

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล
2. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
3. ความสำคัญและจำเป็นการพัฒนาบุคลากร
4. หลักการพัฒนาบุคลากร
5. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
6. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
7. การจัดทำโครงการ

การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ ดังนี้ ภิญ โยธ สาธร (2517, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน และใช้บุคลากรที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับงาน จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ตามหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะกับงาน และขณะเดียวกันก็บำรุงพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ โดยให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุด

ส่วนเสนาะ ดิเียว (2519, หน้า 10) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม

สำหรับ สมาน รั้งสิโยภุญญ์ (2530, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

ด้านวัลภา ลิ้มสกุล (2537, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน

จากลักษณะดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งในด้านการคัดเลือกสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลนับว่ามีความสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 5) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารบุคคล ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติ
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วัลภา ลิ้มสกุล (2537, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารงานที่จะทำให้การบริหารบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องให้ความสนใจและตระหนักในความสำคัญอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรอย่างมาก ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรจึงควรให้ความสนใจ และตระหนักในความสำคัญอย่างแท้จริง เพราะหากขาดการบริหารบุคคลที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมทำให้หน่วยงานหรือองค์กรไร้ซึ่งศักยภาพในการพัฒนาตนเอง และจะส่งผลกระทบต่อสภาพสังคมโดยรวมอีกด้วย

ลักษณะของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งมีลักษณะงานที่กว้างมาก ดังนั้น นักวิชาการหลายท่านจึงได้กำหนดขอบเขตลักษณะการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 8) กล่าวถึง ลักษณะของการบริหารงานบุคคลว่ามีขอบเขตหน้าที่ ดังนี้

1. การจัดหา เป็นการกำหนดทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณสมบัติ ด้วยวิธีการสรรหา คัดเลือก บรรจุ หน้าที่นี้เป็นการเน้นในเรื่องการจ้างงาน เพื่อดำเนินการให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์การ
2. การพัฒนา เป็นความรับผิดชอบที่จะต้องกำหนด โครงการเพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการจัด โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลขึ้นในองค์การ โดยการร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการฝึกอบรม ทางฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการด้านการสำรวจความต้องการ ในการฝึกอบรม หลังจากนั้น จึงกำหนดหลักสูตรวิธีการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งงานด้านนี้รวมไปถึงการ โยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง
3. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นเรื่องของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน โดยจะต้องทำการ วิเคราะห์ และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งงาน ความยากง่ายของงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบ เพื่อจะดูว่าควรจ่ายค่าจ้างเท่าไรจึงจะเหมาะสม
4. การรวมพลัง คือ ความพยายามที่จะดำเนินการ ใกล้เคียงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรม ระหว่างบุคคล สังคม และองค์การ
5. การธำรงรักษา เป็นเรื่องของการดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร โดยพิจารณาสภาพและบรรยากาศในการทำงานว่า มีสิ่งใดที่บั่นทอนสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร และยังรวมถึงการให้คำปรึกษาด้วย
6. การพิจารณาสภาพการณ์การพ้นจากงาน จะต้องพิจารณาจัดเงินบำเหน็จบำนาญหรือให้ผู้ปฏิบัติงานกลับเข้าสู่สังคมอย่างมีความสุข การพ้นจากงาน ได้แก่ การเกษียณอายุ การให้ออก การปลดออก การไล่ออก การลาออก

สำหรับ สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์ (2532, หน้า 33) ได้สรุปลักษณะการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผน นโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการจะเป็นหน้าที่ขององค์การบริหารงานบุคคลกลาง เป็น ก.พ.

2. การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ

3. การกำหนดตำแหน่ง ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานจะต้องกำหนดก่อนว่า มีงานอะไรให้ทำ และผู้ที่จะมาทำงานต้องมีความรู้ความสามารถด้านใด ระดับใด

4. การกำหนดเงินเดือน เป็นการกำหนดค่าตอบแทนว่าจะได้รับเงินเดือนเท่าไร

5. การสรรหาบุคคล เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ

6. การบรรจุและแต่งตั้ง

7. การจัดทำทะเบียนประวัติ

8. การพัฒนาบุคคล เป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

11. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ ได้แก่ การเกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก

ส่วน วัลภา ลิ้มสกุล (2537, หน้า 22) ได้สรุปลักษณะการบริหารงานบุคคลไว้ ดังต่อไปนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคลากร

2. การพัฒนาบุคลากร

3. การบำรุงรักษาบุคลากร

4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ดังนั้น พอดีสรุปลักษณะของการบริหารงานบุคคลได้ 5 ประการใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การวางแผนงานด้านบุคลากร

2. การสรรหาบุคลากร

3. การพัฒนาบุคลากร

4. การบำรุงรักษาบุคลากร

5. การให้บุคลากรพ้นสภาพจากงาน

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากรมีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ต่าง ๆ อาทิ ทรรศนะแรกหมายความว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทรรศนะที่สอง หมายความว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2533, หน้า 73)

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2530, หน้า 82) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538, หน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ (พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540, หน้า 5)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ (ปรีชา เต็งศิริวัฒนา, 2542, หน้า 9)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้น (สายวสันต์ จันทร์ตา, 2542, หน้า 15)

