

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม ของข้าราชการครู สังกัดสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตภาคกลาง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกตามหัวข้อดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. การฝึกอบรม
3. การบริหารงานของสถาบันการพลศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ไว้หลายท่านดังนี้

แพส, สมิท และ มิลลิส (Pacc, Smith & Millis, 1991, p. 3 อ้างถึงใน เค้นดวง คำตรง, 2544, หน้า 19) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยใช้กิจกรรมการพัฒนา การพัฒนาจะต้องให้ครอบคลุมทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านบุคคลจะต้องพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ และด้านองค์กร คือ นโยบาย โครงสร้างและการจัดการ เพื่อนำไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น และเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงาน ผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้น โดยมีเป้าหมายคือคุณภาพสูงสุดของพนักงาน ความสามารถในการผลิตและบริการอย่างมีคุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

บั่งอร์ โสพลส (2538, หน้า 69-71) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น กระบวนการเสริมสร้าง ป้องกันและแก้ไขทักษะ ความรู้และจิตลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถและมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัยและสถานการณ์แวดล้อมเพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์กรที่ร่วมอยู่นั้น

อภิเดช พลายนัว (2542, หน้า 10) ได้กล่าวสรุปและให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะสามารถปรับตัวได้ทันสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ช่วยให้มนุษย์สามารถที่จะมีทั้งคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนำความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้ามาสู่ครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนในการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้กับบุคลากรใน องค์กรเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้ มีขีดความสามารถสูงขึ้นสอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดย มีเป้าหมายคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีมงานและองค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ทรัพยากรมนุษย์หรือ ทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งใน

การบริหารที่มีผลโดยตรงต่อความเจริญหรือความเสื่อมโทรมของหน่วยงาน เพราะบุคลากรมีหน้าที่ ในการจัดหาและใช้ปัจจัยอื่น ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจน วิธีการบริหารงาน นอกจากนี้บุคลากรยังมีส่วนทำให้สภาพการบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ และมี ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้ว หน่วยงานนั้นย่อม มีโอกาสที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้หน่วยงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญต้อง กระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาที่บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน เพราะ วิทยาการและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องไปด้วย การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากรสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพใน ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยภยณ์ (2528, หน้า 73) โสรจ แสนศิริพันธุ์ (2526, หน้า 2) และอวยชัย ชบา (2530, หน้า 169 – 171) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมี การติดต่อประสานงานที่ดี ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจและ การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาแล้วสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป สามารถลดปัญหา

แก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่ช่วยในการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ส่งผลให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือมารับตำแหน่งใหม่ และยังช่วยลดความเสียหายอันเนื่องมาจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกได้อีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการกำกับ ติดตาม ดูแลหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะโดยทั่วไปแล้วการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในหน่วยงานใดก็ตามจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งเพราะผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเป็นอย่างดีย่อมจะมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการได้รับความรู้ ความคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ทันต่อเหตุการณ์ วิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งได้มีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากบุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีแก่หน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการพัฒนาทำให้เกิดผลดีแก่ตัวบุคลากรเองและหน่วยงาน ในด้านการประหยัดทรัพยากร ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานและเวลาทำงานให้สั้นลง ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้น้อยลง และสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากร ของแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบบริหารของหน่วยงาน ซึ่งสุเมธ เดียวอิสเรศ (2531, หน้า 148) และไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2521, หน้า 180 – 185) ได้ให้เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1. เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานแล้ว จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำ เบื้องต้นแก่ผู้ทำงานใหม่ ในเรื่องระเบียบแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และวิธีการทำงานเพราะการเรียนรู้ ในสถาบันการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานความรู้เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งซึ่งต้องมึ้นนั้นมิได้มีมาก่อน

2. โดยธรรมชาติของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้หยุดอยู่กับที่ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การบริหารหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนากำลังคน ภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงาน หากไม่ทำเช่นนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและ ประสิทธิภาพของงานลดลง

3. การพัฒนากำลังคนภายในของหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพ กำลังคนที่อยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็น และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งยังเป็น การเตรียมคนสำหรับรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานนั้นที่อาจเพิ่มขึ้นหรือมี การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. การพัฒนาบุคลากร ช่วยให้ผู้ใช้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นเพราะเมื่อผู้ใช้ปฏิบัติงาน ได้รับการฝึกอบรมจนมีความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องไม่ผิดพลาด ย่อมทำให้ผู้ใช้ปฏิบัติงานมี กำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาบุคลากรจะช่วยลดความเบื่อหน่ายที่เกิดขึ้นจากความจำเจกับงานที่ปฏิบัติ การฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาบุคคล และเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ปฏิบัติงานได้พบปะบุคคลภายนอกได้ สันทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน นอกเหนือจาก การได้รับความรู้เพิ่มเติม

6. วิทยาการตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา หากหน่วยงานไม่ได้เตรียมการพัฒนาคนไว้ล่วงหน้าอาจจะประสบปัญหาบุคลากรที่มีอยู่ไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด

7. ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นต้องฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

8. การพัฒนาบุคลากรนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมี ประสิทธิภาพแล้วยังช่วยธำรงรักษากำลังคนไว้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงานได้เป็นเวลานาน

9. การพัฒนาบุคลากรช่วยในการเตรียมบุคคลที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่ จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากร จึงนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อบุคลากรในหน่วยงานและหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่กับหน่วยงาน เพราะนอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงานที่ทันสมัย ท้นต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาการแล้วยังเกิดประโยชน์โดยตรงต่อหน่วยงาน ในด้านการประหยัดทรัพยากร การเพิ่มพูนคุณภาพประสิทธิภาพทั้งในด้านการดำเนินงานและผลผลิต การธำรงรักษาซึ่งกำลังคนไว้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ในระยะยาวอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531, หน้า 115) ได้จำแนกกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 วิธี คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) สำหรับความเห็นเรื่องกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 135 – 139) สรุปได้ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นการกำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสนอง เครือมาก (2535, หน้า 102) มีความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาซึ่งกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอนมีความสำคัญ และจำเป็นต้องดำเนินการจะขาดเสียไม่ได้ต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

