดับความสามารถของบุคลากร ในองค์กรทั้งด้าน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติเพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. กระบวนการในการฝึกอบรม

เดสเลอร์ (Dessler, 1999, p. 251) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนา ว่ามี 5 ขั้นตอน (Five - Step Training and Development Process) ได้แก่

1. วิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) โดยระบุทักษะที่จำเป็นที่จะต้องปรับปรุง ในการปฏิบัติงานหรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ
2. ออกแบบเนื้อหาและการสอน (Instructional Design) ประกอบด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) วิธีการ (Method) สื่อ (Media) กิจกรรม (Activities) แบบฝึกหัด (Exercises) และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำเป็นหลักสูตรและแผนการดำเนินงาน
3. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validation) เป็นการฝึกซ้อม ทดสอบ แนะนำและชี้แจง การฝึกอบรมต่อตัวแทนเจ้าหน้าที่ ทบทวนแก้ไขปรับปรุงโดยใช้ผลจากการนำร่องเพื่อให้แน่ใจ ในประสิทธิภาพของแผนการดำเนินงานหรือโปรแกรมการฝึกอบรม
4. นำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการดำเนินงาน

5. ประเมินผลและติดตาม (Evaluation and Follow up) ใช้เครื่องมือในการวัดผลสะท้อนกลับหรือการทดสอบก่อน - หลัง เพื่อวัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้าง โดยมีแนวทางในการประเมินผล เช่น การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ที่มีต่อการฝึกอบรม การประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์ (Result) ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

จาคอร์ป (Jacobs, 2003, pp. 12 - 16) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือรูปแบบของการฝึกอบรมในหน่วยงานซึ่งอาศัยโครงสร้างเป็นฐาน (Structured On - the - Job Training หรือ S - OJT) หมายถึงกระบวนการในการวางแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะของงานแต่ละหน่วย โดยการฝึกอบรมพนักงานภายในหน่วยงานหรือใกล้ ๆ กับหน่วยที่ปฏิบัติงาน โดย S - OJT มี 4 รูปแบบคือ 1) มีผลการฝึกอบรมที่เชื่อถือได้และทำนายได้ 2) สามารถนำผลการฝึกอบรมมาพัฒนางานแต่ละหน่วยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ 3) เน้นการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้สอนกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติอย่างเต็มที่และ 4) เนื้อหาการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และเน้นการฝึกปฏิบัติจริง โดยองค์ประกอบของการฝึกอบรมดังนี้

1. ปัจจัยตัวป้อน (Training Input) ประกอบไปด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่ฝึกอบรมในหน่วยปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง และเนื้อหาขององค์กร และเทคโนโลยีการสื่อสารที่อาจจำเป็นต้องใช้เพื่อให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับงานของแต่ละหน่วย

2. กระบวนการฝึกอบรม (Training Process) กระบวนการฝึกอบรมของ S - OJT ผู้ฝึกอบรมจะส่งคู่มือการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเนื้อหาของการฝึกอบรม การกระทำของผู้ฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วย การแสดงออกถึงความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การจัดส่งคู่มือการฝึกอบรมไปให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการแสดงออกของผู้ฝึกอบรมเพื่อตอบย้ำว่าเจ้าหน้าที่ได้เกิดการเรียนรู้แล้ว

3. ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม (Training Outcomes) ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานของปัจจัยตัวป้อนในระหว่างการฝึกอบรม ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมจะสะท้อนผ่านทางผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกถึงความสามารถดังต่อไปนี้

3.1 แสดงออกถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

3.2 สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่มาตรฐานของงานกำหนด

3.3 บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาตามที่ตนได้ตั้งใจไว้

ซิสตัน, แกรี (2545, หน้า 21 - 24) ได้กล่าวถึง วิธีการและกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันไปอย่างเป็นธรรมชาติ ดังนี้

1. เตรียมพร้อมสำหรับการฝึกหัดพนักงาน เมื่อได้รับมอบหมายให้ไปฝึกหัดพนักงาน ผู้สอนจะต้องเตรียมพร้อม โดยทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่จะพูดจะสอน และกำหนดว่าจะทำอย่างไรจึงจะสาธิตกระบวนการทำงานที่ถูกต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
2. เปิดชั้นเรียน เมื่อผู้รับการฝึกอบรมมาถึงทั้งสองฝ่ายจะใช้เวลาเล็กน้อยในการทำความรู้จักกัน จากนั้นผู้สอนก็จะกล่าวถึงเรื่องที่จะเรียน และอธิบายถึงความสำคัญของเรื่องนั้น นอกจากนี้ผู้สอนก็อาจสอบถามว่า ผู้รับการฝึกอบรมรู้อะไรมาบ้างแล้ว เพราะสิ่งนี้อาจทำให้ผู้สอนรู้ว่าควรเริ่มสอนที่เรื่องใด
3. นำเสนอเนื้อหาสาระ ผู้สอนจะอธิบายและแสดงวิธีการทำงานให้ดูอย่างละเอียดรอบคอบ โดยในระหว่างนี้ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องให้ความสนใจ และสอบถามสิ่งที่ตนสงสัย ส่วนผู้สอนก็ต้องคอยหยุดเป็นช่วง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหาสาระอัดแน่นมากเกินไป และผู้รับการฝึกอบรมจะได้มีเวลาทำความเข้าใจในสิ่งที่สอนไป
4. การฝึกทักษะ กระทำได้โดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้ให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกทักษะและประเมินผลมักเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันโดยในขณะที่ผู้รับการฝึกอบรมแสดงวิธีการทำงาน ผู้สอนก็อาจถามหรือให้ผู้รับการฝึกอบรมอธิบายแต่ละขั้นตอน พร้อมกับสังเกตการทำงาน/ คำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจ/ ทำได้ถูกต้องแล้ว ในขณะเดียวกันผู้สอนก็จะให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะตอนที่ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติได้ดี เมื่อสิ้นสุดการทดลองปฏิบัติครั้งแรกผู้สอนจะอธิบายให้คำแนะนำ และแสดงให้ผู้รับการฝึกอบรมเห็นว่าเขาจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้อย่างไร จากนั้นจึงให้ฝึกปฏิบัติซ้ำเพื่อที่ผู้รับการฝึกอบรมจะได้พัฒนามากขึ้น กระบวนการนี้จะดำเนินไปจนกว่าผู้สอนจะมั่นใจว่า ผู้รับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างถูกต้องแล้ว

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, หน้า 66) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรม จำนวน 3 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินความต้องการฝึกอบรม หรือการแสวงหาความต้องการของการฝึกอบรม
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การประเมินผล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 147) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การดำเนินการ การควบคุม และการประเมินผลว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดทำได้รับผลตามความต้องการอย่างไร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถพัฒนาให้โครงการฝึกอบรมเกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสูงสุด

จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 21) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมมีกระบวนการรวมทั้งเทคนิคที่ใช้ในการอบรม มีดังต่อไปนี้

1. ความจำเป็นในการอบรม (Training Needs) เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบของหลักสูตร ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องมีการประเมินความจำเป็นในการอบรมก่อนเสมอ เพื่อประกันว่าการอบรมที่จัดขึ้นตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรม
2. การออกแบบหลักสูตร (Course Design) ซึ่งในการออกแบบหลักสูตรอบรมจะต้องคำนึงถึงส่วนสำคัญของหลักสูตร อาทิ เนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์และกิจกรรม กระบวนการสอน เวลาที่จัดสรรให้ในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการจัดฝึกอบรม
3. กำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) ซึ่งจะเกี่ยวข้องและขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการอบรม และวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการอย่างไร มีลักษณะพึงประสงค์อะไรที่ต้องการจะให้บรรลุหลังจากการฝึกอบรมนั้น ๆ หรือต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านใดบ้าง
4. กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดวิธีการอบรม ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่มีต่อผู้เข้าร่วมอบรมด้วยกัน หรือพฤติกรรมของวิทยากรที่มีต่อผู้เข้าร่วมอบรม ตัวอย่างเช่นในการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรม (Learner - Centered) และเน้นการแสดงออกและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรม เป็นต้น
5. วิธีการอบรม (Methodology) จะเป็นตัวกำหนดการถ่ายทอดความรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งในเรื่องของแนวความคิด ความรู้ และทักษะ ขณะเดียวกันก็จะเกี่ยวข้องโยงไปถึงการกำหนดสื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการอบรม
6. เนื้อหาวิชา (Contents) ซึ่งก็คือหัวข้อวิชาหลัก (Topics) ที่จะบรรจุลงในหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ
7. พฤติกรรม (Behavior) ในที่นี้หมายถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมอบรมที่สามารถสังเกตได้ หรือวัดได้ อันจะหมายรวมถึง ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ และความรู้สึกต่าง ๆ

วิชัช โสสุวรรณจินดา (2544, หน้า 52) ได้กล่าวถึงวิธีการในการฝึกอบรมในงาน ดังนี้

1. หัวหน้างานควรกำหนดเวลาว่างของตนเอง เพื่อเตรียมงานที่จะมอบหมายให้พนักงานไปปฏิบัติ เช่น อาจมาถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงาน 30 นาที และควรมีเวลาที่แน่นอนสำหรับให้พนักงานเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาด้วย

2. งานที่มอบหมายให้พนักงานทำนั้น หัวหน้างานควรได้รู้และปฏิบัติงานนั้นแล้วทุกขั้นตอน และเมื่อมอบหมายงานให้พนักงาน ควรชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน และมาตรฐานของงานอย่างชัดเจน

3. การติดต่อสื่อสารกับพนักงานควรทำด้วยความจริงใจ รับฟังปัญหาของพนักงาน เพื่อการชี้แนะอย่างถูกต้อง อย่าทำตนเป็นคนที่มั่งมีงานยุ่งมากจนพนักงานไม่กล้าเข้าขอคำปรึกษา

4. การมอบหมายงานแก่พนักงานผู้ใด หัวหน้างานควรต้องทราบขีดความสามารถของพนักงานผู้นั้นก่อน และมอบหมายงานให้ตรงกับระดับความสามารถของพนักงาน

5. เมื่อพนักงานเข้ามาขอคำปรึกษา หัวหน้างานควรใช้เป็นโอกาสให้พนักงานทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ของงาน และคิดตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง แทนที่หัวหน้างานจะเป็นผู้ให้คำตอบโดยตรง ซึ่งพนักงานก็ไม่เข้าใจว่าคำตอบนั้นได้มาอย่างไร

6. เป้าหมายในการทำงานนั้น หัวหน้างานต้องเน้นเป้าหมายทั้ง 3 ด้าน ทั้งในด้านคุณภาพ (Quality) กำหนดการส่งมอบ (Delivery) และต้นทุน (Cost) เพื่อให้พนักงานมองปัญหาอย่างรอบด้านด้วย

7. ในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยชี้แนะที่ละจุด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และไม่เกิดความเสียหาย หากหัวหน้างานปล่อยให้พนักงานคิดเองทำเองทั้งหมด โอกาสที่จะผิดพลาดย่อมมีมาก

8. หัวหน้างานควรมีตารางควบคุมการทำงานประจำวัน และการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อจะได้สามารถสนับสนุนแนะนำสอนงานแก่พนักงานได้ในเวลาที่เหมาะสม ในบางกรณี หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยพนักงานในการขจัดปัญหาที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

9. หัวหน้างานควรทำตนเหมือนหัวหน้าทีมที่ต้องดึงความสามารถของลูกทีมแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และประสานงานในทีมให้มุ่งสู่ความสำเร็จให้ได้

10. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญควรมีการจดบันทึกรวบรวมเป็นเอกสารและมีการปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา เพื่อเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้เรียนรู้ โดยอย่าให้ความรู้แน่นหนาไปกับพนักงานที่ต้องโยกย้าย หรือเปลี่ยนงานไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วย

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ

1. เนื้อหา (Content) การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
2. การคัดเลือก (Recruitment) การรับสมัครหรือคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม (Training) ตามเนื้อหาและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้
4. การประเมินผล (Assessment) ได้แก่ การประเมินความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่ได้จากการฝึกอบรม
5. การให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) การสนับสนุนแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจและเกิดการกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต่อไป