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อสร้างเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ การบริหารงานด้านบุคคลนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญที่จะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการ มีผู้ให้เหตุผลของความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2533, หน้า 73-74) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า

1. ช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงาน และสำนึกคิดว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ของหน่วยงานหรือองค์กร
2. ช่วยประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และเวลา ได้เป็นอย่างดี เพราะเมื่อได้พัฒนาบุคลากรดี ย่อมหมายถึงการหลีกเลี่ยงการเสียประโยชน์ทั้งหลายได้เป็นอย่างดี
3. ช่วยสร้างความสัมพันธ์โดยกำหนดคบหาทพาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน ได้มีส่วนร่วมกิจกรรมการพัฒนาโดยทั่วถึงกัน
4. ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำการปฏิบัติงานเป็น ไปโดยรวดเร็ว อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์
5. ช่วยกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของคนที่จะเลื่อนไปตำแหน่งสูงขึ้น
6. ช่วยให้บุคคลทุกคนเมื่อ ได้พัฒนาแล้ว ลดช่วงและเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานได้เป็นอย่างดี
8. แบ่งเบาภาระหน้าที่งานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี

ส่วนสายวสันต์ จันทร์ตา (2542, หน้า 19) กล่าวถึงความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเป็นคนทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการขัดแย้งในหน่วยงาน เกิดความสามัคคี และเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาบุคคลในสังคมให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป ซึ่งคล้ายคลึงกับสมาน รังสิโยภฤกษ์ (2530, หน้า 83-84) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

สำหรับกุลธณ ธนาพงศธร (2532, หน้า 169-171) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันโดยสรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใด ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี

แล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดค่าเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะตามหน้าที่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น หากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกจะได้ไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นมีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ตนเองอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจได้อย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

นอกจากนั้นสมคิด บางโม (2538, หน้า 138) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะที่เดียวกัน บุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความ

ก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นไปในอนาคตด้วย ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของของ ตำราญ ฉาวบุศม์และคณะ (2536, หน้า 2-3) ที่กล่าวว่า บุคคลที่เข้ามาในองค์กรนั้น เป็นบุคคลที่ได้รับการกลั่นกรองมาแล้วในรูปของการสอบหรือการคัดเลือกโดยองค์กรนั้นหวังจะได้คนซึ่งมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาก็เพื่อจะเตรียมตนเองสำหรับการประกอบอาชีพอย่างกว้าง ๆ ดังนั้น เมื่อบุคคลเข้ามาในองค์กรแล้ว ก็จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาอยู่ทุกระดับ โดยสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อบุคคลจะได้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนา และเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อีกด้วย เพราะนิสัย ความตั้งใจ ทัศนคติที่เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องพัฒนา และเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ และจำเป็นต้องพัฒนา เมื่อได้พัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2542, หน้า 12) ให้ความเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่ยังทำงานอยู่ในองค์กร โลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาก้าวหน้าไปอย่างมาก ภารกิจของบุคลากร ในองค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามไปด้วย จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง

จากลักษณะความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สถานศึกษาควรเล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นดังกล่าว ดังที่ ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2542) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ ว่า ศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรมในการพิจารณาการ คัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา และควรมีการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรมควรตอบสนองความต้องการในการส่งเสริมบุคลากรดูงานหน่วยงานภายนอก ด้านการสัมมนาทางวิชาการควรมีนโยบายสนับสนุนและมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ ควรจัดการสัมมนาในช่วงที่ว่างเว้นจากภาระงานสอน ควรมีนโยบายสนับสนุนด้านการศึกษาต่อที่ชัดเจน มีทุนการศึกษาต่อที่เหมาะสมเพียงพอ รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรอย่างยุติธรรม ควรมีนโยบายการ ส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะด้านการวิจัย โดยจัดหาแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ ควรส่งเสริมให้สร้างผลงานทางวิชาการ สนับสนุนการจัดฝึกอบรมและจัดแสดงผลงานทางวิชาการ

นอกจากนั้นการพัฒนาบุคลากรยังช่วยในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสถานศึกษาดังงานวิจัยของ ณรงค์ มะกล้าทอง (2538) ได้วิจัยเรื่องสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน คือ ขาดครูบรรณารักษ์ที่มีความรู้ ความสามารถ บุคลากรไม่มีความรู้ด้านการเงิน การบัญชี และขาดครูที่มีความชำนาญในการสอนวิชาเฉพาะ งบประมาณ ไม่เพียงพอในการปรับปรุงอาคารสถานที่ และผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจอนุมัติในการใช้อาคารสถานที่ การแก้ปัญหาเหล่านี้ คือ การฝึกอบรมบุคลากรและครูให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และงานวิจัยของสุวารี ผ่องพุทธรคุณ (2542) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครู-อาจารย์ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมของโรงเรียนเชียงใหม่ เทคโนโลยี พบว่า ครู-อาจารย์ขาดความรู้ความสามารถด้านการใช้ภาษา ต่างประเทศเพื่อการค้นคว้า การได้รับข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม สัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศอินเทอร์เน็ต การติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาที่จะให้คำแนะนำ โดยมีรูปแบบการพัฒนาตามความต้องการของครู-อาจารย์ และผู้บริหารคือ การทัศนศึกษา ดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การลาศึกษาต่อและการบรรยายทางวิชาการ