นอกจากนี้ แคสเทเตอร์ (Castetter, 1976, pp. 96 – 99) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ โดยได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจปัญหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร ควรเริ่มจากการสำรวจเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนนี้ควรจะครอบคลุมทุกกิจกรรมของหน่วยงานและรวบรวมข้อมูลจากปริมาณงานที่หน่วยงานรับผิดชอบ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ของการพัฒนาโดยคำนึงถึงความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนาและกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ

3. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่มีความละเอียดครอบคลุมถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมเหล่านั้นและกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการในการวางแผนจะต้องพิจารณาถึงกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

4. การดำเนินการพัฒนาตามแผนในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแผนดำเนินการดังกล่าว เพื่อจะได้มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

5. การติดตามประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญมาก การกำกับ ติดตาม เป็นระยะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประเมินปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องต่าง ๆ

การที่จะบำรุงรักษาคณให้มีความอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ จำเป็นต้องนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานทันกับความเปลี่ยนแปลง และได้ผลตามเป้าหมาย ประหยัดวัสดุอุปกรณ์ และกำลังคน เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถจะมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกิจกรรมและวิธีการดำเนินการหลายรูปแบบตามความต้องการของบุคลากรและองค์กรซึ่งมีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ธีรวุฒิ ประทุมณพรัตน์ (2529, หน้า 68 – 69) ได้ให้แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ โดยผู้บริหารสามารถเลือกแบบที่เหมาะสมตามงบประมาณและระยะเวลา เช่น การให้การอบรม การศึกษาต่อการฝึกปฏิบัติงาน การจัดหนังสือวิชาชีพให้อ่าน การจัดทัศนศึกษา การปฏิบัติงานวิจัย การสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และการเขียนบทความ เป็นต้น

ศรีอรุณ เรสานนท์ (2532, หน้า 344) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่ามีหลายแบบ แต่กิจกรรมที่นิยมใช้กันมี 4 แบบ คือ กิจกรรมที่ให้ความรู้ กิจกรรมด้านการบริหารจัดการ กิจกรรมด้านการศึกษาและกิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่

ผสุ สัตถาภรณ์ (2532, หน้า 11) เสนอว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การส่งไปศึกษา การดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การทำงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การจัดเอกสารทางวิชาการให้อ่าน การไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานและการสอนงาน

เด่นพงษ์ พลตะกร (2511, หน้า 23 – 24) ได้ให้ความเห็นในเชิงสรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งเคยใช้ได้ผลดีมาแล้วในธุรกิจเอกชน 5 ประการ คือ การสอนงาน การแนะนำ และให้คำปรึกษาหรือนิเทศงาน การมอบหมายงานให้โยกย้ายงาน และการฝึกอบรมหรือสัมมนา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

เจมส์ (James, 1970, p. 4 อ้างถึงใน เชื้อวชาญ อาศุวัฒนกุล, 2530, หน้า 108) ได้สรุปแนวความคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
2. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนามีอยู่ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นอย่างเหมาะสม และต้องมีการป้อนข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงาน ด้รู้ด้วยตัวของเขาเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด
3. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้มีความใกล้เคียงหรือเป็นไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้
4. กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคล เป็นเรื่องสำคัญ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาด้วยของเขาได้
6. การพัฒนามนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ การพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและสภาวะของเขา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย
7. การพัฒนามนุษย์ในองค์กร ต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่จึงจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล

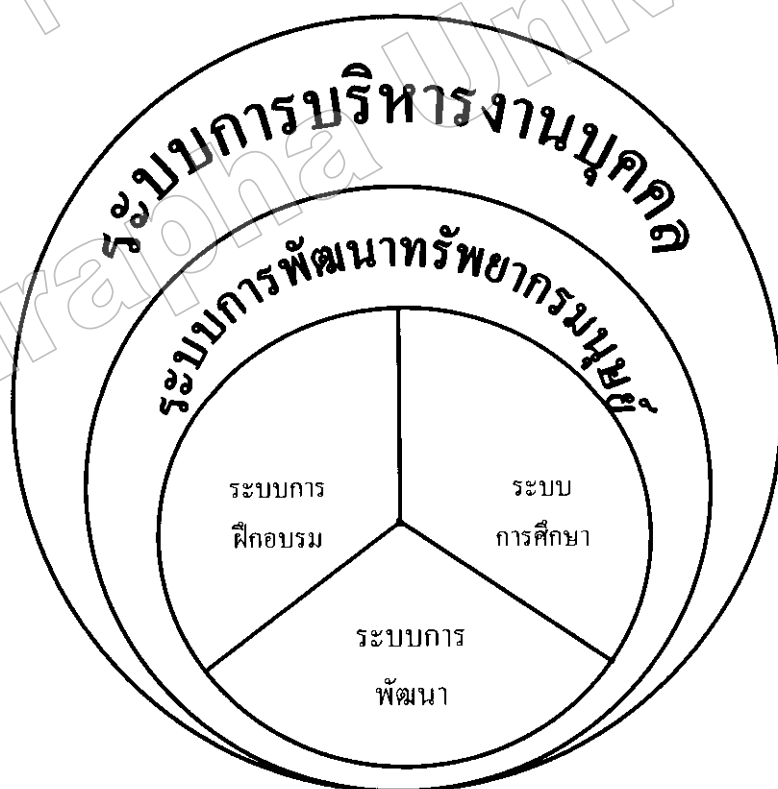
แนคเลอร์ (Naddler, 1980, pp. 4 – 5 อ้างถึงใน เค้นดวง คำตรง, 2544, หน้า 20) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการนำกิจกรรมการพัฒนามาใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมยังได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรม มีจุดเน้นอยู่ที่งานของพนักงานในขณะนั้นที่ต้องการเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงานเพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีความยากมากยิ่งขึ้น โดยเมื่อผ่าน