ทั้งนี้หากจะทำให้กระบวนการของการอบรมโดยรวมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก็ต้องอาศัยการวิจัยเข้ามาช่วย โดยอาศัยข้อมูลจากการทำบันทึกเอกสารในระหว่างการอบรม รวมทั้งการประเมินผลในแต่ละช่วงของการอบรม และนำผลจากการค้นคว้ามาใช้ในการพัฒนาการอบรมให้ถูกต้องเหมาะสม เกิดนวัตกรรมในการอบรม และเกิดความสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ ตามขั้นตอน เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และบรรลุตามเป้าหมายขององค์การต่อไป

3. วิธีการในการฝึกอบรม

แฮริส (Harris, 1997, pp. 310 - 321) กล่าวว่าวิธีการฝึกอบรม จำแนกได้เป็น

1. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน คือการสอนแบบตัวต่อตัว การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน
2. การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ ใช้วิธีการบรรยาย วิดีโอเทป ฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ ใช้เครื่องมือจำลองและสรุปด้วยวิธีการเพิ่มเติมบางอย่าง

วิลสัน (Wilson, 2000, pp. 1 - 11) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมว่ามีทั้งหมด 34 วิธีคือ

- 1) กลุ่มเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 2) Action Maze 3) การระดมความคิด 4) สถานการณ์จำลองแบบเกมส์ทางธุรกิจ 5) Buzz Groups 6) ศึกษากรณีตัวอย่าง 7) ซีดีรอม 8) การฝึกอบรมโดยใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 9) การประชุมทางคอมพิวเตอร์/ กลุ่มข่าวสาร 10) ค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 11) การอภิปราย 12) Fish Bowl Exercises 13) การสอน 14) แบบฝึกหัด 15) แบบฝึกหัดที่ได้มาจากประสบการณ์ 16) ฟลิ้มและวิดีโอ 17) In - tray Methods 18) ห้องปฏิบัติการทางภาษา 19) การบรรยาย 20) การประชุมโดยใช้สื่อผสมและวิดีโอ 21) การประชุมอภิปรายแบบเปิดกว้าง 22) โครงการการพัฒนานอกสถานที่ 23) โครงการ 24) Prompt List 25) การกระจายเสียง/ แพร่ภาพทางวิทยุและโทรทัศน์ 26) บทบาทสมมติ 27) การสลับบทบาท 28) การเรียนรู้/ การอ่านด้วย

จัดการตนเอง 29) แบบจำลอง 30) กลุ่มศึกษา 31) จัดตั้งเป็นองค์กรเฉพาะ 32) T - Group Training 33) การฝึกอบรมในสภาพเสมือนจริง 34) Web - Based Learning

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 162 - 166) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On - the - Job Training) เป็นการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานและให้พนักงานทำงานภายใต้การควบคุมของผู้ฝึกอบรม โดยจะมอบหมายให้พนักงานใหม่เรียนรู้ประสบการณ์จากพนักงานเดิมหรือหัวหน้างานซึ่งทำหน้าที่สอนงานให้
2. วิธีสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการปฏิบัติขณะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะสอนการทำงานแบบตัวต่อตัว การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาการจัดการในการปฏิบัติงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการให้คำแนะนำและจูงใจผู้ฝึกหัดงานให้แก้ปัญหาในการทำงาน
3. การหมุนเวียน (Job Rotation) เป็นการฝึกอบรมที่พนักงานมักเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมด้านการจัดการ (Management Trainee) จะเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งตามช่วงเวลาที่วางแผนไว้ เป็นเทคนิคการสอนงานขณะปฏิบัติงานอีกแบบหนึ่ง
4. วิธีการบรรยาย (Lectures) เป็นการสื่อสารที่ผู้สอนใช้ในการนำเสนอข้อมูลแก่พนักงาน โดยใช้วิธีการพูดเป็นส่วนใหญ่ และเป็นวิธีการที่รวดเร็วและง่ายในการให้ความรู้แก่ผู้เข้าฝึกอบรมกลุ่มใหญ่
5. เทคนิคการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ (Audiovisual Techniques) เป็นการใช้สื่อต่าง ๆ ประกอบการฝึกอบรม เช่น ภาพยนตร์ โทรทัศน์วงจรปิด เทปวิทยุ วิดีโอ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพมากและได้รับการใช้อย่างกว้างขวาง
6. การฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) เป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การประชุมทางไกล โดยใช้คอมพิวเตอร์ซึ่งต่างคนต่างมีจอภาพคอมพิวเตอร์ที่สามารถมองเห็นกันได้ มีลักษณะและการฝึกอบรมเป็นระบบเครือข่าย
7. การใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning) เป็นเทคนิคการแนะนำผู้เรียนโดยไม่ต้องใช้ผู้สอน แต่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
8. การอบรมโดยสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated Training) เป็นการฝึกอบรมในสภาพแวดล้อมที่จำลองขึ้น ซึ่งเป็นการฝึกอบรมเสมือนจริงนอกการปฏิบัติงาน (Off the Job) เป้าหมายคือให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกการปฏิบัติงานจริงโดยไม่ใช้การฝึกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าพนักงานฝึกจริงขณะปฏิบัติงานจะเสียค่าใช้จ่ายสูงหรือมีอันตราย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เกี่ยวกับความปลอดภัย เช่น นักบิน

9. การฝึกอบรมโดยอาศัยพื้นฐานคอมพิวเตอร์ (Computer - Based Training) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้ระบบฐานคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มความรู้หรือทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้วิธีการทำงานและการสอนมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยสามารถใช้เทคโนโลยีการโต้ตอบ (Interactive) และสามารถลดเวลาการเรียนรู้ได้ประมาณ 50% รวมทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการฝึกอบรมได้

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2532, หน้า 5) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัด เฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำให้หน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกปฏิบัติ ของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไว้แล้ว

2. การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน เช่นกรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการจัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้ โสตทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

3. การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 94 - 96) ใช้วิธีการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 14 วิธีคือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การอภิปราย 3) การสนทนากลุ่ม 4) การบรรยาย 5) กลุ่มสัมพันธ์ 6) การสัมมนา 7) การประชุมแบบมีส่วนร่วม 8) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 9) การแสดงบทบาทสมมติ 10) การฝึกปฏิบัติ 11) การฝึกปฏิบัติงานจริง 12) กรณีศึกษา 13) การศึกษาดูงาน 14) วิธีการเรียนรู้อื่น ๆ

4. การประเมินผลการฝึกอบรม

จงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 235) กล่าวว่า รูปแบบของการประเมินผลจะถูกระบุเอาไว้แล้วในขั้นตอนของการออกแบบหลักสูตรว่าจะมีขั้นตอนละเอียดและลงลึกหรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติการได้ทันที เช่น จะจัดให้มีการประเมินพฤติกรรมเมื่อแรกเข้าอบรม (Entry Behavior) และพฤติกรรมหลังการอบรม (Exit Behavior) หรือไม่ เพื่อเปรียบเทียบกัน โดยใช้แบบทดสอบก่อนอบรม (Pre - test) และแบบทดสอบหลังอบรม (Post - test) นอกจากนี้ การประเมินผลหลังการอบรมสิ้นสุด (Final Evaluation) จะประเมินส่วนใดบ้าง เช่น จะประเมินเฉพาะเนื้อหาการอบรม ประเมินกระบวนการ หรือจะประเมินการสอนของวิทยากร หรือจะประเมินเฉพาะโครงการอบรมในภาพรวม ซึ่งจะเป็นการประเมินโดยรวมทุกส่วน ทั้งเนื้อหาวิชาการ รวมทั้งการบริหารจัดการด้วย ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ตัวผู้เข้าอบรมก็จะช่วยเป็นข้อมูลย้อนกลับไปถึงการออกแบบหลักสูตร และเนื้อหาในการอบรม รวมทั้งวิธีการอบรม ส่วนการประเมินการสอนของวิทยากร ก็จะช่วยให้วิทยากรได้ปรับปรุงวิธีการนำเสนอให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการติดตามผลการอบรม (Follow - up) เป็นส่วนที่หน่วยงานหลายหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญ อาจจะเนื่องจากการขาดกำลังคน ขาดงบประมาณ หรือการมองไม่เห็นถึงความจำเป็น ซึ่งการติดตามผลการอบรม จะกระทำภายหลังจากที่ผู้เข้าอบรมกลับเข้าไปทำงานสักระยะหนึ่ง ซึ่งทีมผู้ติดตามประเมินผล และวิทยากร จะร่วมกันกำหนดวิธีการรายละเอียด และกำหนดการที่จะลงไปติดตามผลในพื้นที่ เพื่อจะได้รู้ว่าผู้เข้าอบรมแต่ละคนเมื่อกลับไปปฏิบัติงานแล้วมีความก้าวหน้าในการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานมากน้อย สามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด วิธีการติดตามผลอาจจะกระทำได้หลายวิธี คือถ้าหากเป็นเรื่องทั่วไปไม่เกี่ยวกับทักษะ และภาคปฏิบัติ มวมกายนัก ก็อาจจะมีการติดตามผลโดยการส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ ให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบกลับมา หรืออีกวิธีหนึ่งที่จะปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีกว่าคือการลงไปติดตามผลด้วยตนเอง ซึ่งปกติก็จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ พูดคุยและสังเกตการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติงาน หรือในบางลักษณะที่หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้จัดอบรมให้กับบุคลากรของตนเองที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ การติดตามผลอาจจะทำไปพร้อม ๆ กับการนิเทศงานได้ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยประหยัดงบประมาณ และประหยัดเวลาด้วย

ดวงใจ สุขสารัมภ์ (2549, หน้า 7 - 12) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม ควรจะพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ครอบคลุมกระบวนการฝึกอบรมทั้งระบบ มิใช่จะสนใจเฉพาะเพียงผลที่ได้จากกระบวนการฝึกอบรมหรือ Outputs (เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม) เท่านั้น ดังนั้นวิธีการที่ใช้ในการประเมิน จึงน่าจะมีความหลากหลายตั้งแต่วิธีการธรรมดาสามัญ ไปจนถึงเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน ข้อมูลที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินมาจากวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมรวมกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการแล้วสรุปเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ขั้นที่ 2 จัดวางแผนการประเมิน ในขั้นนี้เป็นการนำวัตถุประสงค์ของการประเมินผล มากำหนดเป็นแผนการประเมิน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดประเภทหรือระดับการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน 2) กำหนดคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการทราบ 3) กำหนดแหล่งที่มาของข้อมูล 4) กำหนดช่วงเวลาจัดเก็บข้อมูล 5) กำหนดเทคนิคหรือวิธีการและเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล และ 6) กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 3 จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินปฏิกิริยา เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรม ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งโดยปกติเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นมาเอง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมแบบสอบถามโดยทั่วไป ในการประเมินผลระดับนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 แบบประเมิน โครงการ เป็นแบบสอบถามซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นข้อคำถามแบบปรนัย กล่าวคือ แต่ละข้อคำถามจะมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก โดยเมื่อได้รับข้อมูลหรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่แล้ววิเคราะห์เชิงปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด(Open - Ended) หรือควรจะใช้ให้น้อยที่สุด (อาจไม่เกิน 2 - 3 ข้อ) แต่ควรพยายามกระตุ้นให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อคำถามประเด็นต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ส่วนเนื้อหาหรือประเด็นที่สอบถามควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่ในปัจจุบันหรือของกระบวนการฝึกอบรม (Inputs) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) เช่น

1.1.1 เนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่าง ๆ และวิธีการฝึกอบรม

1.1.2 ความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรม

1.1.3 วิทยากร (หากในโครงการเดียวกันนี้มีการใช้แบบประเมินรายวิชา

เพื่อสอบถามเกี่ยวกับวิทยากรอยู่แล้ว ในแบบประเมินโครงการอาจจะเพียงแต่สอบถามเกี่ยวกับภาพรวมของวิทยากรเท่านั้น)

1.1.4 เอกสารประกอบการอบรม

1.1.5 สถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

1.2 แบบประเมินรายวิชา มักจะนิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยสั้น ๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตอบ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชา

ผู้เข้าอบรมจึงจะต้องตอบแบบสอบถามนี้ในระยะเวลาสั้น ๆ แต่บ่อยครั้ง โดยข้อคำถามมักจะเน้นถึงประเด็นเกี่ยวกับ