สหทัย คำรงเกียรติศักดิ์ (2541) ได้ศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า ปัญหา อุปสรรคสำคัญคือ การขาดงบประมาณที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ เรื่องความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร การขาดแรงจูงใจให้เข้าร่วมกิจกรรม เอกสาร ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ การขาดบุคลากรที่ให้คำปรึกษาและการส่งเสริมสนับสนุน โดยได้เสนอแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ไว้คือ ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคณาจารย์ ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง ควรกำหนดคน โยบายและหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ พร้อมทั้งจัดหางบประมาณจากแหล่งทุนต่าง ๆ กิจกรรมที่จัดควรตรงกับความเป็นและต้องการของคณาจารย์ และมีการประเมินติดตามผล รวมถึงการพิจารณาคัดเลือกคณาจารย์เพื่อพัฒนานั้นควรมีความยุติธรรมด้วย สำหรับ รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่าปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ คือ ไม่ได้พิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรและขาดการติดตามผลจากการพัฒนา โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรพิจารณาถึงความจำเป็น ความต้องการในการพัฒนาที่แท้จริง มีการประเมินผล รวมถึงรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาควรมีความเหมาะสมด้วย

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และช่วยแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลที่ดีต่อองค์กร

หลักการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร ด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ(สำราญ ถาวรายุทธ์และคณะ, 2536, หน้า 3)

กุลธน ธนาพงศธร (2530, หน้า 174-176) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา

ในการจัด โครงการพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาถึงความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา เพราะหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธา ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ดังนั้นผู้รับผิดชอบต้องสร้างความเชื่อถือศรัทธา อาจโดยการใช้วิธีการชี้แจง ชักจูง หรือ โน้มน้าวจิตใจผู้เข้ารับการพัฒนาให้เกิดความสนใจ มีความต้องการเข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนา

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

โดยทั่วไปแล้วระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากร ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ แต่หลังจากที่ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว ระดับความสนใจจะลดลงตามลำดับ ดังนั้นต้องเร่งเร้ากระตุ้นความสนใจผู้เข้ารับการพัฒนาอยู่เสมอ

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง

โครงการพัฒนาบุคลากรควรเปิด โอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา วิธีการที่ใช้โดยทั่วไป เช่น

3.1 การตั้งคำถามหรือประเด็นปัญหาให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

3.2 การสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

3.3 การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ

ก่อนการพัฒนาในประเด็นหัวข้อใดก็ตามควรมีการทำ ความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความสนใจใคร่

เรียนรู้และสามารถเตรียมตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง อาจทำได้โดยการแจกเอกสารแนะนำ การอธิบายสรุปเนื้อหาสำคัญ ๆ เป็นต้น

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา

การสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่กำลังพัฒนาจะช่วยผู้เข้ารับการพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่สับสน

6. หลักการเน้นย้ำ

การเน้นย้ำถึงประเด็นใดประเด็นหนึ่งจะเป็นการช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นถึงความสำคัญสมควรแก่การให้ความสนใจและไม่หลงประเด็น

ส่วน เสถียร เหลืองอร่าม (2533, หน้า 72) กล่าวถึงหลักการพัฒนาคณาจารย์ว่ามีส่วนประกอบดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จะต้องคอยกำกับและเสนอแนะ

2. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จะต้องจัด โครงการฝึกอบรมงาน ในหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็น โครงการ ไป

3. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จัดทำแผนดำเนินงานตามขั้นตอน และฝึกทักษะให้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำ

4. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จัดนำพนักงานในองค์กรไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานที่ได้พัฒนาคณาจารย์แล้ว ว่าเขามีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างไร

สำหรับ พงศธร พัทธภัยกุล (2540, หน้า 54) กล่าวถึงหลักการพัฒนาคณาจารย์ไว้ว่า

1. ต้องมีแผนงานหรือ โครงการพัฒนาคณาจารย์ที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2. ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของหน่วยงาน ต้องกำหนดไว้ในนโยบายหรือแผนงานจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง

3. ให้บุคลากรตระหนักและเห็นคุณค่าว่าการพัฒนานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับตัวเองและความเจริญของหน่วยงาน เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าในการพัฒนาแล้ว ก็จะเต็มใจรับและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นอย่างดี

4. มุ่งประโยชน์ของทั้งหน่วยงานและของบุคลากร ไม่ควรมุ่งแต่ประโยชน์ของหน่วยงานแต่เพียงอย่างเดียว

5. พัฒนาคณาจารย์ทุกฝ่ายและทุกคน

6. ไม่กระทบกระเทือนต่อกิจการของหน่วยงานหรือ โรงเรียน

7. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

นอกจากนั้น รัฐประวาลพฤษ (2538, หน้า 2) ได้ให้ทัศนะว่า การพัฒนาบุคลากรแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ โดยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน
2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นที่ไปตามความต้องการขององค์กร