การฝึกอบรมไปแล้ว จะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร

2. การศึกษา แคนเดอร์ อธิบายว่าจุดเน้นของการศึกษาก็เพื่อเตรียมนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต แต่จะแตกต่างจากฝึกอบรม เนื่องจากการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อเตรียมนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือทำงานในหน้าที่ใหม่ การศึกษามักจะดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนรองรับเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า เนื่องจากการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมนักงานของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (Development) จุดเน้นของการพัฒนาอยู่ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กรเพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรนั่นเอง



ภาพที่ 2 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เด่นดวง คำตรง, 2544, หน้า 21)

การฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวิธีการเฉพาะของตน โดยมีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้มากมายต่าง ๆ กันดังนี้

เครือข่าย ล้อมภิชาติ (2531, หน้า 1) กล่าวว่า การอบรมว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจทักษะหรือความชำนาญและทัศนคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

สุเมธ เดียววิเศษ (2531, หน้า 157) นิยามไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษา และการสื่อความหมาย การฝึกอบรมจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ คน การเรียนรู้ งานและการปฏิบัติ

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 11) การฝึกอบรมมีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทางดังนี้

1. กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเจตคติของพนักงาน เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร
2. กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้คนเกิดการเรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในทางที่ต้องการ
3. การให้คำแนะนำฝึกให้มีระเบียบวินัย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต
4. กระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ ทักษะ หรือความชำนาญความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

จากความหมายดังที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐและเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องของการฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมมากขึ้น บางครั้งองค์กรกำหนดงบประมาณ การฝึกอบรมในอัตราถึงร้อยละ 10 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำการ หรือการฝึกอบรมนอกที่ทำการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดการเป็นผู้จัดฝึกอบรมเองหรือองค์กรฝึกอบรมอื่นเป็นผู้จัดฝึกอบรมให้ การที่มีการฝึกอบรมเนื่องมาจากสาเหตุ ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานให้ องค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนการทำงาน (Preservice Training) ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ (Orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (Introduction Training) เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ทำงานเข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญ และเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และ ทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่ง ส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลให้องค์กรต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานใน สภาพแวดล้อมใหม่ได้ภายในเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้อง จะช่วยให้บุคลากรสามารถ เรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการอบรมหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงาน ในองค์กรแล้ว เรียกว่า การอบรมระหว่างทำงาน(In-service Training)

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการอบรมอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายใน การอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยลองผิดลองถูก หรือสังเกต จากผู้อื่นให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

เมื่อใดองค์กรใด มีการฝึกอบรม มีการฝึกอบรม องค์กรนั้นก็ได้รับประโยชน์จากการ อบรม คือ มีการเพิ่มผลผลิต (Productivity) นั่นก็คือ มีผลผลิตสูงมีต้นทุนต่ำ มีกำไรมาก มีบุคลากร ที่มีคุณภาพ และความพอใจในการทำงาน ดังอภักดิ์ใจในการทำงานอย่างขยันขันแข็ง ลดอุบัติเหตุ

มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ทำให้ได้ลูกค้าเพิ่ม หรือมีผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการมากขึ้น มีส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น และสามารถสะสมกำไรเพื่อเปลี่ยนเครื่องจักร และลงทุนเพิ่ม ทำให้กิจการเติบโตก้าวหน้าได้

โยเดอร์ (Yoder) ได้กล่าวว่า “ถ้าพนักงานได้พัฒนาและใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว เขาจะต้องมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ได้ทำงานที่ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น” จากคำกล่าวนี้ทำให้ได้เห็นความจำเป็นในการบริหารงานบุคคลที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการในด้านการฝึกทักษะต่าง ๆ เพื่อบุคลากรได้ทำงานที่ใช้ทักษะมากขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้นนับเป็นการสนองตอบความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 73)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

1. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน เมื่องานเปลี่ยนแปลงไป กฎ ระเบียบ นโยบาย วิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยี ได้เข้ามาพัฒนางานจนทำให้พนักงานไม่สามารถตามทันสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ องค์การต่าง ๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎระเบียบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในองค์การ
2. การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน คือพนักงานระดับต้นอาจจะต้องการทักษะเทคนิค หรือวิธีปฏิบัติงานโดยตรง ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการ การแก้ไขปัญหา และการคิดถึงอนาคตไกล ๆ เป็นต้น ทั้งนี้รวมไปถึงผู้ที่ประสบการณ์ คือการให้โอกาสพนักงานฝึกอบรมทั้งในของจริงและแบบฝึกหัด หรือ อาจให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในหน่วยงานอื่น
3. การพัฒนาเจตคติ ในปัจจุบันเป็นการยอมรับว่า เจตคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่างมาก ถ้าพนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานหรือเข้าใจสภาพการทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่ถ้าพวกเขาไม่เข้าใจ ผิดหวัง หรือท้อแท้ใจก็จะทำให้พวกเขาไม่อยากทำงาน และผลงานที่ออกมาจะไม่ดี หรืออาจจะทำให้เกิดผลเสียหรืออุบัติเหตุ ดังนั้น การพัฒนาเจตคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานดีอย่างไรก็ตาม มีประสบการณ์สูงเพียงใดก็ตาม ถ้าเจตคติของเขามีไม่ถูกต้อง ผลงานของเขาก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร วิธีการฝึกอบรมหรือพัฒนาเจตคติก็น่าจะทำโดยให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะและฟังนโยบายข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอ ๆ ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงก็ควรฟังเสียงสะท้อนจากลูกน้อง

ของตนเองบ้าง ว่าพวกเขามีปัญหาอะไรบ้างในขณะนั้นหรืออาจจะทำได้ในรูปของการจัดสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ (สุภาพร พิศาลบุตร และขงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 16-17)