- 1.2.1 วิทยาการในแต่ละหัวข้อวิชาต่าง ๆ
- 1.2.2 ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา
- 1.2.3 ความสามารถในการถ่ายทอด
- 1.2.4 การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม
- 1.2.5 การตอบข้อซักถาม
- 1.2.6 การใช้สื่อทัศนูปกรณ์
- 1.2.7 ข้อดี หรือข้อควรปรับปรุงของวิทยากร ฯลฯ
- 1.2.8 ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมคิดว่าตนเองมีเกี่ยวกับ

เนื้อหาวิชานั้น ๆ ทั้งก่อน และหลังการฝึกอบรม

- 1.2.9 ระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา
- 1.2.10 เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้น
- 1.2.11 ประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับ

ของการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ได้แก่ ข้อทดสอบก่อน - หลังการอบรม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมินมักจะต้องพัฒนาขึ้นมาเอง หรือมีฉะนั้นก็ต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำแบบทดสอบโดยขอความร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อทดสอบให้ ส่วนข้อสอบข้อเขียนแบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะ โครงการหรือโครงการ (Assignment) ต่าง ๆ ที่วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัยวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้หรืออาจใช้เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้สอบวัดก็ได้

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน เครื่องมือที่สำคัญซึ่งใช้ใน

ระดับของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานมีเพียง 3 ชนิด คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม แบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติ หรือที่เรียกว่าแบบสอบวัดทัศนคติ และแบบสอบถามเพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรม โดยทั่วไปข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ที่ผู้ผ่านการอบรมแสดงให้เห็นได้ระหว่างก่อนการอบรม และหลังการอบรมเป็นสำคัญ ส่วนแบบสอบวัดทัศนคติที่ใช้ติดตามผลการอบรมนั้นจำเป็นต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาขึ้นหรือใช้แบบสอบวัดที่มีอยู่แล้ว

4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ เครื่องมือที่ใช้ในระดับการประเมินผลลัพธ์โดยรวมของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ผลงานและความก้าวหน้าของผู้ผ่านการอบรมตลอดจนผลรวมที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและองค์กร โดยรวมนอกเหนือจากการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมที่อาจมีการได้เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้นนักวิชาการด้านการพัฒนาบุคคลได้พัฒนาการติดตามผลการอบรมโดยใช้แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม (Participant Action Plan Approach หรือ PAPA) ซึ่งจะทำให้การประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามผลไม่จำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือใด ๆ เพียงแต่ใช้แนวทางของ PAPA เท่านั้น

ทั้งนี้เครื่องมือในการประเมินผลการอบรม ควรจะต้องมีคุณสมบัติที่ดี ได้แก่

1. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถในการวัดสิ่งที่ต้องการจะวัด หรือ ประเมิน ไม่คลาดเคลื่อนเป็นการวัดสิ่งอื่น
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือได้ว่าเมื่อนำเครื่องมือนั้นไปวัดแล้วนำไปวัดอีกก็ครั้งก็ตาม ก็จะได้ผลลัพธ์คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง
3. ความเป็นกลางปราศจากอคติ (Objectivity) หมายถึง การที่จะไม่ลำเอียงหรือมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามไปทางใดทางหนึ่ง
4. ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Practicability) หมายถึง ความสะดวกและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ทั้งในด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความคล่องตัว จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
5. ความง่าย (Simplicity) หมายถึง การง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายในการนำไปใช้งาน และง่ายในการดำเนินการเกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติตามแผน เมื่อได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแล้ว จึงเป็นการลงมือปฏิบัติตามแผน คือ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสอบถามด้วยแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ ตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปรายงานการประเมินผล เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว เป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยนำเอาหลักสถิติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ ก่อนที่จะนำผลการวิเคราะห์ไปเขียนสรุปเป็นรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรมต่อไป โดยอาจจำแนกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือและเทคนิควิธีการประเมินได้ 4 วิธี คือ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบก่อน - หลังการอบรม เป็นการวิเคราะห์ว่าความแตกต่างระหว่างผลการทดสอบก่อนการอบรมกับหลังการอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าคะแนนก่อน - หลังการอบรม มีความแตกต่างกันจริง และได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นจริง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามหรือสัมภาษณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะเป็นการใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามให้เลือกหลายข้อแบบที่สามารถเรียงตามลำดับคะแนนได้เช่นเดียวกับข้อ 1.1 ก็ตาม แต่เนื่องจากข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเชิงทัศนคติหรือความคิดเห็น ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลทั่วไป เมื่อเจนนับความถี่ของข้อมูลที่รวบรวมได้แล้ว จึงต้องทำการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมก่อน - หลังการอบรมของผู้เข้าอบรมว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยการใช้ค่าไค - สแควร์ (Chi - Square) ช่วยในการวิเคราะห์

3. การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม หากทำสำรวจหาข้อมูลด้วยการสอบถามหรือสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามลักษณะเดียวกับแบบต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็สามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเช่นเดียวกัน แต่ถ้าเป็นกรณีทำการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมด้วยวิธีการวิจัยเชิงทดลอง โดยใช้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับว่าเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง 1) กลุ่มสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (เป็นคนละกลุ่มกัน) หรือระหว่าง 2) กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน เช่น เป็นกลุ่มเดียวกันแต่วัดผลก่อนและหลังการอบรม

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการฝึกอบรมแล้ว ผู้ประเมินจะต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการอบรม เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบต่อไป

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

โรเยอร์ (Royer, 2001) ได้ศึกษาระบบพี่เลี้ยงในบริบทของ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On – the - Job Training) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าในกระบวนการของ OJT นั้น การตระหนักถึงสมรรถนะของพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

เบนสัน (Benson, 2002) ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะ: ผลจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทัศนคติและการคงอยู่ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทักษะส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทและการคงอยู่ของพนักงานในระดับปานกลาง ไม่ว่าพนักงานจะได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือไม่ก็ตาม

ลู (Lu, 2003) ได้ศึกษาระบบพี่เลี้ยงกับการเรียนรู้ในที่ทำงานขององค์กรด้านแรงงาน: การทบทวนวรรณคดีและการจัดทำกรณีศึกษา พบว่า ระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบหนึ่งสำหรับ On - the - Job Training และการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นพัฒนาการของบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการจัดทำกรฝึกอบรมในที่ทำงาน (On - the - Job Training) และองค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้ส่งผลกระทบบั้กระบวนการของระบบที่เลี้ยงมีความแตกต่างกัน

เออวิน (Irvin, 2003) ได้ศึกษาทัศนคติของคณงานภาคอุตสาหกรรมในมลรัฐมิสซิสซิปปีเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์และความพึงพอใจต่อการเข้ารับการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า ควรนำการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Learning) มาใช้ในการยกระดับทักษะการทำงานเมื่อพนักงานชอบปฏิบัติงานด้วยคอมพิวเตอร์ พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการใช้คอมพิวเตอร์ และมีประสบการณ์ในการใช้คอมพิวเตอร์มากกว่า 1 ปี

อัลโลอา และคริสตินา (Ulloa & Cristina, 2004) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมในกลุ่มนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมทำให้นักศึกษากลุ่มนี้เกิดการปรับปรุงทักษะการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลกระทบในทางบวกเกี่ยวกับประสิทธิผลจากการทำงานเป็นทีมดังกล่าว

ไพเฟอร์ (Pfeifer, 2004) ได้เปรียบเทียบผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการด้วยวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า จากการทำการศึกษาเปรียบเทียบผลจากการฝึกอบรม 2 วิธีคือ การฝึกอบรมที่นำโดยครูผู้สอน และการฝึกอบรมด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นการสอนทางไกลและการสอนด้วยสื่อออนไลน์ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านวิธีการเรียนรู้หรือการได้มาซึ่งความรู้ นอกจากนี้ผลจากการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นอีกว่าการวัดระดับทักษะและระดับความรู้จากการฝึกอบรมด้วยระบบทางไกลนั้น พบว่า การฝึกอบรมที่นำโดยครูผู้สอนมีประสิทธิภาพมากกว่าการฝึกอบรมด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง

ชมิค (Schmidt, 2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจจากการได้รับ On - the - Job - Training กับความพึงพอใจในงานโดยรวม นอกจากนี้ตัวแปรอื่น ๆ เช่น ระยะเวลาในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และรูปแบบการฝึกอบรม แสดงความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางาน

จำลอง ชูเชิด (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนารัพยากรณนุชย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ได้นำวิธีการในการฝึกอบรมไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหา

อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการด้านการฝึกอบรมมากที่สุด

ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำทฤษฎีเทคนิคการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหาด้านความรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ขาดความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และมีปัญหาด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ขาดการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำแผนและโครงการ

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้ โดยกล่าวถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม 10 วิธี คือ 1) การบรรยาย 2) การอภิปรายเป็นคณะ 3) การระดมสมอง 4) การใช้กรณีศึกษา 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) เกมการบริหาร 7) การสัมมนา 8) สถานการณ์จำลอง 9) การสาธิต 10) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านบริหาร มีความต้องการการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาทีมงานมากที่สุด

ภาติ ภาวะดี (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้เกี่ยวกับวิธีการในการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และต้องการวิธีการฝึกอบรมคือ ศึกษาจากกรณีตัวอย่างและการดูงาน (ร้อยละ 46.63) รองลงมา คือ การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 36.55)

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับบริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ขอนแก่นแหวน ได้นำแนวคิดทฤษฎีกระบวนการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัยซึ่งมี 8 ขั้นตอนคือ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) ตรวจสอบความต้องการ 3) ออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) นำเสนอโครงการฝึกอบรม 5) จัดวางระเบียบในการดำเนินงาน 6) ฝึกอบรม 7) การประเมินผล 8) การติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าหัวหน้าแผนก คือ ผู้บริหารระดับต้น-กลาง ควรได้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงงาน สำหรับวิธีการดำเนินการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกเป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 8 ขั้นตอนดังกล่าว

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในที่ทำงาน และความกระตือรือร้นของคนในทุกระดับ สามารถทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมเป็นมาตรการสำคัญเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะที่ตรงกับงาน โดยมีขั้นตอนการฝึกอบรม จำแนกได้ 3 ขั้นตอนคือ การประเมินความต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล ส่วนวิธีการฝึกอบรม จำแนกได้เป็น การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เช่น การสอนแบบตัวต่อตัว การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ เช่น การบรรยาย จิตโอเทป ฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

องค์การเกิดขึ้นและมีอยู่กันมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง โดยเป็นความพยายามของกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อสร้างความสำเร็จในสิ่งที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นนั้นได้ ดังนั้นองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การว่าสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร รวมทั้งองค์การที่ดีควรมีโครงสร้างอย่างไร เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์การได้อย่างไร ตลอดจนพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้ความร่วมมือ การร่วมทำงานแบบทีม การคิดเชิงรุก และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การแก้ไขความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างจริยธรรมในที่ทำงาน เป็นต้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ก, หน้า 1) ดังนั้นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การ มีข้อบ่งชี้สรุปได้ดังนี้

1. ความหมายเกี่ยวกับองค์การ

ด้าฟท์ (Daft, 2004 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2548, หน้า 1) กล่าวว่าไว้ว่า ทฤษฎีองค์การหมายถึง วิธีการที่จะทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การและพฤติกรรมองค์การ ซึ่งพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นภาพรวมระดับองค์การ มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่อองค์การ โดยเฉพาะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ (Gibson et al., 1997, p. 2) รวมทั้งเป็นการศึกษาค้นหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบุคคล กลุ่มบุคคลและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins, 2001, p. 282)

روبินส์ (Robbins, 1994 อ้างถึงใน ทองใบ สุคซาริ, 2548, หน้า 1) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาโครงสร้างและออกแบบองค์การ ซึ่งเป็นทั้งลักษณะของการพรรณา และการอธิบายเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ขององค์การ โดยพรรณาให้เห็นว่าองค์การออกแบบอย่างไร และจะปรับปรุงองค์การพร้อมกับเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การได้อย่างไร