ส่วนสายสัมพันธ์ จันทน์ตา (2542, หน้า 20) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องกำหนดไว้เป็นนโยบายของโรงเรียน มีแผนงานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน โดยถือเป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทั่วทุกคน การจะจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องได้บุคลากรต้องเห็นประโยชน์ของการพัฒนา จึงจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2542, หน้า 14) กล่าวว่า การดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันที่จะเพิ่มคุณวุฒิ ความรู้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร โดยต้องกำหนดไว้เป็นนโยบายหรือเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร ต้องมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในการรับการพัฒนา มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

เมธี ปิณฑนานนท์ (2529, หน้า 108) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

สำหรับพนัก্ষ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 108) เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร
2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. ขบวนการในการพัฒนาตัวบุคคล
4. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ขณะที่พงศธร พิทักษ์กำพล (2540, หน้า 34) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้

4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการวางแผนพัฒนา
2. การปฏิบัติการวางแผนพัฒนา
3. การปฏิบัติตามแผน
4. การประเมินผล การติดตามผล

สำหรับฉัฐนิภา คูปรรัตน์ (อ้างใน สรวง นิลดี, 2538, หน้า 28) ได้ดัดแปลงลำดับขั้นในการ

พัฒนาบุคลากรของ Harris เป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา
2. กำหนดโครงการหลักสูตร และกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การดำเนินโครงการฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การประเมินผล
6. การให้รางวัล / ข้อมูลป้อนกลับ

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของกระบวนการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ที่หลากหลายดังกล่าว จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่โดยหลักใหญ่ ๆ จะมีขั้นตอนสำคัญคือ ขั้นตอนแรก เป็นการสำรวจถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรหรือหน่วยงาน ขั้นตอนที่สอง คือ การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่สาม ดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบที่ได้วางแผนไว้ ขั้นตอนที่สี่ การติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติไป เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ มีผู้เสนอวิธีปฏิบัติไว้ดังนี้
 วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 20-22) เสนอวิธี ดังต่อไปนี้

1. การประชุมพิเศษ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ หรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนและผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงาน ผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่า หรือผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าผู้รับการสอนเป็นผู้ดำเนินการ อาจเป็นการสอนแบบตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม
3. การส่งไปดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานในรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสซักถามปัญหาต่าง ๆ เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง
4. การส่งไปศึกษาต่อ ทำให้บุคลากรมีโอกาสหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน มีโอกาสและศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานและสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ
6. การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากขึ้น สามารถทำงานประสานสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยเป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการขั้นตอนปฏิบัติงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบต่อไป
8. การให้รักษาการแทน จะทำให้เกิดการศึกษา เรียนรู้งานที่เข้าไปรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจากสถานการณ์จริง
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน เพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์
11. การฝึกระหว่างศึกษาอบรม จะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึก เกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับความรู้ แนวความคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม

ส่วนสายวสันต์ จันทร์ตา (2542, หน้า 30-31) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษาว่า สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ แบบพัฒนาบุคลากรเป็นหมู่คณะ และแบบบุคลากรพัฒนาด้วยตนเอง โดยมีลักษณะกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

แบบบุคลากรเป็นหมู่คณะ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ ทศนคติ ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้นด้วย
2. การสัมมนา (Seminar) เป็นการจัดการพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบเพื่อให้เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้ได้ข้อสรุปในภาพรวมของกลุ่ม
3. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ คือการนำบุคลากรออกไปดูงาน ดูกิจการต่าง ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบว่าข้อดีมีอะไรบ้าง ข้อเสียมีอะไรบ้าง ภาวะการณ์อย่างไร จะแก้ไขอย่างไร

ข้อดีข้อเสียของการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ มีดังนี้

ข้อดี

1. เห็นเหตุการณ์อย่างแท้จริงและน่าตื่นเต้น
2. ได้แนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุง และคิดแปลงข้อดีมาพัฒนางานของตน
3. เป็นการสร้างความสนใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน

ข้อเสีย

1. ใช้เวลาและงบประมาณมาก
2. เพิ่มภาระงานของหน่วยงานที่เข้าชม

แบบบุคลากรพัฒนาด้วยตนเอง

1. การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การศึกษา ค้นคว้า ในกรณีนี้ บุคลากรสามารถทำได้ด้วยตนเองโดยความสมัครใจหรือการส่งเสริมจากโรงเรียน และสามารถทำได้เสมอเมื่อมีโอกาส
2. การหมุนเวียนครูผู้สอนใน โรงเรียนหรือกลุ่ม โรงเรียน คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้าง วิธีนี้ทำให้ครูผู้สอนได้ทราบความดีดึกหนาบางตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี ทำให้การประสานงานกัน ได้ดีขึ้น และเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรได้ด้วย

3. การสังเกตการสอน ช่วยให้บุคลากรไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้น เป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะ ไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การ ไปสังเกตการสอนย่อมทำให้มีโอกาสเปรียบเทียบ

ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินการ ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงในงานของตนเองได้