ประเภทของการฝึกอบรม

แบ่งได้หลายวิธี เช่น แบ่งตามลักษณะของหลักสูตรแบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการอบรม หรือแบ่งตามตำแหน่งของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่ง หุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531, หน้า 116) ได้แบ่ง การฝึกอบรมเป็น 3 ประเภท คือ การปฐมนิเทศ การอบรมเฉพาะงานเพื่อให้เกิดทักษะ และการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร สำหรับทวีป อภิสิทธิ์ (2536, หน้า 16) แบ่ง การฝึกอบรมเป็น 3 ประเภทเช่นกัน คือ การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติหน้าที่ และการฝึกอบรมพิเศษเฉพาะกิจ ซึ่ง ผสุ สัตถาภรณ์ (2532, หน้า 58) ได้สรุปการฝึกอบรม มี 2 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และการฝึกอบรมระหว่างทำงาน การฝึกอบรมที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น จะมีลักษณะแตกต่างกันมาก ทั้งในด้านเนื้อหาหลักสูตร และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนั้น ประเภทของการฝึกอบรมจึงแบ่งได้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ในที่นี้จะเสนอเกณฑ์ในการแบ่ง 3 เกณฑ์ คือ ยึดถือช่วงระยะเวลาการเข้าทำงานเป็นเกณฑ์ ยึดถือหน่วยงานที่จัดอบรมเป็นเกณฑ์ และยึดถือระดับตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์

แบ่งประเภทโดยยึดถือช่วงระยะเวลาเข้าทำงานเป็นเกณฑ์ ซึ่ง เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 12-15) แบ่งการฝึกอบรมโดยยึดถือช่วงระยะเวลาเข้าทำงานเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง สามารถจัดแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การฝึกอบรมก่อนที่จะบรรจุ หรือแต่งตั้งให้ทำงาน ในตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ ซึ่งอาจเป็นการเข้าทำงานใหม่หรือทำงานอยู่แล้วแต่เลื่อนตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นหรือเปลี่ยนหน้าที่ใหม่ในหน่วยงานเดิมก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถสำหรับเตรียมตัวล่วงหน้าในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่คาดว่าจะเข้าไปทำในอนาคต อันใกล้ การอบรมก่อนเข้าทำงาน อาจเป็นความต้องการเฉพาะตัวคนใดคนหนึ่ง ที่ต้องการแสวงหาความรู้ความสามารถเพิ่มเติมหรืออาจเป็นความต้องการขององค์กร หรือหน่วยงานก็ได้

ประเภทที่ 2 การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานแล้ว

การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานแล้ว หมายถึง การฝึกอบรมหลังจากที่บุคคลนั้น ๆ ได้เข้าทำงานแล้ว หรือหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งแล้ว เป็นการแนะนำ ชี้แจง แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ ซึ่งแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำ ชี้แจง แก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงาน ประวัติความเป็นมา โครงสร้างบุคคลสำคัญ หน้าที่ความรับผิดชอบ เงื่อนไขในการทำงาน สิทธิสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน สามารถปรับตัวได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยปกติการปฐมนิเทศจะใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน สำหรับวิธีการมักใช้การบรรยายเป็นส่วนใหญ่

2. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Train) การฝึกอบรมในขณะทำงานคือการฝึกอบรมวิธีการทำงานไปพร้อมกับการปฏิบัติงานตามปกติตนเอง เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติงานหรือฝึกทักษะ ไม่มีหลักสูตรแน่นอนตายตัว ไม่เป็นทางการ ไม่มีวิทยากรแต่อาศัยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือผู้ร่วมงานที่มีความชำนาญเป็นผู้คอยสอน ชี้แนะ สาธิต ตอบปัญหา ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

การฝึกอบรมในขณะทำงาน อาจฝึกอบรมแก่คนเดียว หรือฝึกอบรมเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 3-4 คนก็ได้ แต่ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากอาจได้รับการดูแลไม่ทั่วถึง การฝึกอบรมวิธีนี้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใดนัก แต่ควรต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมาก อาจใช้ระยะเวลาฝึกอบรมเป็นปีจนกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความชำนาญ

3. การฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน (Off the Job Train) การฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงาน หรือสถาบันที่มีเจ้าหน้าที่สำหรับดำเนินการ โดยเฉพาะ มีวัตถุประสงค์และหลักสูตร ตามความต้องการของหน่วยงานระหว่างการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องหยุดพักจากการทำงานเป็นการชั่วคราวเพื่อไปเข้าฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อเสร็จสิ้นจากการฝึกอบรมแล้ว จึงกลับมาทำงานตามปกติ สถานที่ฝึกอบรมอาจใช้ที่ใดที่หนึ่งของหน่วยงาน หรือในสถานที่นอกหน่วยงาน เช่น สถานศึกษา โรงแรม รีสอร์ท วัด เป็นต้น สำหรับวิธีการฝึกอบรมนั้นอาจจัดได้หลายรูปแบบ เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น

การฝึกอบรมนอกเวลาทำงานนี้ จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์ โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทุกคนจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจสามารถจัดฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเจตนารมณ์ของหน่วยงาน

ประเภทที่ 3 การฝึกอบรมเมื่อพ้นจากการทำงาน

การฝึกอบรมเมื่อพ้นจากการทำงาน หมายถึง การจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรที่พ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานไปแล้ว ถ้าเป็นข้าราชการ คือผู้ที่มีอายุเกิน 60 ปี ถ้าเป็นธุรกิจเอกชน อาจมีอายุน้อยกว่าหรือมากกว่า 60 ปีก็ได้ตามที่กำหนด หน่วยงานที่ฝึกอบรมประเภทนี้มักเป็น

หน่วยงานขนาดใหญ่ มีบุคลากรที่พ้นจากการทำงานในแต่ละปีจำนวนค่อนข้างมาก หลักสูตรและเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่องของการให้แนะนำ เกี่ยวกับการดูแลรักษาสุขภาพทางกาย จิตใจ การพักผ่อน งานอดิเรก การปรับตัวให้เข้ากับสภาพใหม่

การจัดฝึกอบรมประเภทนี้ถือเป็นการตอบแทนบุญคุณที่บุคคลเหล่านี้ได้ทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานมาเป็นเวลานาน