แสวง รัตนมงคลมาศ (2538, หน้า 43) ได้ให้คำนิยามความหมายขององค์การไว้ว่าเป็นการรวมกลุ่มกัน โดยมีการแบ่งงาน/ คน/ หรือกิจกรรม (Organization is a Collection and Division of Work/ Labour/ Activities) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมอธิบายไว้ว่า แนวความคิดทฤษฎีองค์การนั้น กล่าวไว้ว่า องค์การเมื่อเริ่มจัดระเบียบ จะเริ่มมีความแน่นอนตายตัว (Rigidity) ซึ่งทำให้องค์การมีความเป็นทางการ (Organization Eithuot Man) ต่อมาเริ่มมีการหันมาเน้น ในเรื่องของมนุษย์มากขึ้น เช่น จิตวิทยาองค์การ พฤติกรรมองค์การ มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ จะเห็นว่า องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเป็นการนำเอาศาสตร์มารวมเข้ากับมนุษย์และถือว่าองค์การเป็นส่วนย่อยหรือระบบย่อย (Sub - system) ของสังคม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 55) สรุปความหมายขององค์การว่า หมายถึงการรวมตัวของกลุ่มบุคคลอย่างมีระบบ มีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงานการประสานงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 5) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การไว้ว่าองค์การ คือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้า และร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้ เข้ากันอย่างดีเพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือหลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันได้

สมคิด บางโม (2540, หน้า 14) มีความเห็นว่า องค์การคือ กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2548, หน้า 101) กล่าวว่า องค์การเป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลอย่างมีเป้าหมาย โดยมีโครงสร้าง รูปแบบ ขั้นตอน และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ตลอดจนวิธีการหรือ

แนวปฏิบัติการอยู่ร่วมกันในองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

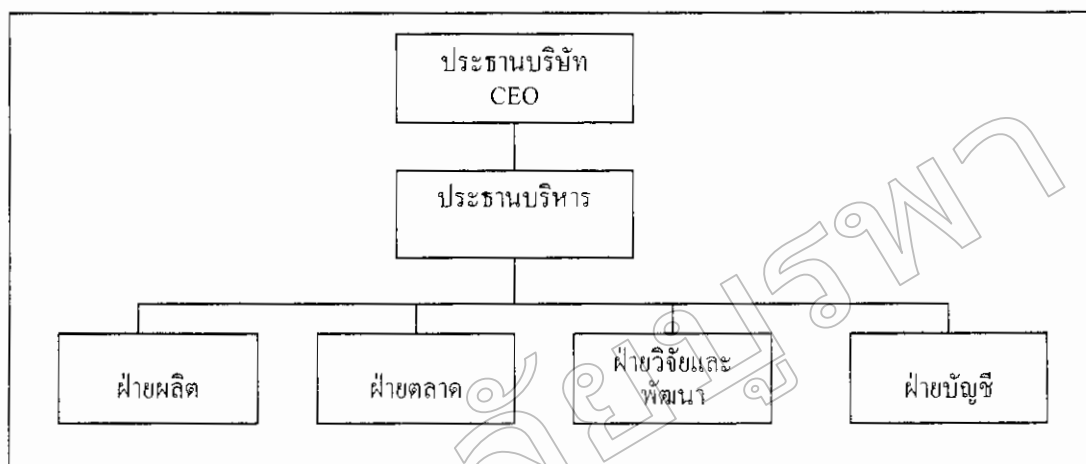
2. โครงสร้างและการออกแบบขององค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการบ่งบอกว่างานขององค์กรจัดแบ่งย่อย จัดรวมกลุ่ม และ ประสานงานกันอย่างไร ในการออกแบบโครงสร้างองค์กร มีองค์ประกอบสำคัญ ที่เกี่ยวข้อง อยู่ 5 ประการ ได้แก่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ค, หน้า 1)

1. ลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specification) ซึ่งบ่งชี้ว่างานสามารถแบ่งออกเป็น งานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างได้มากน้อยอะไรบ้าง
 2. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ซึ่งบ่งชี้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือ กลุ่มว่าอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร และต้องรายงานกับใคร
 3. ขอบเขตการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้าคนหนึ่งจะสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ
 4. การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) ซึ่งบ่งบอกให้ทราบว่า อำนาจในการตัดสินใจอยู่ตรงจุดใดขององค์กร
 5. ความเป็นทางการ (Formalization) ซึ่งบ่งบอกว่าองค์กรเน้นการมีกฎเกณฑ์ระเบียบ ต่าง ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานมากน้อยระดับใด
- ดังนั้นโครงสร้างและการออกแบบองค์กร ส่วนมากเขียนแทนด้วยแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) ซึ่งบ่งบอกถึงวิธีการแบ่งงานขององค์กรออกเป็นงานย่อย ๆ ที่เรียกว่า การแบ่งแผนกงาน (Departmentalization) ซึ่งแบ่งออกได้หลายแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 องค์กรแบบเน้นหน้าที่ (Functional Organization)

โครงสร้างองค์กรแบบเน้นหน้าที่ ชีดหลักการแบ่งออกเป็นแผนกตามลักษณะงานที่ ต้องปฏิบัติโดยงานที่อยู่ในแผนกเดียวกัน จะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่าย วิจัยและพัฒนาและฝ่ายบัญชี เป็นต้น (Greenberg & Baron, 1997, pp. 503 - 542 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ก, หน้า 282)



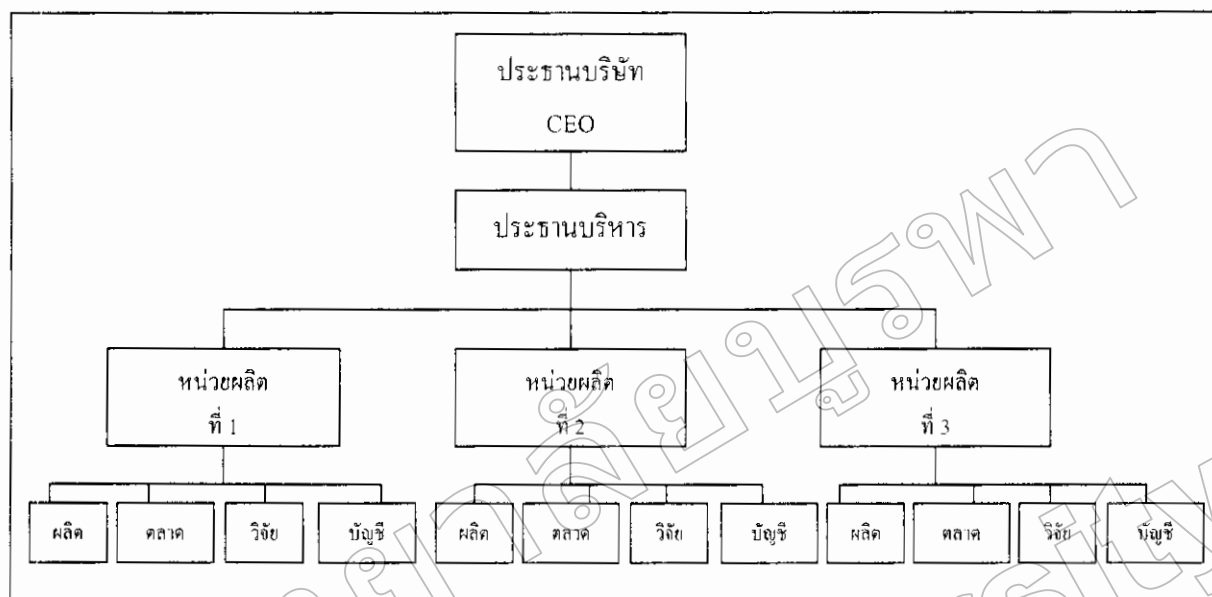
ภาพที่ 15 โครงสร้างองค์การแบบเน้นหน้าที่

ข้อดีขององค์การที่จัดโครงสร้างแบบนี้ได้แก่ การประหยัดทรัพยากรอันเนื่องมาจากความซ้ำซ้อนน้อยลงจึงเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรสูงขึ้น เพราะได้ทำงานเฉพาะด้านตามถนัด ทำให้คุณภาพผลงานสูงเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ส่วนจุดอ่อนได้แก่ การแยกเป็นแผนกจากกัน ทำให้ผู้ทำงานมีมุมมองที่คับแคบเฉพาะหน่วยตนจนมองไม่เห็นภาพรวมขององค์การ ขาดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและมองเห็นโอกาสที่เกิดจากภาวะแวดล้อมภายนอก มีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนกจนขาดความร่วมมือประสานงานที่ดี

2.2 องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product Organization)

เป็นองค์การที่จัดโครงสร้างตามลักษณะผลผลิตหรือฐานการผลิต ทั้งนี้เนื่องจากองค์การต้องขยายฐานการผลิตสินค้าอย่างใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า หรือเพราะบริษัทมองเห็นโอกาสที่ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอย่างอื่น จึงจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์การใหม่ขึ้นรองรับกับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ โดยพยายามให้มีหน่วยงานย่อยภายในที่เน้นการทำงานที่ (Function) แบบเบ็ดเสร็จครบทุกขั้นตอนด้วยตนเอง (Self - Contained - Division) (Greenberg & Baron, 1997, pp. 503 - 542 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ค, หน้า 283)



ภาพที่ 16 โครงสร้างองค์กรแบบเน้นผลผลิต

2.3 องค์กรแบบตารางแมทริกซ์ (Matrix organization)

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบตารางแมทริกซ์ เป็นที่นิยมใช้กว้างขวางในองค์กรต่าง ๆ เช่นมหาวิทยาลัย หน่วยราชการ โรงพยาบาล บริษัทก่อสร้าง บริษัทโฆษณา เป็นต้น โดยมีหลักสำคัญ ก็คือ จัดทำตารางมิติด้านหน้าที่ (Function) กับ มิติด้านผลผลิต (Product) ไขว้กันเป็นตารางขึ้น ดังตัวอย่างการจัดโครงสร้างของคณะบริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัย ดังภาพ (Robbins, 2001, pp.282 - 307 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ค, หน้า 284)

โปรแกรม ภาควิชา	ระดับ ป.ตรี	ระดับ ป.โท	ระดับ ป.เอก	การวิจัย	บริการวิชา การชุมชน	พัฒนางาน บริหารคณะ
บัญชี						
การตลาด						
การเงิน						
คอมพิวเตอร์ธุรกิจ						
ธุรกิจท่องเที่ยว						

ภาพที่ 17 โครงสร้างองค์กรแบบตารางแมทริกซ์

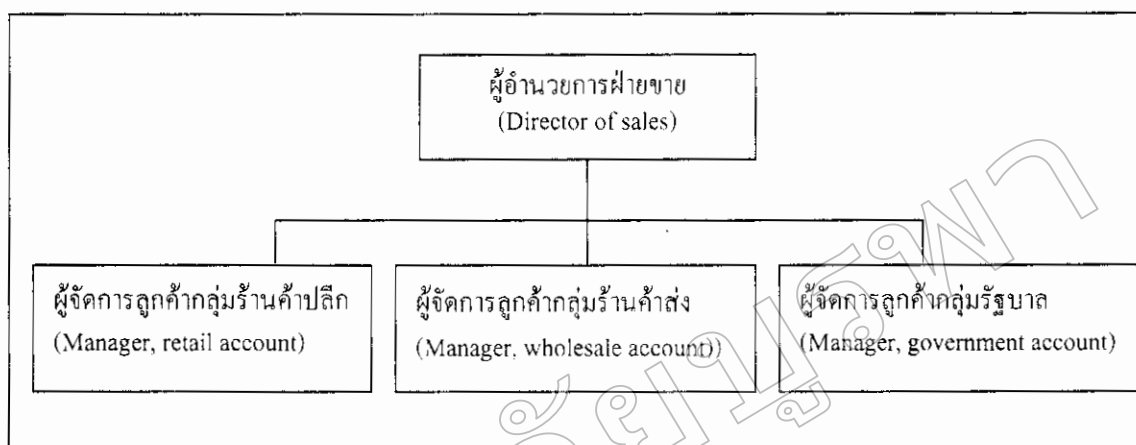
ตารางแมทริกซ์ ประกอบด้วยโครงสร้างตามหน้าที่ (Function) อยู่ในแนวดิ่ง ได้แก่ ภาควิชาบัญชี การตลาด การเงิน คอมพิวเตอร์ธุรกิจ และธุรกิจท่องเที่ยว ผสมกับโครงสร้างเน้นผลผลิต (Product) ในแนวนอน ได้แก่ โปรแกรมผลิตบัณฑิตปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก งานวิจัย งานด้านบริการชุมชน และงานพัฒนาคณะ ดังนั้นจุดเด่นของโครงสร้างแบบแมทริกซ์ ก็คือ การสลายเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) เพราะพนักงานคนหนึ่งจะต้องมีนาย 2 คน คือผู้จัดการแผนกตามหน้าที่ กับผู้จัดการแผนกผลผลิต จึงเป็นสายบังคับบัญชาแบบคู่ (Dual Chain of Command) ตัวอย่างเช่น ศาสตราจารย์สอนวิชาบัญชี ระดับปริญญาตรีจะต้องเกี่ยวข้องกับประธานที่ดูแลโปรแกรมระดับปริญญาตรีและหัวหน้าภาควิชาบัญชีพร้อมกัน