4. การนิเทศเป็นการแนะนำ ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหา ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมชี้แจง เป็นไปในลักษณะกันเอง เช่น สนทนาในยามว่าง ในยามรับประทานอาหาร สิ่งที่ต้องพึงระมัดระวังก็คือ การนิเทศนั้น เป็นการดูแลเพื่อให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ การนิเทศไม่ใช่การไปจับผิด แล้วรายงานผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นขึ้นไป

จากลักษณะรูปแบบการพัฒนามนุคลากร ในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว ล้วนสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ ด้านการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ สถานที่ ด้านภาระงาน ด้านบุคลากร ฯลฯ ดังนั้น ต้องมีการดำเนินการพิจารณาเลือกรูปแบบการพัฒนามนุคลากรอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากรูปแบบดังกล่าวในการก่อให้เกิดการพัฒนามนุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำโครงการ

โครงการ คือ งานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน งานหรือกิจกรรมดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์วางแผน และนำไปปฏิบัติพร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของเวลา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ (กัญญา กำศิริพิมาน, 2541, หน้า 171)

เครือวัลย์ ลีมอกษาคี (2531, หน้า 82) ได้อธิบายถึงโครงการว่า หมายถึง กิจกรรมที่ระบุรายละเอียดถึงการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดของงาน

ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่า โครงการ หมายถึง กิจกรรมหรืองาน ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน

การเขียนโครงการ

ลักษณะที่สำคัญของโครงการประกอบไปด้วย (กัญญา กำศิริพิมาน, 2541, หน้า 166-168)

1. ชื่อโครงการ

การกำหนดชื่อโครงการควรกำหนดให้มีความหมายชัดเจน กะทัดรัด สามารถสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ และให้ทราบว่าโครงการนั้น ๆ เกี่ยวกับเรื่องอะไร

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ

ผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหาร โครงการนั้น ควรเป็นชื่อตัวบุคคลที่รับผิดชอบในโครงการนั้น หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบจริง เพื่อสามารถทำการตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ ได้ สำหรับผู้ร่วมโครงการอื่น ๆ นั้น จะกำหนดไว้ในเป้าหมายของการทำกิจกรรม

3. หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลที่เป็นสภาพปัจจุบันและปัญหาควรจะต้องกล่าวถึงที่มาของโครงการว่ามีประวัติความเป็นมา สภาพปัญหา ความต้องการในการจัดทำโครงการ ทำไมจึงต้องมีโครงการนี้ทำแล้วจะเกิดผลคืออย่างไร ถ้าไม่มีโครงการนี้จะทำให้เกิดผลเสียอย่างไรบ้าง และเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อนโยบายหรือแผนอย่างไรบ้าง

4. วัตถุประสงค์ของโครงการ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น เป็นการระบุผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นหัวใจของการทำโครงการ วัตถุประสงค์ของ โครงการจะต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล จะต้องมีความชัดเจนจนสามารถปฏิบัติได้ วัตถุประสงค์จะมีประโยชน์ในด้านการดำเนินงานและการประเมินผล การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นสามารถกำหนดได้หลายข้อ ควรเรียงตามลำดับความสำคัญ

5. เป้าหมาย

เป้าหมายของโครงการจะทำให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจนขึ้น เพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของการดำเนินการ ระบุผลงานที่ผลิตคืออะไร มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ดำเนินการเมื่อใด และระบุสถานที่ในการดำเนินงานด้วย

6. วิธีการดำเนินการ

วิธีดำเนินการเป็นการบอกขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละงานหรือเป้าหมาย โดยเรียงตามลำดับแต่ละขั้นตอน

7. งบประมาณ

งบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการ ควรรวมให้ละเอียดว่ามีอะไรบ้าง เช่น ค่าใช้สอยวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ และตลอดถึงแหล่งเงินทุนที่จะใช้ในโครงการ

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ จะพิจารณาทั้งผลที่เกิดจากการที่โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลที่เกิดอื่น ๆ ซึ่งจะมีทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลทางอ้อมจากโครงการ

9. ปัญหาอุปสรรค

การดำเนินโครงการนั้นย่อมมีปัญหาอุปสรรคหลาย ๆ ด้าน ที่อาจเกิดขึ้นได้ในขณะดำเนินการตามโครงการ เมื่อมองเห็นเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จึงควรได้วางเงื่อนไขไว้ก่อน

ล่วงหน้า ระหว่างผู้อนุมัติโครงการและผู้บริหาร โครงการ เพื่อเป็นข้อควรระวัง ไม่ให้เกิดปัญหาอุปสรรคดังกล่าวได้

10. การติดตามประเมินผลโครงการ

การติดตามประเมินผลโครงการเป็นการกำหนดรูปแบบการตรวจสอบ ติดตาม การประเมินผล เฉพาะวัตถุประสงค์ของ โครงการแต่ละวัตถุประสงค์จนตลอด โครงการ

11. อื่น ๆ

อาจมีการระบุองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น แผนภูมิ แผนที่ ข้อมูลเพิ่มเติม เป็นต้น สำหรับ เครือวัลย์ ลีมอภิชชาติ (2531, หน้า 89 -102) ได้อธิบายถึงรูปแบบการเขียนโครงการ ดังนี้