ความต้องการการฝึกอบรม

ความต้องการการฝึกอบรม คือ สภาพการณ์หรือปัญหาซึ่งต้องการการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ (ชุดิมา นันทะวงษ์, 2531, หน้า 11-12) โดยจัดประเภทของความต้องการหรือความจำเป็นในการอบรมออกเป็นหลายประเภท พอสรุปได้ดังนี้

1. แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงวิธีการค้นหา

ความต้องการการฝึกอบรมที่ชัดเจน คือสามารถรู้ได้ทันที ไม่ต้องสำรวจ วิจัยหรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เช่น การรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การขยายงานการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ฯลฯ

ความต้องการการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ว่า การฝึกอบรมอย่างไร ประเภทใด จึงจะสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรหรือช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดี

2. แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงผู้มีความต้องการ

2.1 ความต้องการการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลซึ่งแยกออกเป็นความต้องการเกี่ยวกับส่วนตัว และความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ผลตามเป้าหมายของตนเองและองค์กร

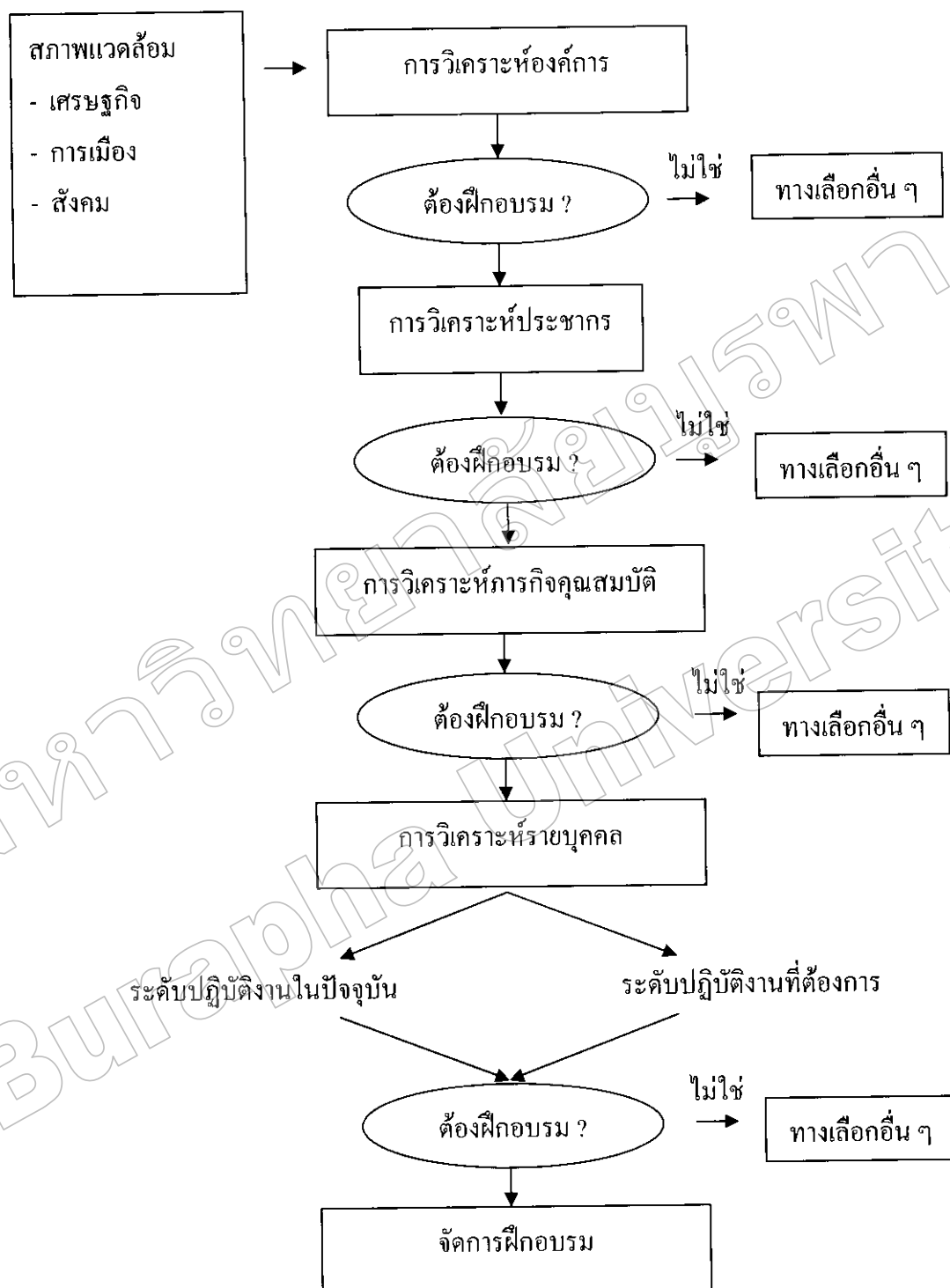
2.2 ความต้องการการฝึกอบรมขององค์กร คือ สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งต้องดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดี

3. แบ่งประเภทโดยพิจารณาช่วงเวลา

3.1 ความต้องการในปัจจุบัน เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

3.2 ความต้องการในอนาคต คือ สิ่งที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต เช่น การฝึกอบรมผู้มีความรู้ความสามารถดีสำหรับผู้บริหารในอนาคต

แลธัม (Latham, 1988, p. 39 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2542, หน้า 46) ได้วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งรวมการวิเคราะห์ประชากรไว้ด้วยโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ดูจากเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม จากนั้นองค์การจะต้องวิเคราะห์ว่าต้องฝึกอบรมหรือไม่ หากไม่ต้องการใช้การฝึกอบรมก็ใช้ทางเลือกอื่น หรือหากต้องการฝึกอบรมองค์การจะต้องวิเคราะห์ประชากรก่อนว่าต้องการฝึกอบรมหรือไม่ หากไม่ต้องการฝึกอบรมก็ใช้ทางเลือกอื่น หากต้องการก็จะต้องวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ หากไม่ต้องการฝึกอบรมก็ใช้ทางเลือกอื่น หากต้องการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์เป็นรายบุคคลโดยวิเคราะห์จากระดับการปฏิบัติงานปัจจุบัน หรือระดับการปฏิบัติงานที่ต้องการ หากไม่ต้องการ หากไม่ต้องการฝึกอบรมก็ใช้ทางเลือกอื่น และหากต้องการฝึกอบรม ก็จะต้องจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรตามแผนการวิเคราะห์ ดังภาพ