จุดเด่นของโครงสร้างแบบตารางแมทริกซ์ ช่วยให้การประสานงานขององค์กรที่มีความซับซ้อนและมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยการพึ่งพาระหว่างแผนกทำได้ง่ายขึ้น โดยปกติองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีข้อมูลข่าวสารที่ต้องเกี่ยวข้องมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะดำเนินการได้รวดเร็ว ทั้งนี้เพราะยิ่งองค์กรมีความซับซ้อนยิ่งเพิ่มความเป็นราชการมากขึ้น ดังนั้นถ้าปรับโครงสร้างให้เป็นแบบตารางแมทริกซ์ จะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น และการมีสายบังคับบัญชาแบบคู่ของโครงสร้างแมทริกซ์ช่วยลดความรู้สึกรู้สึกปกป้องเฉพาะกลุ่มให้น้อยลง ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อเป้าหมายรวมขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ช่วยให้การใช้ประโยชน์จากความรู้เฉพาะของบุคคลได้มากขึ้น กล่าวคือสามารถใช้ประโยชน์ของทรัพยากรสูงสุดและเกิดประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน

จุดอ่อนของโครงสร้างแบบตารางแมทริกซ์ คือ สร้างความสับสน เกิดข้อขัดแย้งการมีอำนาจสร้างแรงกดดันและความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงานเพราะขาดเอกภาพในการบังคับบัญชานั้นเอง

2.4 องค์กรแบบเน้นตามลูกค้า (Customer Organizations)

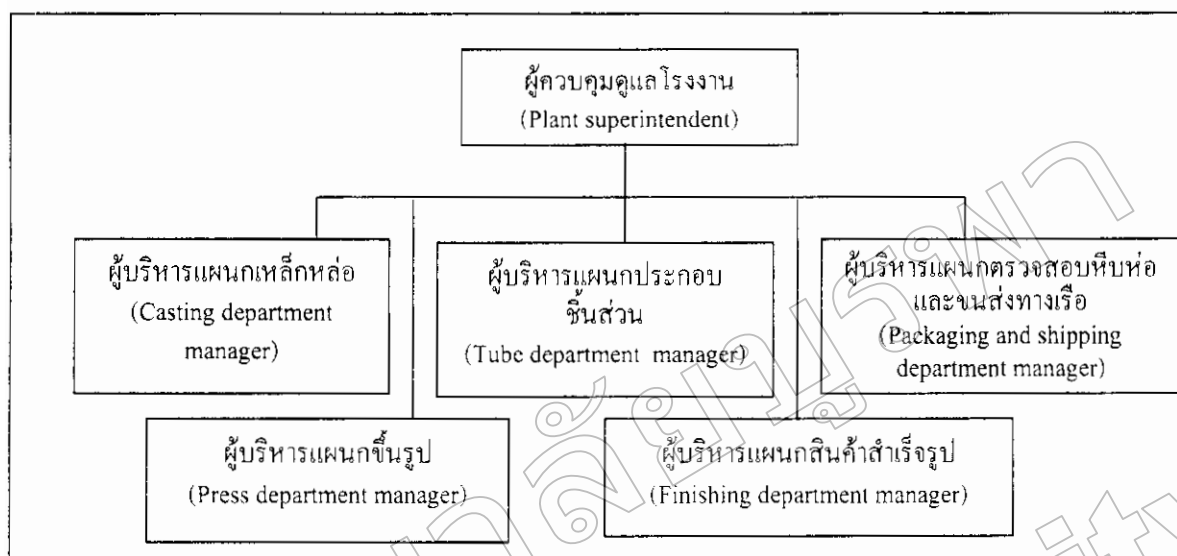
เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรเมื่อต้องการเน้นให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้สินค้าหรือบริการกลุ่มต่าง ๆ การจัดแบ่งแผนกงานแบบนี้ จึงสามารถสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้โดยตรง แต่ก็มีจุดอ่อนในแง่ความสิ้นเปลืองบุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินการ โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนไป ก็อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้ โครงสร้างองค์กรแบบนี้ มีผู้เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีความหมายคล้ายกัน เช่น องค์กรที่เน้นด้านการตลาด (Market Structure Organization) เป็นต้น ตัวอย่างดังภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2543, หน้า 114)



ภาพที่ 18 โครงสร้างองค์กรแบบเน้นตามลูกค้า

2.5 องค์การแบบเน้นกระบวนการ (Process organizations)

เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มกิจกรรมที่มีกระบวนการผลิตที่แตกต่างกัน แต่ดำเนินการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน เหตุที่มีการจัดเช่นนี้เพราะแต่ละขั้นตอนต้องใช้ทักษะความชำนาญของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนเครื่องจักรอุปกรณ์และวิธีการที่แตกต่างกัน ตัวอย่าง เช่น งานต่อทะเบียนรถยนต์ของกรมการขนส่งทางบกจะประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กระบวนการตรวจสอบสภาพรถ โดยหน่วยงานเองหรือมอบให้หน่วยงานเอกชนที่ได้รับการรับรองดำเนินการ (2) กระบวนการออกหลักฐานทะเบียนรถ เช่น สมุดทะเบียนรถ ป้ายวงกลม โดยหน่วยงานของราชการ (3) กระบวนการเก็บค่าธรรมเนียมการต่อทะเบียนรถ โดยหน่วยงานฝ่ายการเงิน เป็นต้น ตัวอย่างการจัดองค์การแบบเน้นกระบวนการของโรงงานอุตสาหกรรม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2543, หน้า 114)

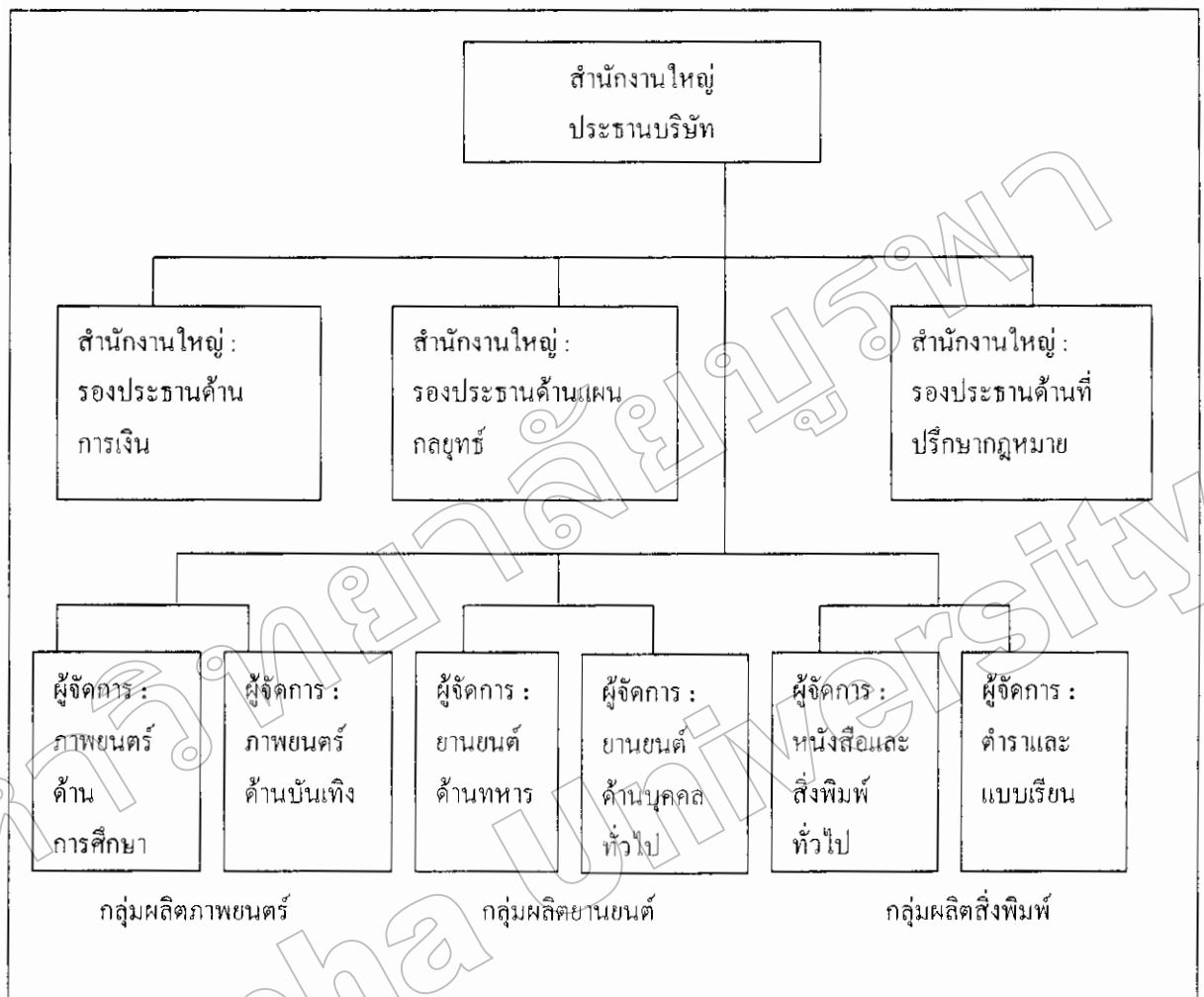


ภาพที่ 19 โครงสร้างองค์การแบบเน้นกระบวนการ

2.6 องค์การแบบลูกผสม (Hybrid form organizations)

เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์การแบบเน้นหน้าที่ก็ดี หรือแบบเน้นผลผลิตก็ดี

ล้วนมีจุดด้อยแต่ขณะเดียวกันต่างก็มีจุดเด่น ดังนั้นรูปแบบองค์การแบบลูกผสม (Hybrid Form) จึงเป็นโครงสร้างที่หลอมรวมจุดเด่นของการจัดองค์การทั้งสองแบบเข้าด้วยกัน กล่าวคือ ภารกิจตามหน้าที่ซึ่งต้องใช้ความเชี่ยวชาญระดับสูงก็จะถูกจัดไว้ที่สำนักงานใหญ่ของบริษัท ส่วนหน่วยงานด้านการผลิตหรือด้านการตลาดที่อยู่ระดับล่างซึ่งอาจอยู่ในที่อื่น แต่สามารถดำเนินกิจกรรมหลักของหน่วยได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนในส่วนที่จำเป็นจากระดับสำนักงานใหญ่ให้ปฏิบัติภารกิจได้ดี และยังคงดำรงความเป็นหน่วยงานแบบเน้นหน้าที่ได้เหมือนเดิม ตัวอย่างโครงสร้างองค์การแบบลูกผสม ปรากฏตามแสดงดังภาพ (Vecchio, 1991, p. 515 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ค)



ภาพที่ 20 โครงสร้างองค์การแบบลูกผสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าองค์การเป็นที่รวมของคนซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีฝ่ายบริหารสูงสุดพิจารณากำหนดทิศทางขององค์การด้วยการระบุเป็นวัตถุประสงค์ จัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ต้องมีแผนและระบบการทำงานซึ่งบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การพัฒนาโครงสร้างองค์การและการวางระบบที่เกี่ยวข้อง กระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ ซึ่งเป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและ การใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้นโครงสร้าง

จึงบ่งบอกถึงรูปแบบซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิองค์กร และหน้าที่ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์กร จุดมุ่งหมายของการมีโครงสร้างองค์กรก็เพื่อให้การสั่งการ และการประสานงานต่อการทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ภาวะผู้นำในองค์กร

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหาร และการจัดองค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชน องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กร เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ ได้ดี ตามทฤษฎีการบริหาร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะละเลยมิได้นั้นก็คือคนหรือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถเป็นทรัพยากรที่หายาก และสมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้ให้ดี ดังนั้นการสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กรจึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ ผู้นำนั้นจะต้องบริหาร 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมี และสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญให้กับองค์กรต่อไป

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

บาร์อน และ กรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg, n.d. อ้างถึงใน มานิต สุทธสกุล, 2546, หน้า 137) ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลผู้หนึ่งใช้อิทธิพลให้กลุ่มคนดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กลุ่มได้ร่วมกันกำหนดขึ้น หรือเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งขึ้น

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงคล้อยแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

เฮาส์ (House, 1996, p. 323) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย เห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์กรยอม

ปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วย การนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์กร ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546, หน้า 4) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย อาจมาจากการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิก โดยมีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

2. ผู้นำกับผู้บริหารอาจแตกต่างกัน ผู้บริหารทุกคนไม่ใช่ผู้นำและผู้นำทุกคน ก็มีไม่ใช่ผู้บริหาร

3. ผู้นำจำเป็นต้องเลือกใช้แบบของอำนาจให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

4. ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาการเป็นผู้นำของตนเองได้ โดยอาจเรียนรู้จากการทำงาน จากคนอื่น จากความผิดพลาดและจากการฝึกอบรม

5. ผู้นำที่ดีนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

มานิต สุทธสกุล (2546, หน้า 138) สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มกับตัวแทนของกลุ่มซึ่งเรียกว่า ผู้นำ โดยมีปฏิสัมพันธ์กันในด้าน การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสื่อสารความ การตัดสินใจ การสั่งการและการควบคุม

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 262) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมคิด บางโม (2546, หน้า 229) สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะกระตุ้นจูงใจ โดยใช้กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในการนำสมาชิกในองค์การให้ดำเนินการหรือปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การตามที่ได้กำหนดไว้

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีนักวิชาการหลายยุคได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานทางการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้หลากหลายทฤษฎี ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎี

ที่ศึกษาแนวทางเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถและลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ซึ่งทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าผู้นำควรมีลักษณะอะไรที่ทำให้มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่มีภาวะความเป็นผู้นำ

สตอกคิลล์ (Stogdill, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, หน้า 46) กล่าวว่า
คุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสถิติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อสารความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุดปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคม

เดวิส (Davis, n.d. อ้างถึงใน ศรีอยุธยา (ตีพิมพ์ใน) อรรถมานะ, 2545, หน้า 257)
สรุปลักษณะที่สำคัญ ซึ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1. ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา ความสามารถในการรับรู้ ตัดต่อสื่อสาร และงูใจบุคคลอื่นด้วย
2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม ผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ต้องทนต่อภาวะกับข้องใจได้สูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีการงูใจภายในและมีแรงขับทางด้านสำเร็จ โดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านการงูใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไป มักจะตอบสนองแรงงูใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัล อันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจะจับต้องได้
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน จึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคม และพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

เฮลลรีเจล และ สโลคัม (Hellriegel & Slocum, n.d. อ้างถึงใน อำนาจ สุนทรวาท, 2547,

หน้า 35) อธิบายเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้สี่ประเภท ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เช่น มีเสน่ห์ ร่างกายแข็งแรง สง่างาม
2. คุณลักษณะทางสังคม เช่น การรู้จักกาลเทศะ ความอดทนอดกลั้น สถานภาพทางสังคม วุฒิภาวะทางอารมณ์
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีอำนาจเหนือคนอื่นหรือชักนำคนอื่นได้
4. คุณลักษณะในตัวเอง เช่น ทักษะในการพูด การวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความรับผิดชอบ

แบร์โรว์ (Barrow, n.d. อ้างถึงใน ทองใบ สุทธทวี, 2548, หน้า 36) เห็นว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง (Originality) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) มีความยืนหยัด (Persistence) มีความรู้ (Knowledge) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย มียุทธวิธีในการทำงาน (Tact) มีความอดทน (Patience) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sympathy)
3. คุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย มีความสูง (Height) มีน้ำหนักมาก (Weight) มีเสน่ห์ (Attractiveness)

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 258) สรุปว่าผู้มีความเป็นผู้นำ คือ ผู้มีคุณลักษณะหรืออุปนิสัยที่เกิดจากบุคลิกภาพ การศึกษา และความรู้สึกลึกซึ้งทางจิตใจที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา เช่น

1. ลักษณะด้านร่างกาย ได้แก่ สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง รูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทางดี และศิลปะการพูด การแสดงออก
2. ลักษณะด้านสติปัญญา ได้แก่ ฉลาด รับรู้ได้เร็ว เก่งทางการใช้ภาษาพูด เขียน มีวิจรรณญาณสูง ตัดสินใจเร็ว ถูกต้องเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ปรับตัวเก่ง กระตือรือร้นฉับไว มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ควบคุมอารมณ์ได้ มีความรับผิดชอบสูง
4. ด้านความสามารถ ได้แก่ สามารถจัดการอย่างเป็นระบบ สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ สามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือ มีความสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะทางสังคม

3.2.2 กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

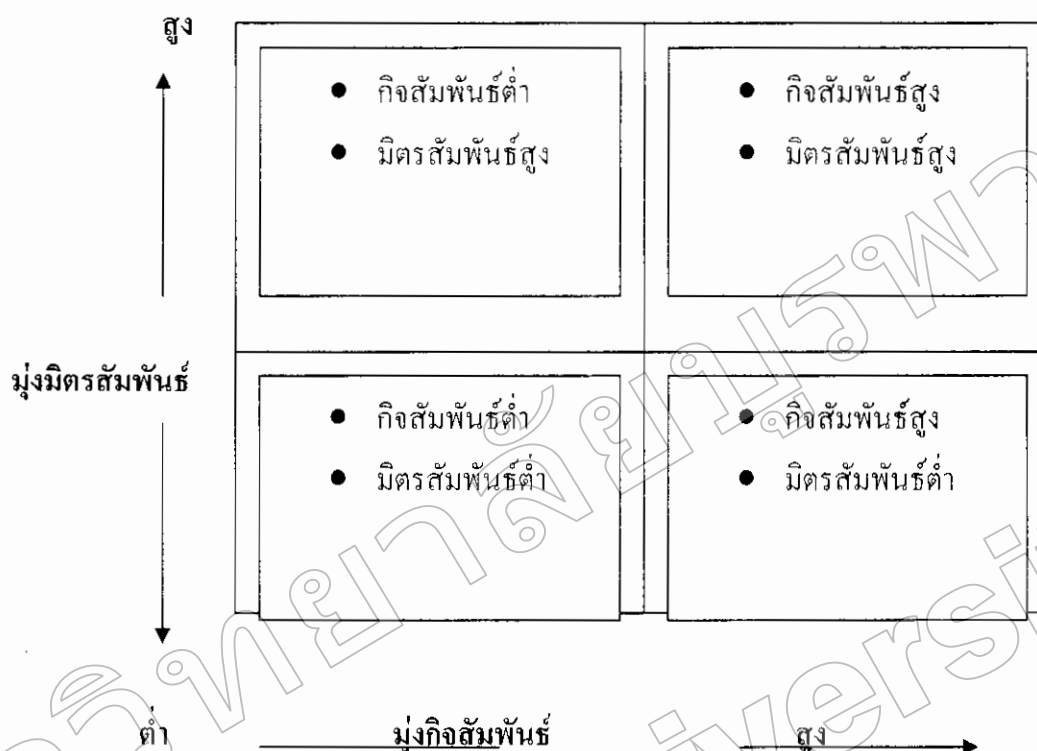
เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ยึดผู้ตามเป็นศูนย์กลาง มีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกฝนคนให้เป็นผู้นำ แนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีว่า ผู้นำต้องมีความผูกพันกับปัจจัย 2 ประการที่แยกออกจากกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จและในขณะเดียวกันต้องทำงานโดยอาศัยพลังของบุคคลที่เขานำทางอยู่ แบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีดังนี้ (สุชาดา นิภานันท์, 2548, หน้า 266)

3.2.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

3.2.2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

3.2.2.3 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้ (DuBrin, 1998, p. 83 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ง)



ภาพที่ 21 แบบของผู้นำ 4 แบบ

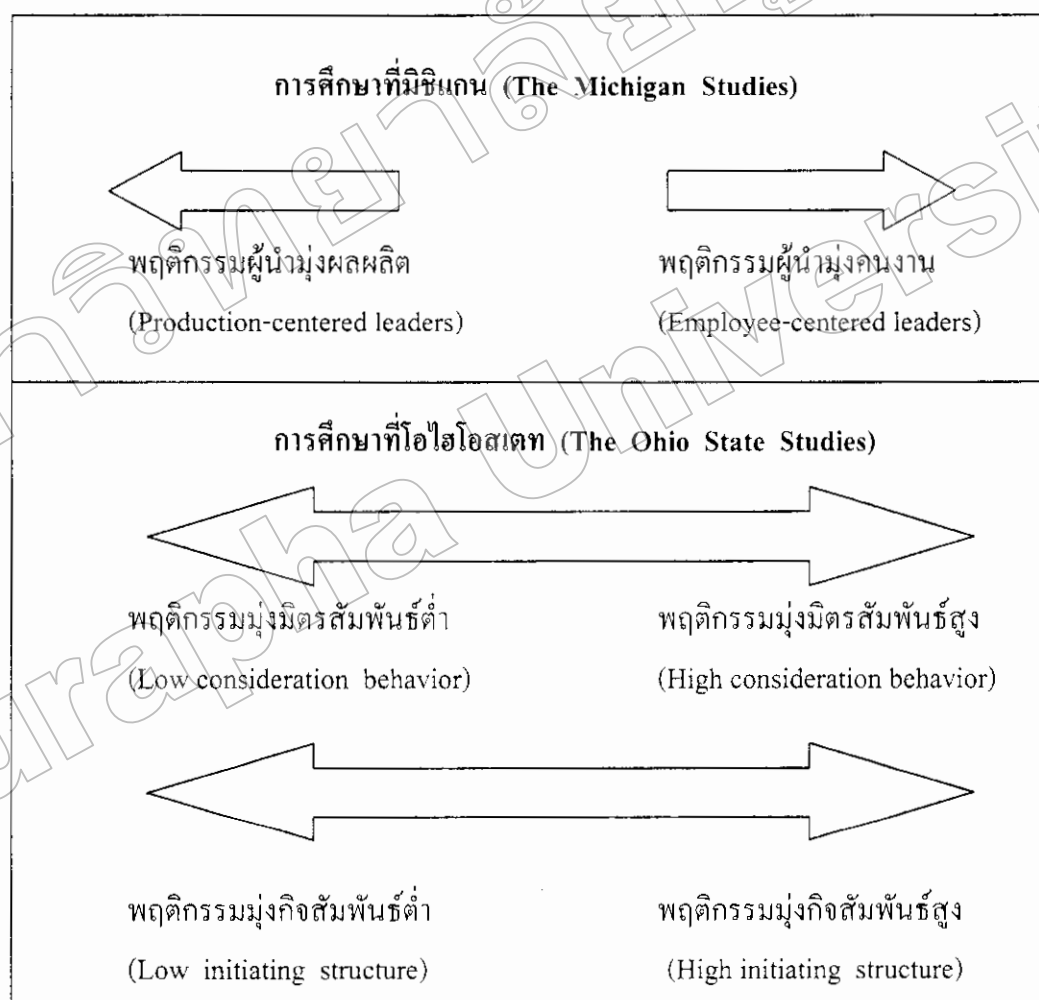
2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production - Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee - Centered Leaders) ดังนี้ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ง)

2.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production - Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee - Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