1. ชื่อโครงการฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดชื่อโครงการฝึกอบรมและพัฒนาโดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

1.1 กำหนดตามชื่อวิชา เช่น “หลักสูตรการบำรุงรักษาและแก้ไขเครื่องอุปกรณ์ทางทัศนกรรม” “หลักสูตรโรคเลือดออกง่ายเชิงปฏิบัติการ” “การบริหารงานบุคคล” “การบริหารและประเมินโครงการ” “การถ่ายภาพเพื่อการโฆษณา” “ความคิดสร้างสรรค์และการระดมสมอง” “เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ” “การบริหารเวลา: ศิลปะที่นำคุณไปสู่ความสำเร็จ” “การอ่านและวิเคราะห์งบการเงิน” การบริหารการเงินขั้นสูง” “ไมโครคอมพิวเตอร์ โดตัส 1-2-3” “ศิลปะการขายสำหรับมืออาชีพ” และ “การวางแผนและควบคุมการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ”

1.2 กำหนดตามกลุ่มผู้รับการฝึกอบรม เช่น “โครงการอบรมแพทย์ปฏิบัติการทางโรคเด็ก” “หลักสูตรผู้ช่วยเภสัชกร” “หลักสูตรนิติกร” “หลักสูตรการสัมมนาบุคลากร” “หลักสูตรกลุ่มบริหารการผลิต” และ “ผู้จัดการทันสมัย”

1.3 กำหนดตามหัวข้อวิชาและกลุ่มผู้รับการอบรมและพัฒนา เช่น “หลักสูตรสุศึกษาสำหรับผู้ช่วยทันตแพทย์” “การพัฒนาหัวหน้างาน” “ไมโครคอมพิวเตอร์สำหรับสถาปนิก” “การบริหารและประเมินโครงการสำหรับวิศวกร” และ “โรคมะเร็งสำหรับครูสอนสุศึกษาในโรงเรียน”

การเขียนชื่อโครงการต้องเป็นชื่อที่เหมาะสม กะทัดรัด ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงเพื่อเป็นการระบุเบื้องต้นว่าจะฝึกอบรมและพัฒนาอะไรกับใคร

2. หลักการและเหตุผล เป็นการแสดงถึงปัญหาความจำเป็น ซึ่งต้องเป็นปัญหาเดียวกับแผนหลักหรือสอดคล้องกับแผนหลัก ผู้เขียนโครงการต้องพยายามหาเหตุผล หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ สนับสนุนโครงการเพื่อให้ผู้พิจารณาโครงการเห็นความจำเป็นและความสำคัญของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ให้ความสนับสนุนและอนุมัติโครงการ

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการแสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ในการฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายคือ

3.1 ทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทราบว่าควรรับผิดชอบอะไร อย่างไร กับใคร ที่ไหน และอะไรควรทำก่อนหลัง เป็นการช่วยให้ระบบการดำเนินงานฝึกอบรม เป็นไปอย่างคล่องตัวและบรรลุวัตถุประสงค์

3.2 เป็นการช่วยให้วิทยากรผู้ที่จะต้องให้ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ใดต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขอบเขตเนื้อหาของวิชาที่สอนเท่าใด กับใคร อย่างไร

3.3 องค์การผู้ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา หรือคาดหวังล่วงหน้าได้ว่าผลสัมฤทธิ์หลัง โครงการการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้จะไปใช้ประโยชน์อะไร ให้กับองค์การได้บ้าง และองค์การผู้ส่งเข้ารับการฝึกอบรม สามารถใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าตรงกับความเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การ หน้าที่และภารกิจที่เป็นปัญหา และพนักงาน หรือไม่อย่างไร และเป็นการประเมินความคุ้มค่าการส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.4 เป็นเครื่องมือหรือมาตรวัดในการประเมินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามีผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร

3.5 เป็นเครื่องมือที่เป็นการบ่งชี้ถึงมาตรฐานการทำงานของพนักงาน ในองค์การ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบว่าต่ำกว่า เท่ากับ หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การคาดหวัง

3.6 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายโครงการเป็นเครื่องบ่งชี้ถึง โครงการฝึกอบรมและพัฒนา เป็น “งาน ธุรกิจ” ไม่ใช่งานการเรียนการสอนธรรมดาอย่างเดิมที่เข้าใจกัน การเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนาควรมีลักษณะดังนี้

1. ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ต้องเขียนจากการได้สังเกตพฤติกรรมของภารกิจที่เป็นปัญหา มีการกำหนดมาตรฐานของภารกิจที่ถูกต้องแน่ชัด
3. ต้องมีความเป็นไปได้
4. สามารถวัดและประเมินผลได้
5. มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด
6. มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน
7. มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอนและผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนในการปฏิบัติ

4. หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนา ควรระบุในเรื่องต่อไปนี้

- 4.1 วิชาที่จะทำการฝึกอบรม โดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ
- 4.2 วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
- 4.3 แนวการอบรมของแต่ละวิชา
- 4.4 เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
- 4.5 ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชาและแต่ละหมวด
- 4.6 กำหนดการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย เวลา วัน ชื่อวิชา และชื่อวิทยากร ของ