ภาพที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกรอบรรมซึ่งรวมการวิเคราะห์ประชากรไว้ด้วย

(Latham, 1988, p. 20 อ้างถึงใน ชูชัย สมิตธิไกร, 2542, หน้า 46)

การบริหารงานของสถาบันการพลศึกษา

ประวัติสถาบันการพลศึกษา

ในปี พ.ศ. 2513 วิทยาลัยพลศึกษาส่วนกลางของกรมพลศึกษา ซึ่งตั้งมาแต่ปี พ.ศ. 2498 ได้รับการอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการให้เปลี่ยนเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา (พลศึกษา) โดยถือเป็นวิทยาเขตหนึ่งของวิทยาลัยวิชาการศึกษา (ประสานมิตร) สังกัดกรมการฝึกหัดครู แต่ได้รับมอบหมายให้กรมพลศึกษารับผิดชอบในการผลิตครูพลศึกษาระดับปริญญาตรี และในพ.ศ. 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษา (พลศึกษา) ได้เป็นคณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และต่อมาได้เป็นวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พลศึกษา แต่ยั้ดรากำลังบางส่วนยังคงสังกัดกรมพลศึกษา โดยเรียกหน่วยงานนี้ว่า วิทยาลัยพลศึกษาส่วนกลาง แต่ยังไม่ได้เปิดรับนักศึกษา เพราะกรมพลศึกษามีนโยบายในการผลิตครูพลศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (พลศึกษา) ให้พอเพียงและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ จึงได้จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาขึ้นในส่วนภูมิภาคของประเทศตามลำดับคือ พ.ศ. 2514 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2515 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2516 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดยะลา พ.ศ. 2517 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2518 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดอุดรธานี พ.ศ. 2519 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดชุมพร และวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดอ่างทอง พ.ศ. 2520 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี และวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดสุโขทัย พ.ศ. 2521 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดกระบี่ วิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ และวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร พ.ศ. 2522 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษากรุงเทพฯ พ.ศ. 2523 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2528 ตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดชัยภูมิ วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดตรังและวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาได้เปลี่ยนมาสังกัดสำนักพัฒนาการศึกษาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2545 (วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดชลบุรี, 2545, หน้า 4-5)

ปัจจุบันสถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2548 มีผลบังคับใช้วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 เป็นสถาบันการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขตอีก 17 แห่ง ดังนี้ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตยะลา วิทยาเขตชลบุรี วิทยาเขตอุดรธานี วิทยาเขตชุมพร วิทยาเขตอ่างทอง วิทยาเขต สุพรรณบุรี วิทยาเขตยะลา วิทยาเขตสุโขทัย วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตศรีสะเกษ วิทยาเขตสมุทรสาคร วิทยาเขตกรุงเทพฯ วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตชัยภูมิ วิทยาเขตเพชรบูรณ์ และวิทยาเขตตรัง เริ่มดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตรของสถาบันการพลศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2548 ซึ่ง

แต่ละวิทยาเขตจะมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นคณะ ซึ่งประกอบด้วยคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา และสุขภาพ คณะศิลปศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์ ภายใต้การบริหารงานสถาบันการพลศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางด้านพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีภาระกิจสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ ให้บริการชุมชน การใช้และการพัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา นันทนาการและบุคคลที่มีความบกพร่องทางกาย รวมถึงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย (กองนโยบายและแผนการของสถาบันการพลศึกษา)