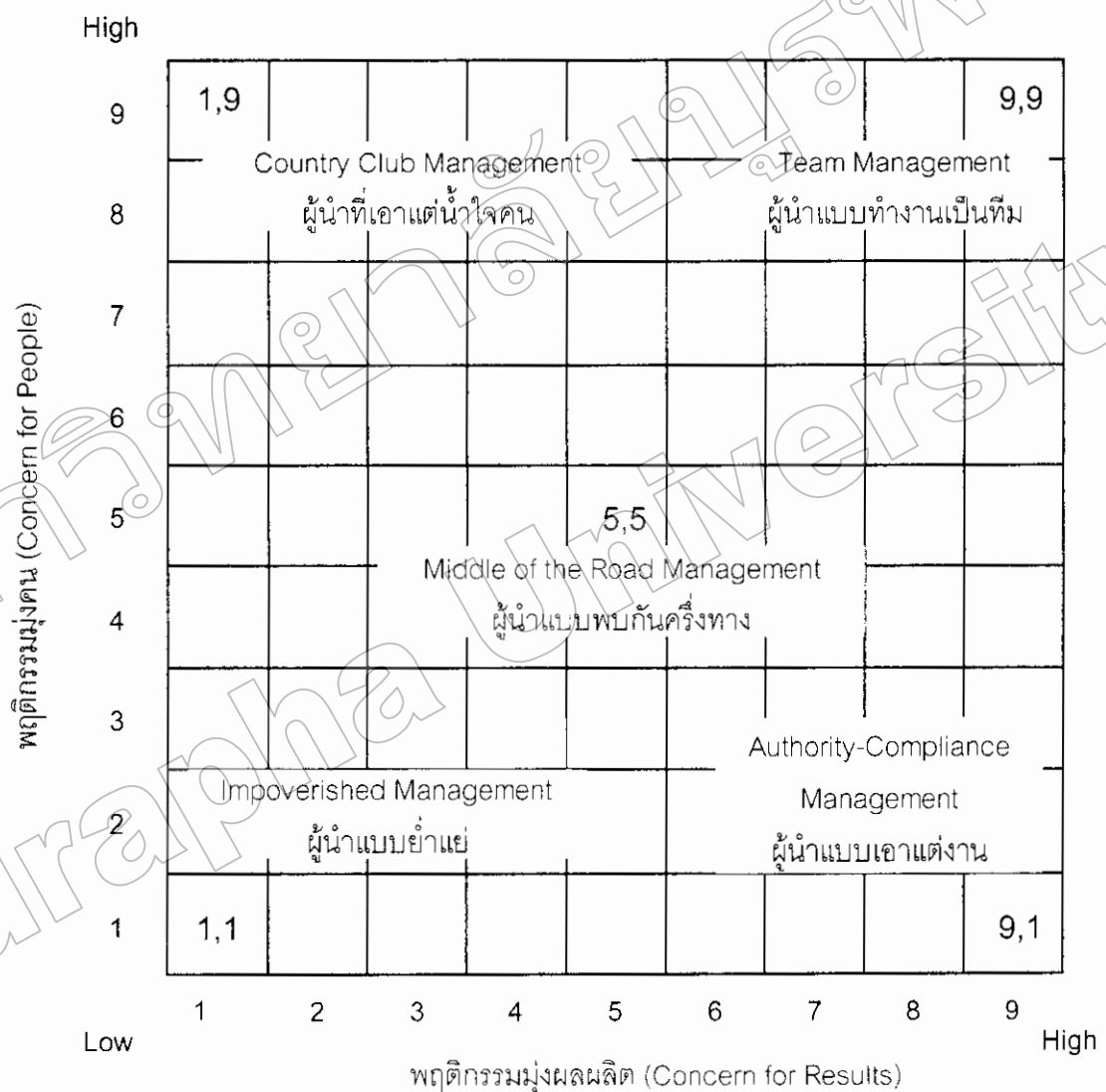
พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือแนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่ามาแล้ว



ภาพที่ 22 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

3.2.3 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัด

ตารางดาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตารางดาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังนี้ (DuBrin, 1998, p. 115 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ค)



ภาพที่ 23 ทฤษฎีดาข่ายภาวะผู้นำ

1. ผู้นำแบบเอาแต่งาน หรือแบบ 9,1 (Authority – Compliance) ผู้นำแบบ 9,1 เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้งานสำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องการควบคุมใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมาย

2. ผู้นำแบบที่เอาแต่ใจคน หรือแบบ 1, 9 (Country Club) ผู้นำแบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low Concern for Task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High Concern for People) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีดลกล่อมขอม อยู่กันแบบสบาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3. ผู้นำแบบอ้าแอ หรือแบบ 1, 1 (Impoverished) ผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1, 1 นั้น ปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

4. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of the Road) ผู้นำแบบ 5, 5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนักเช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะที่ได้ทั้งสองด้านแค่ 5, 5 ก็คือชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานสืบหน้าหรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team Management) ผู้นำแบบ 9, 9 มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9, 9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9, 9 นี้ ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High - high Leader”

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่างทั้งสามแนวคิดจะให้กรอบความคิดในการจัดแบ่งมิติของพฤติกรรมหลัก และแบบต่าง ๆ ของผู้นำซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเองและเลือกใช้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ผลวิจัยเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่

1. ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติ ที่เน้นทั้งด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน
 2. ต้องใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม
 3. รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์
- ทั้งนี้กระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์การและบทบาทของผู้ผู้นำในอนาคต สามารถสรุปได้

ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์การและผู้นำ
- ด้านโครงสร้าง (Structure)	- องค์การแบบแนวราบ; รูปแบบโครงสร้างใหม่; เน้นการใช้ทีมงาน - ผู้นำต้องปรับบทบาทใหม่; เน้นที่ผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย
- องค์ประกอบของประชากร (Demographic)	- มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น; ช่องว่างระหว่างพนักงานสูงอายุกับพนักงานรุ่นใหม่มีมากขึ้น - ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม
- กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)	- เผชิญกับลักษณะข้ามวัฒนธรรม (Cross - Culture) มากขึ้น; มีทีมงานข้ามชาติและผู้นำข้ามชาติมากขึ้น - ผู้นำต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น; ต้องสนใจจับตาดูกระแสโลก (Global Issues) อยู่เสมอ
- จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New Work Ethic)	- ความภักดีต่อองค์กรลดลง; มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น - ผู้นำต้องสามารถประสานวิธีการทำงานกับความแตกต่างด้านวิถีชีวิตของกลุ่มบุคลากรให้ผสมกลมกลืนได้มากขึ้น
- การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and Knowledge)	- บุคลากรที่ทำงานเป็นผู้มีความรู้สูงขึ้น; องค์การเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ
	organization) - ผู้นำต้องพัฒนาความสามารถตนเองในการนำผู้ร่วมงานที่ทรงความรู้
- เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and Access to Information)	- เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว; สารสนเทศเพิ่มปริมาณขึ้น; อัตราความเร็วในการเคลื่อนที่ของสารสนเทศสูงมาก; เกิดวิธีใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกัน - ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ; แหล่งที่มาของอำนาจจะเปลี่ยนไป; มีการบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ
- เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on Flexibility)	- โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้รวดเร็ว; ความยืดหยุ่นส่วนบุคคลเพิ่มมากขึ้น - ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage Change)
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-Paced Change)	- เกิดภาวะไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา - ผู้นำต้องสามารถติดตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสามารถคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้อย่างแม่นยำ
ผู้นำแบบเก่า	ผู้นำแบบใหม่
- เป็นนาย (Boss) หรือผู้บัญชาการ (Commander) : “ทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง” - เป็นผู้ควบคุม (Controller) โดยกำกับดูแลอย่างเข้มงวด : “คนพวกนี้ยังต้องควบคุมถึงจะได้งาน”	- เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ครู (Teacher) พี่เลี้ยง (Mentor) - ผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์กรขึ้นแล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมดังกล่าวเป็น

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ
- มุ่งให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในชั้น - ควบคุมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร - มีความคิดว่าตนเป็นเจ้าของ (Owner Mentality) : “นี่เป็นบริษัทของผม คุณต้องทำงานให้ผม เพราะผมจ่ายเงินเดือน คุณจึงต้องทำตามที่ผมสั่ง” - เน้นความอิสระของส่วนบุคคลเป็น เอกเทศ (Independent Individualist) - ชอบพูดอยู่เสมอว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด (Most Valuable Asset) ของเรา” แต่มักปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้าม	- เครื่องมือควบคุม - มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายใน แต่ให้หันไปแข่งขันกับภายนอก - เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง - มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน: “บริษัทมิใช่ผมเป็นเจ้าของคนเดียว เพียงแต่คนอื่นมอบความไว้วางใจให้ผมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้พวกเราได้ทำงานที่รักจนบรรลุอุดมการณ์แห่งชีวิตของเรา - ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (Interdependent Team Builder) - ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องและลงเส้นคงวาในทิศทางที่ถือว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร”

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า การนำทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับแนวความคิดทางการบริหารของผู้บริหารยุคใหม่ ที่สามารถจะพิจารณานาทฤษฎีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรหรือภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการด้านบุคลากรภายในองค์กรด้วย

4. การจูงใจในองค์กร

การจูงใจเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และนับวันจะทวีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการแข่งขันได้ดีขึ้น ดังนั้นการจูงใจจึงมีความสำคัญต่อองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งเร้า

ที่ทำให้บุคลากรในองค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4.1 ความหมายของการจูงใจ

มิทเชลล์ และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987, p. 154) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ระดับของความตั้งใจและความพยายามที่จะกระทำการงานนั้นๆของแต่ละคน เป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้า ทิศทาง และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

ลอคค์ (Lock, 1976, p. 103) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากผลการประเมินของบุคคล หรือผลจากการตอบสนองของผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg & Baron, 1997, p. 150) กล่าวว่า การจูงใจ มีองค์ประกอบเกี่ยวข้อง ได้แก่ ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำ และการเลือกแนวทางต่าง ๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติ รวมทั้งการรักษา ระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่ง ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย

เบเยอร์ และรูธ (Byers & Rue, 1997 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ. 2542, หน้า 265) กล่าวว่า สิ่งจูงใจ เป็นสิ่งกระตุ้นจากภายในร่างกายหรือสิ่งจูงใจจากสิ่งแวดล้อมภายนอกให้เกิดความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นแรงผลักดันที่นำเสนอเพิ่มเติมจากค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการทำงาน

ศุภชัย ยะประภาษ (2548, หน้า 216) กล่าวว่า การจูงใจคือกระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเองหรือสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมตามจริงหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์การ ซึ่งบุคคลนั้นเห็นแล้วว่าพฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเองและ/หรือสังคมภายนอก

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2548, หน้า 185) กล่าวว่า การจูงใจ คือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วยการจูงใจในองค์การจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์การ ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 ค, หน้า 1) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายาม (Effort) ผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Persistence) มีแนวทาง (Direction) ที่แน่นอน เพื่อไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการ

วิกิพีเดีย (2551) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งความคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึก ต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับบัญชา การให้รางวัลหรือการลงโทษหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้ ดังนั้นสรุปได้ว่าการจูงใจในองค์การ หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสนใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้แรงจูงใจอาจเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible) หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible) ก็ได้

4.2 ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจได้มีนักวิชาการต่างๆ ให้แนวคิด สามารถรวบรวมและสรุปได้ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 ก, หน้า 97 - 98; วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2548, หน้า 190 - 192)

4.2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ อับบราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

4.2.1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

4.2.1.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดภัยจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น องค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการนี้ได้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความ มั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกัน

สวัสดิการสังคมและเงิน ตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอด
พื้นฐานของการดำรงชีวิต เป็นต้น

4.2.1.3 ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ได้แก่
ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ
องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์
ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนี้แทนงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือกันมิตร ให้โอกาสสมาชิกได้
ทำงานแบบทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

4.2.1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ได้แก่
ความต้องการ ที่เกี่ยวกับการนับถือตนเองและการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการ
ความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำ
กิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัล
ฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานจาก
พนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่ หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าว
ยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่าง ๆ การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติ
ยกย่องในความสำเร็จ เป็นต้น