แต่ละวิชา ทุกวิชาทั้งหลักสูตร

หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการระบุเพื่อแสดงถึงความสอดคล้องของวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ใช้ในการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ ใช้ในการพิจารณาเทคนิค เวลา อุปกรณ์ และสถานที่ กังบงประมาณที่จำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา และใช้ในการเตรียมแผนกำลังคน แผนการเงิน และแผนการเตรียมการสถานที่และอุปกรณ์

5. คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อบ่งชี้ถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความรู้ประสบการณ์ หรือผ่านหลักสูตรใดมาก่อน จึงสามารถรับการฝึกอบรมและพัฒนาได้ก่อเกิดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดคุณสมบัตินี้เป็นการกำหนดจากเมื่อ ได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาองค์การ หน้าที่และภารกิจ และพนักงาน แล้ว จึงกำหนดว่าใครคือผู้ที่ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในโครงการใด การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ตรงผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องพึงระวังเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน ซึ่งเคยมีกรณีข้อพิพาทระหว่าง นายจ้าง ลูกจ้าง ในบริษัทหลายบริษัทในประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกาแล้ว

6. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการระบุจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อ 1 โครงการ ต่อ 1 รุ่น การกำหนดจำนวนดังกล่าวว่าควรเป็นจำนวนเท่าใด ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนหรือไม่เร่งด่วน หากเร่งด่วนและพนักงานมีจำนวนมาก อาจต้องจัดหลาย ๆ คนต่อ 1 โครงการ นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ว่าความจำเป็น ดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ เทคนิคการบรรยายก็สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ที่ละจำนวนมาก หากวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ก็จำเป็นต้องจัดฝึกอบรมในกลุ่มจำนวนน้อย และความจำกัดเกี่ยวกับอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนา ก็อาจมีผลกับการจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยปกติหากจะกำหนดว่าจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเท่าใดจึงเหมาะสม ไม่อาจตอบได้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนาและวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนา

7. วัน-เวลา และสถานที่ การระบุจำนวน วันฝึกอบรมและพัฒนาทั้ง โครงการ ซึ่งมี ตั้งแต่ 1/2 วัน จนถึง 9 เดือน ในการสำรวจเฉพาะรัฐวิสาหกิจ 49 แห่ง ใน 64 แห่ง พบว่าองค์การในการฝึกอบรมและพัฒนาในรัฐวิสาหกิจนิยมจัด 3-5 วัน แต่การกำหนดจำนวนวันในแต่ละหลักสูตรต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยในการพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

7.1 ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามีมากน้อยเพียงไร หากมีระดับความจำเป็นมาก ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาย่อมมากตามด้วย

7.2 ระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา หากเป็นผู้บริหารระดับสูง ต้องมีความจำเป็นฝึกอบรมและพัฒนาใช้เวลาน้อยกว่าระดับปฏิบัติ

7.3 หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา ถ้าหลักสูตรมีรายวิชามาก ระยะเวลาโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต้องมากตามด้วย

7.4 เทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนา เทคนิคแบบผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ จะใช้เวลาในการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่า โครงการที่มีเทคนิคที่ให้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การเทคนิคการบรรยาย

7.5 ความสะดวกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาและผู้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา

การกำหนดวัน-เวลา ต้องคำนึงถึงในเรื่องต่อไปนี้คือ ไม่ควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาในวันอาทิตย์ วันหยุดราชการ และวันรับเงินเดือน และไม่ควรถัดให้มีการหยุดช่วงระยะที่นานเกินไป เช่น ฝึกอบรมและพัฒนา 3 วัน หยุด 1 เดือน กลับมาฝึกอบรมต่อ 3 วันแล้วสิ้นสุดโครงการ ในการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถจัดฝึกอบรมต่อเนื่องกันแบบครึ่งวันหรือเต็มวันได้

สถานที่การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการระบุจะใช้สถานที่ใด ห้องประชุม หรือ ตึกใด ชั้นใด ในกรณีที่จะใช้สถานที่ฝึกอบรมและพัฒนาหลายแห่งควรมีการระบุให้ชัดเจน

8. แนวในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการระบุภารกิจที่ต้องปฏิบัติในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งรวมถึงเทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ และระยะเวลาในการเลือกใช้แต่ละเทคนิคเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนา และเพื่อเป็นแนวในการพิจารณาความเป็นไปได้ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

9. วุฒิบัตร/ประกาศนียบัตร เป็นการระบุถึงเงื่อนไขหรือเงื่อนไขเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาต้องทำอะไรจึงจะมีสิทธิในการรับวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตร

10. ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการระบุเพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบในการเสนอและดำเนินการฝึกอบรม โครงการ เพื่อให้ผู้พิจารณาสามารถตรวจสอบได้ว่า โครงการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบและเป็นภารกิจของหน่วยงาน องค์การ บุคคลใด อย่างแท้จริงหรือไม่ และผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละบุคคลจะต้องแสดงคุณสมบัติความสามารถและตำแหน่งประกอบไว้ในการเสนอ โครงการฝึกอบรมและพัฒนา

11. งบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการระบุงบประมาณที่จำเป็นและต้องใช้จ่าย ประกอบไปด้วยงบประมาณที่จำเป็นและจ่ายจริงในโครงการและงบประมาณแฝงที่ต้องจ่ายอยู่แล้ว

งบประมาณที่ต้องจ่ายจริงในโครงการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง หมวดค่าตอบแทนวิทยากร พนักงาน/บุคคลภายนอก หมวดใช้สอย เช่น ค่าเครื่องคืมและอาหารว่างในช่วงพัก หมวดวัสดุครุภัณฑ์ เช่น แผ่นใส เทปบันทึกเสียง ไมโคร โฟน และหมวดเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ

งบประมาณแฝง เช่น เงินเดือนประจำของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา ค่าน้ำ ค่าไฟ เงินเดือนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลาฝึกอบรมและพัฒนา

ในการเขียน โครงการฝึกอบรมและพัฒนาต้องเขียนงบประมาณทั้งที่ต้องจ่ายจริงและแฝง เพื่อประกอบในการพิจารณาค่าใช้จ่ายจริงต่อโครงการ

หน้าที่หลักของงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนา คือ การวางแผน การจัดการ และการกำกับและติดตามงานฝึกอบรมและพัฒนา ในทางปฏิบัติแล้วงบประมาณอาจให้ความสำคัญต่อหน้าที่เพื่อการวางแผนเป็นหลัก และให้หน้าที่เกี่ยวกับการจัดการและกำกับและติดตามผลเป็นหน้าที่รอง

โดยหน้าที่การวางแผนแล้ว งบประมาณจะเกี่ยวพันกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และหัวข้อวิชาฝึกอบรมและพัฒนา และเทคนิคการฝึกอบรมและอุปกรณ์ สถานที่ฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดสำหรับในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา

โดยหน้าที่ของการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา งบประมาณเกี่ยวกับวิธีและแนวทางการจัดระบบดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาสามารถดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นอย่างดี การจัดระบบการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา นี้ครอบคลุมไปถึงระบบการบริหารงานบุคคลผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาวิทยากร การเงินและพัสดุ และระบบการจัดการทั่วไป เพื่อเอื้ออำนวยแก่การเรียนการสอนในวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร

และโดยหน้าที่ของการกำกับและติดตามงาน งบประมาณจะเกี่ยวพันกับการติดตาม ตรวจสอบและดูแลให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตามที่กำหนดไว้ในแผนและที่ได้จัดสรรทรัพยากรไว้ภายใต้กำหนดเวลา ดังนั้นงบประมาณจึงครอบคลุมถึงการกำหนดวิธีการใช้จ่ายงบประมาณ การกำหนดมาตรการและวิธีติดตามตรวจสอบให้โครงการฝึกอบรมและพัฒนา ใช้จ่ายตามแนวทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

รูปแบบงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาจะจำแนกตามลักษณะการใช้งบประมาณ โดยแบ่งออกเป็น 4 หมวดคือ

- 11.1 หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
- 11.2 หมวดค่าตอบแทน วัสดุยวัสดุ
- 11.3 หมวดสาธารณูปโภค
- 11.4 หมวดครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

12. รายชื่อวิทยากร เป็นการระบุชื่อ ตำแหน่ง ของวิทยากร เพื่อใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมกับหัวข้อวิชาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา บางโครงการจะมีการระบุสถานที่ทำงานพร้อมโทรศัพท์เพื่อสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในการติดต่อหากมีข้อสงสัยต้องการขอคำปรึกษาจากวิทยากร

13. รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการระบุชื่อ ตำแหน่ง หน่วย/องค์การที่สังกัดวุฒิการศึกษา เพื่อใช้ในการพิจารณาเบื้องต้นในความเหมาะสมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับโครงการฝึกอบรมและพัฒนา และเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับวิทยากรในการเข้าใจภูมิหลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อได้สามารถให้ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับกลุ่ม

14. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการระบุเรื่องต่อไปนี้

- 14.1 การประเมินผลจะระบุชัดเจนว่าจะประเมินเรื่องอะไร เมื่อไร และอย่างไร
- 14.2 การติดตามผลจะติดตามผลเรื่องเกี่ยวกับอะไร เมื่อไร อย่างไร และจำนวนผู้

เข้ารับการฝึกอบรมเท่าใด

15. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการระบุผลประโยชน์ที่พึงจะได้จากความสำเร็จของโครงการ ได้สิ้นสุดลง เป็นการแสดงผลกระทบที่ดีทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการระบุว่าใครจะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบหรือมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร และอย่างไร ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

จากลักษณะดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการเขียน โครงการจะมีโครงสร้างดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์ของโครงการ
4. เป้าหมายของโครงการ
5. ระยะเวลาดำเนินการ
6. สถานที่ดำเนินการ
7. หัวข้อ/หัวเรื่อง การอบรม
8. วิธีการอบรม
9. วิทยากร
10. วิธีดำเนินงาน
11. ผู้รับผิดชอบโครงการ
12. งบประมาณ
13. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
14. การประเมินผล