แนวทางในการพัฒนาสถาบันการพลศึกษา

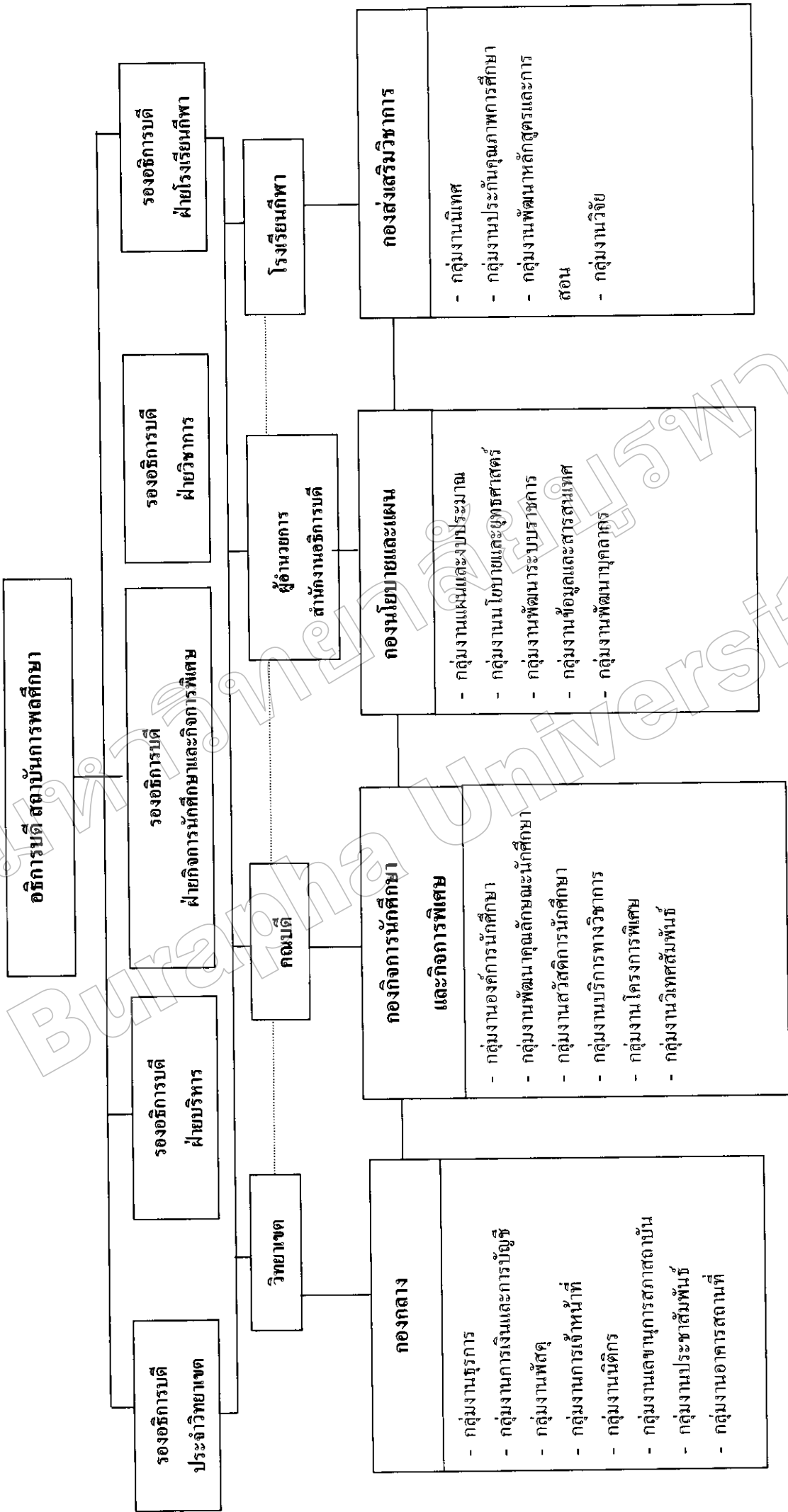
การบริหารการศึกษาและพัฒนาสถาบันการพลศึกษา เพื่อให้เกิดศักยภาพในการผลิตและพัฒนาบุคลากรตามสาขาวิชาและชนิดกีฬา มีการจัดการศึกษาเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การพัฒนสถาบัน จึงเน้นองค์ประกอบด้านการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. นโยบายด้านการบริหารวิชาการ
2. นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาด้านวิจัย
3. นโยบายด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน
4. นโยบายด้านการบริหารวิชาการแก่สังคม (เน้นส่วนอุดมศึกษา)
5. นโยบายด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและวิทยาศาสตร์สุขภาพ
6. นโยบายด้านศักยภาพของผู้เรียนและกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา
7. นโยบายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การบริหารจัดการ ผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ของสถาบันการพลศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่ของการเข้าสู่มิติอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันการพลศึกษากำหนดทิศทางว่ากำลังจะก้าวเดินไปทางไหน สภาพแวดล้อมเป็นอยู่อย่างไร และสถาบันการพลศึกษาจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร การกำหนดนโยบายแผนยุทธศาสตร์ การส่งเสริมสนับสนุน การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ตามหลักการบริหารที่ดี โดยเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรแต่ละด้านทั้งภายในสถาบันเองและต่างสถาบัน โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปมาก ดังนั้นบุคลากรจะต้องทันสมัยทันเวลาและทันเหตุการณ์ ควรจะมีทักษะทางภาษาและไอที ต้องรับเร่งพัฒนาบุคลากรของสถาบันการพลศึกษาให้เป็น

ผู้ทรงความรู้ (Knowledge People) ครอบคลุมทุกสายงานแต่ละระดับ เพื่อเป็นฐานที่ดีมีความรู้ความสามารถ และเกิดการพัฒนาการศึกษาของสถาบัน ซึ่งหมายถึงพัฒนาบุคลากรให้เป็นการทำงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Worker) ที่สามารถปฏิบัติงานได้ดี สามารถวิเคราะห์วิจัยองค์ความรู้ไปสู่การเรียนการสอน ตลอดทั้งการสนับสนุนในงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-government) ในส่วนของทุกวิทยาเขตต่อไป

โครงการสร้างการบริหารงานสถาบันการศึกษา



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จากเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม ได้มีผู้ศึกษาวิจัยที่น่าสนใจ ดังนี้

พรรณี ลิ้มเจริญ (2541) ได้ศึกษาความต้องการ การตอบสนองและแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตศึกษา 12 ผลจากการศึกษาพบว่าความต้องการ และการตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตศึกษา 12 โดยรวมด้านความต้องการอยู่ในระดับมาก และด้านการตอบสนองอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความต้องการและการตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตศึกษา 12 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยรวมด้านวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ตำแหน่งต่างกัน และประสบการณ์ต่างกันมีความต้องการและการตอบสนองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ประเภทเทศบาลต่างกัน โดยรวมมีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการตอบสนองแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

จารุภา บุญเจิด (2542) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ผลการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา มีความต้องการพัฒนาทางด้านวิชาการ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนงานการสอนและกิจกรรมนักเรียนอยู่ในระดับมาก ด้านวุฒิ ต่างกันมีความต้องการพัฒนาทางด้านวิชาการ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์ที่มีวิทยุต่ำกว่า 40 ปี มีความต้องการพัฒนาทางวิชาการสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีวิทยุ 40 ปีขึ้นไป ด้านการสอนที่มีกลุ่มวิชาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทางด้าน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนงานส่งเสริมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ที่สอนกลุ่มวิชาสามัญมีความต้องการพัฒนาทางด้านวิชาการสูงกว่าครูอาจารย์ที่สอนกลุ่มวิชาการงานอาชีพ

พินิจ ภูทับทิม (2543) ได้ศึกษาความต้องการและการตอบสนองความต้องการครูอาจารย์โรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีความต้องการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก มีการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยเปรียบเทียบระหว่างความต้องการและการตอบสนองความต้องการมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติ ($p < .05$) เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นตามประสบการณ์ทำงาน และตามระดับศษ
ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จำแนกตามที่ตั้งของ
โรงเรียนตำรวจทั้งภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

สมพงษ์ สุขประเสริฐ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงาน
ครูเทศบาล เขตการศึกษา 10 ปรากฏผลดังนี้

1. พนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 10 มีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและ
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามระดับการสอน พบว่า ทั้ง
พนักงานครูเทศบาลระดับก่อนประถมศึกษา พนักงานครูเทศบาลระดับประถมศึกษา พนักงานครู
เทศบาลระดับมัธยมศึกษา ต่างมีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. พนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 10 ที่มีระดับการสอนต่างกัน มีความต้องการ
การพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3. พนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 10 มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในหลาย
รูปแบบเมื่อเรียงตามจำนวนค่าความถี่จากมากไปหาน้อย พบว่า มีความต้องการการพัฒนาโดยใช้
รูปแบบการฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาตนเอง
การศึกษาต่อและการ โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ระเบียบ ทองสุข (2544) ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้าน
การบริหารของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา
โรงงานยาสูบ ส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ
ด้านการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค
การปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น ผลการศึกษาพบว่า
ภาพรวม พนักงานมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมี
ความต้องการพัฒนาทักษะด้านความคิด มากเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษย-
สัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะส่วนบุคคล
ที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการครองตำแหน่ง และหน่วยงานที่
สังกัดแบ่งตามกลุ่มงาน มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

กิ่งแก้ว กอพลุกกลาง (2544) ได้วิจัยเรื่องความต้องการฝึกอบรม ผลการฝึกอบรมและ
ลักษณะการฝึกอบรมทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรม
จังหวัดชลบุรี เกี่ยวกับการฝึกอบรม 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด
รวบยอด เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมทักษะ และผลการฝึกอบรมทักษะการบริหาร

ของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับตำแหน่ง ลักษณะการถือหุ้นร่วมลงทุน และขนาดโรงงาน และเพื่อศึกษาลักษณะการฝึกอบรมของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ผลการศึกษาพบว่าความต้องการการฝึกอบรมและการฝึกอบรมทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบ ความต้องการการฝึกอบรมทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับตำแหน่ง ลักษณะการถือหุ้น ร่วมลงทุน มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ส่วนขนาดของโรงงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พวงา วรรณเสวี (2545) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การ บริหารจังหวัดตาก ศึกษาระดับความต้องการการพัฒนาในภาพรวมพบว่าข้าราชการมีความต้องการ พัฒนาโดยรวมมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมี ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งและกิจกรรม ที่ข้าราชการมีความต้องการน้อยที่สุด คือ ด้านนันทนาการ อาจจะเป็นเพราะว่าในปัจจุบันเป็นยุค ข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรสมัยใหม่ ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากก็เช่นเดียวกัน ต่างทราบถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงมีความต้องการพัฒนาด้าน เทคโนโลยีเป็นอันดับแรก มากกว่าด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเป็น งานที่ปฏิบัติประจำ สามารถปฏิบัติได้อยู่แล้วสำหรับแล้วสำหรับด้านนันทนาการ มีความต้องการ เป็นลำดับสุดท้าย อาจจะเป็นเพราะว่า การนันทนาการเป็นกิจกรรมที่เป็นการผ่อนคลายจาก การทำงาน ซึ่งไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

พิมดาว ศิริเพิ่มพูล (2546, หน้า 54) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ ข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 โดยศึกษาจากความต้องการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านการสอบบัญชี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านมนุษยสัมพันธ์ และเพื่อ เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ภูมิภาคที่ 3 จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 รวม 4 ด้าน โดยรวมพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 มีความต้องการพัฒนาบุคลากรอยู่ใน ระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการสอบบัญชีเป็นลำดับที่ 1 รองลงมามีความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านการบริหารเป็นลำดับสุดท้าย

ณัฐพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ (2546, หน้า 44) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี จากการศึกษาด้านความรู้ความสามารถในการตรวจสอบซึ่งมี 6 ด้าน คือ ด้านตรวจสอบงบการเงินและงบการเงินทั่วไป การตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจการดำเนินงาน การตรวจสอบสืบสวน การตรวจสอบเชิงศึกษาวิเคราะห์ และการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ พบว่าข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี มีความต้องการในการพัฒนาทั้ง 6 ด้าน ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาความต้องการในการพัฒนาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี มีความต้องการในการพัฒนาด้านการตรวจสอบจัดซื้อจัดจ้างมากที่สุด รองลงมาคือ การตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ การตรวจสอบสืบสวน การตรวจสอบงบการเงินและงบการเงินทั่วไป การตรวจสอบการดำเนินงาน และการตรวจสอบเชิงศึกษาวิเคราะห์ ตามลำดับ

กัลยา ศิริปัญญะ(2546, หน้า 5) ในการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท คล็อกเนอร์ เพนทาพลาสติก (ไทยแลนด์) จำกัด 5 ด้าน คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการอบรมภายในบริษัท ด้านการอบรมนอกสถานที่ ด้านการอบรม ณ จุดปฏิบัติงานจริง และด้านการอบรมเมื่อมีการ โยกย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่งงาน และเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมโดยจำแนกตามระดับงาน และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมากที่สุดคือด้านการอบรมปฐมนิเทศ และจำแนกตามระดับงานและประสบการณ์ในการทำงานพบว่ามีความต้องการในการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบจากระดับงานและประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่การฝึกอบรมบุคลากรจะได้ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับ การฝึกอบรมไปพัฒนาทักษะในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรเป็นส่วนรวม และการฝึกอบรมนั้นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมคือ บุคลากรและหน่วยงานนั้น ๆ ฉะนั้นจึงนับได้ว่าการฝึกอบรมเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสนใจ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรก็ควรมีความเต็มใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ จะมีมากขึ้น ถ้าทุกฝ่ายให้ความสนใจและริเริ่มอย่างจริงจัง แนวทางต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาค้นคว้ามานี้ ก็จะเป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรมต่อไป ซึ่งการบริหารฝึกอบรมที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ และความร่วมมือจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

รวมทั้งผู้เข้ารับการอบรมเองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และเพื่อ
ประสิทธิภาพขององค์กร

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University