4.2.1.5 ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำดั่งใจปรารถนา (Self-Actualization) ได้แก่
ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการ
ตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์
แห่งตน (Self-Fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้
ความสามารถและพัฒนา ศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้
ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์การซึ่งหาได้ยากยิ่ง

4.2.2 ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two - Factor Theory) บางคน
เรียกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่งที่มาจากผลงานวิจัย
ของเฟรเดอริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ
ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮร์ซเบิร์ก ได้ทำการเก็บ
ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองฟิสเบอร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ
200 คน โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมี
ความรู้สึกดีเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) จากนั้นจึง
นำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องาน
เป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน

ปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกที่ดี หรือเกิดความพึงพอใจต่องานนั้น พบว่า ส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job Content) ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องานปรากฏว่า ส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานนั้น (Job Context) เฮอริชเบอร์ก จึงสรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์ลักษณะในเนื้องาน โดยเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ การได้มีความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of Growth) การได้รับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfiers) นั้น จะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องาน ซึ่งเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance Factors) ประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with Supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer Relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of Supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) ความมั่นคงในงาน (Job Security) สภาพการทำงาน (Working Condition) และค่าจ้าง (Pay) เมื่อเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยรวมกัน จึงเรียกว่าทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two - Factor Theory)

4.2.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregors Theory X and Theory Y) เป็นทฤษฎีที่แพร่หลายทั่วไป ทฤษฎี X กับ ทฤษฎี Y มาจากฐานความเชื่อที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยทฤษฎีทั้งสองนี้มีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในลักษณะต่างกันแบบสุดโต่ง กล่าวคือ ทฤษฎี X มองบุคคลทั่วไปในแง่ลบ แบบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎี Y ก็มองบุคคลทั่วไปในแง่บวกแบบสุดโต่งเช่นกัน

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

- 1) โดยปกติแล้ว มนุษย์มีนิสัยไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 2) เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ช่มชู้ หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร
- 3) โดยทั่วไปคนชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

บุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะจูงใจพนักงานได้โดยการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง

ทฤษฎี Y ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตรงข้ามกับทฤษฎี X โดยสิ้นเชิง โดยเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์ มีดังนี้

1) การใช้ความพยายามทั้งกายและใจไปในการทำงานนั้น เป็นเรื่องธรรมชาติที่เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนของมนุษย์

2) การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะลงโทษ จึงมิใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร มนุษย์ต้องการที่จะนำตนเอง (Self - Direct) ควบคุมตนเอง (Self - Control) ในการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

3) การที่บุคคลจะผูกพันตนเองกับงานขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร

4) ภายใต้อสภพการณ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปบุคคลจะเรียนรู้ ไม่เพียงแต่จะยอมรับตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

5) คุณสมบัติที่ดี เช่น ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรนั้น ล้วนมีอยู่ในมนุษย์ส่วนใหญ่อย่างกว้างขวาง

6) ภายใต้อารมณ์ของชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ สักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ ได้ถูกนำมาใช้เพียงแค่บางส่วนเท่านั้น

บุคคลตามทฤษฎี Y ผู้บริหารจะสนใจต่างจากบุคคลตามทฤษฎี X กล่าวคือ จะให้อิสระในการเลือกวิธีการและการควบคุมสั่งการด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านี้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและองค์กร

4.2.4 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The Goal Setting Theory) โดย ล็อก (Edwin A Locke) และ เลธัม (Gray P Latham) เจ้าของทฤษฎี Goal Setting อธิบายว่า การกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยเฉพาะเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific Goal) และมีความยากลำบากหรือมีความท้าทายที่จะทำได้ (Difficult or Challenging Goal) จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น และจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่วๆ ไป อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่จะทำให้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วย

1) ความยากของเป้าหมาย (Goal Difficulty) หมายถึง ระดับความน่าท้าทายของเป้าหมายและความพยายามที่ต้องใช้ กล่าวคือ ถ้าจะทำงานสำเร็จได้ ผู้นั้นต้องทำงานหนักขึ้นกว่าปกติ จึงจะบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น

2) ลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย (Goal Specificity) หมายถึงความชัดเจนแน่นอนของเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ถ้ากำหนดว่า “ผลผลิตเพิ่มขึ้น” ก็จะเป็นเป้าหมายแบบกว้าง แต่ถ้าเขียนว่า “จะเพิ่ม ผลผลิตขึ้น 3 เปอร์เซ็นต์ภายในเวลา 6 เดือน” ก็จะเป็นเป้าหมายเฉพาะเรื่องที่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายเฉพาะได้ง่าย

3) การยอมรับต่อเป้าหมาย (Goal Acceptance) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานยอมรับเอาเป้าหมายที่กำหนดไปเป็นเป้าหมายของตนเอง

4) การมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารชั้นสูงจะใช้มาตรการทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อลดรายจ่ายลงให้ได้ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นการแสดงว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย

5) การปฏิบัติงานที่แท้จริง (Performance) เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามที่มุ่งทิศทางสู่เป้าหมาย (Goal - Directed Effort) การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) และความสามารถและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Individual Abilities and Traits) โดยการสนับสนุนจากองค์กรได้แก่ ความช่วยเหลือทุกอย่างจากองค์กรรวมถึงช่วยคลี่คลายอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนตัวที่เหมาะสมตรงกับงานที่ทำ ภายใต้งื่อนไขดังกล่าว ทำให้การทำงานของบุคคลเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Rewards) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Rewards) ส่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

4.3 ประเภทของแรงจูงใจ

ซูเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 ก, หน้า 96) กล่าวว่า แรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้
การจูงใจภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั้นเอง ตัวอย่างเช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของบริษัท วิธีการนิเทศตรวจสอบงาน เป็นต้น

การจูงใจภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคน ล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

วิกิพีเดีย (2551) ได้นำเสนอว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด และแรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิว, กระหาย แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

แทฟฟ์ (Taff, 1998) ได้ทำการวิจัยความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

นิวบาย (Newby, 1998) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่รวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนมีคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

นงเยาว์ แก้วมรดก (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเอกชนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 500 คน ผลการศึกษาสรุปลได้ว่า

1. พนักงานบุคคลมีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางที่ดีมากและมีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง

2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับตำแหน่ง มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานบุคคล โดยพนักงานบุคคลระดับบังคับบัญชา จะมีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางที่ดีมากกว่าพนักงานบุคคลระดับปฏิบัติการ แต่ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานบุคคล

3. ประเภทธุรกิจที่พนักงานบุคคลปฏิบัติงานอยู่ ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศ องค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล

4. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล โดยพนักงานบุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำกว่าพนักงานบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า และพนักงานบุคคลที่มี ระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานบุคคลที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า ส่วนตัวแปร อายุ และระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล

5. การรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมและการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้าง องค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ลักษณะงาน การบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชาและค่าตอบแทน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล โดยที่พนักงาน บุคคลที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม และบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างองค์การ ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ด้านลักษณะงาน ด้านการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทน ในทางที่ดีกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานบุคคล ที่รับรู้บรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวในทางที่ด้อยกว่า แต่การรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล

6. จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุ พบว่า ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพล ในการทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล ได้แก่ ค่าตอบแทน โครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 30.15

นรายุทธ โหมาศวิน (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ ตามทฤษฎีของครูโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มชนเหนือ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพโดยรวมคือ ให้ผู้บริหารมีสุขภาพจิตดี มีความสามารถใช้ ไหวพริบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหา กล้าตัดสินใจ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวม คือ ให้ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความสามัคคี ให้เกิดขึ้นในทีมงานและรู้จักให้อภัยไม่คิดร้าย อาฆาตพยาบาท คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะ

การบริหารโดยรวมคือ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สนับสนุนส่งเสริมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานจนประสบความสำเร็จ กำหนดเป้าหมายนโยบาย วางแผนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการ โดยรวมคือ ต้องการให้ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ให้เด็กเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และมีความสามารถในการวางแผนจัดการศึกษาปรับใช้หลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครู โรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่

1. ด้านความรู้วิชาชีพ เห็นว่าผู้บริหารควรมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ในวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ โรงเรียน ระเบียบ การวางแผนหลักสูตร การวัดผล ประเมินผล
2. ด้านความสามารถในการบริหารงาน เห็นว่าผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง การบริหาร การกำหนดคน นโยบายและแผนงาน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ด้านบุคลิกภาพ เห็นว่าผู้บริหารควรแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ
4. ด้านความเป็นผู้นำ เห็นว่าผู้บริหารมักจะดำเนินงานตาม โรงเรียนเอกชนและรัฐบาล รวมถึงการยึดรูปแบบการบริหารจากโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหาร โรงเรียนเอกชน ครูจึงมีทัศนะส่วนใหญ่ว่าคุณลักษณะด้านนี้ไม่มีความจำเป็นเท่ากับคุณลักษณะด้านอื่น ๆ

ศิริเพ็ญ วิศิษฐ์พิทยา (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบโครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาลที่พึงประสงค์ โดยศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้บริหารการศึกษาของเทศบาลที่ได้รับรางวัลการบริหารการศึกษาดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2547 จำนวน 18 เทศบาล และศึกษาความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาของเทศบาล จำนวน 31 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบโครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาลที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนบริหารสูงสุด ส่วนบริหารระดับกลาง ส่วนที่ปรึกษาทางด้านเทคนิค ส่วนสนับสนุน ในการปฏิบัติงานและส่วนปฏิบัติงานหลัก ส่วนบริหารสูงสุด มีหน้าที่กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา ส่วนบริหารระดับกลาง มีหน้าที่ สนับสนุนให้มีการจัดระบบบริหารงานบุคคลให้เป็นมาตรฐานใกล้เคียงกับระดับบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนที่ปรึกษาทางด้านเทคนิค มีหน้าที่ กำหนดมาตรฐานในการทำงาน

เพื่อให้เกิดมาตรฐานของงาน ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีหน้าที่ ติดตามประเมินผลและให้บริการทางวิชาการ ส่วนปฏิบัติงานหลักเป็นผู้รับผิดชอบในการเสนอการจัดโครงสร้างองค์กรภายใน โดยเน้นบุคลากรวิชาชีพตามความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อรองรับการบริหารจัดการศึกษา ส่วนการวิเคราะห์ด้านโครงสร้างการบริหารการศึกษาเทศบาลที่มีประสิทธิผล พบว่า การบริหารการศึกษาของเทศบาลเป็นโครงสร้างแบบระบบราชการวิชาชีพ

มงคล ภาธรฐานนท์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. โดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ โครงสร้างอำนาจตามแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามรูปแบบการจัดโครงสร้างระบบราชการ มีลักษณะการแบ่งขอบข่ายภารกิจสายงานบริหารจัดการเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณและบุคลากร กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและกิจการนักเรียน กลุ่มงานบริการทั่วไป และกลุ่มงานสำนักงานผู้อำนวยการ กระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียน พบว่า เป็นการบริหารจัดการเชิงระบบแบบวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีลักษณะดำเนิน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวางแผนของสถานศึกษา ขั้นที่ 2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ ขั้นที่ 3 การตรวจสอบติดตาม ขั้นที่ 4 การพัฒนาปรับปรุงปฏิบัติงาน และยังพบว่ามีกระบวนการการบริหาร โดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ส่วนการกระจายอำนาจมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังรองผู้อำนวยการและหัวหน้างานอรรณ ดั่งจิตพิทักษ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 จำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 จำนวน 269 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก และปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความต้องการสัมพันธ์ ด้านความต้องการ ความเจริญก้าวหน้า และความต้องการดำรงชีวิต

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 เพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1 โดยรวมและด้านความเจริญก้าวหน้า จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวม โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่แตกต่างกัน และด้านความเจริญก้าวหน้าของครู โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้บรรลุตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ได้นั้น ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การถือเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้ภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจูงใจในองค์การจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถดึงดูด บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูงเข้ามาทำงานและรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะ ตามที่ต้องการให้ทุ่มเทและทำประโยชน์ให้กับองค์การอย่างเต็มที่ต่อไป